

ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫМ ТРАНСПОРТОМ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

Бородина Ж.В.¹, Медведева Н.В.², Талья Е.А.³

Ключевые слова: организационная структура, железнодорожная отрасль, аутсорсинг, устойчивое развитие, информационные технологии.

Аннотация

Цель статьи: раскрыть актуальные вопросы становления и развития структуры управления железнодорожным транспортом и акцентировать внимание на историческом развитии структуры управления железнодорожным транспортом, ее трансформации.

Метод исследования: применен междисциплинарный подход, основанный на взаимосвязи общей теории систем, теории организационного потенциала и школы научного управления, формально-юридический и структурно-функциональный методы.

Результат исследования: проанализирована гипотеза создания эффективной организационной структуры Г. Минцберга, рассмотрены примеры применения технологий аутсорсинга в деятельности железнодорожного транспорта, описаны риски устойчивого развития отрасли. В качестве элемента статьи, имеющего признаки научной новизны, авторами предложено использовать цифровые технологии при принятии управленческих решений на среднем уровне управленческой структуры.

Практическая полезность: результат может быть полезен государственным служащим, предпринимателям, студентам, аспирантам, а также всем, кто занимается вопросами повышения безопасности движения поездов.

DOI: 10.24412/1994-1404-2025-3-00-10

Введение

Важность железнодорожного транспорта для нашей страны трудно переоценить. Железные дороги являются связующим звеном единой экономической системы государства и неотъемлемой частью производственной и социальной инфраструктуры. Д.Х. Беккалиев [2] отмечает, что современный железнодорожный транспорт не только способствует решению хозяйственных, экономических и стратегических задач государства, но и влияет на другие стороны общественной жизни страны, принимает активное участие в межрегиональных связях в области культуры, социальных преобразований, в международном сотрудничестве. Ежедневная организация пассажиропотока и грузоо-

борота в необходимом русле невозможна без системности управления, эффективного управленческого процесса, координации деятельности, субординации, целеустремленности, рациональности. Структура управления железнодорожным транспортом в России характеризуется следующими признаками:

- является подсистемой более сложной системы управления единым транспортным комплексом страны;
- представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов; имеет внутренние (между частями системы) и внешние (между системой и окружающей средой) связи; иерархическую

¹ **Бородина Жанна Викторовна**, начальник юридического подразделения Октябрьская дирекция инфраструктуры — структурное подразделение Центральной дирекции инфраструктуры — филиала ОАО «РЖД». Санкт-Петербург, Россия. ORCID: 0009-0009-6193-9349.

E-mail: borodinajanna@mail.ru

² **Медведева Надежда Васильевна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления Северо-Западного института управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Санкт-Петербург, Россия. ORCID: 0000-0003-0674-6199.

E-mail: Medvedeva-nv@ranepa.ru

³ **Талья Елена Анатольевна**, младший советник юстиции, старший помощник Санкт-Петербургского транспортного прокурора Северо-Западной транспортной прокуратуры, Санкт-Петербург, Россия. ORCID: 0009-0002-3761-9176.

E-mail: etalya@bk.ru

структуру, определяемую составом элементов, подсистем и их связей и состоящую из ряда уровней управления — относительно обособленных структурных образований, различающихся по своему статусу (правам и обязанностям);

- обладает определенными устойчивыми свойствами;
- способна к развитию и самосовершенствованию.

В то же время, итоги управленческой деятельности железнодорожной отрасли в настоящее время не являются оптимистичными: современное состояние железнодорожной инфраструктуры характеризуется высокой степенью износа⁴, связанного с накопительным эффектом хронического недоинвестирования железнодорожной инфраструктуры [3]. За последние 10 лет основные показатели деятельности железнодорожного транспорта ухудшились по всем основным направлениям работы: погрузка сложилась на уровне 2014 г.; оборот вагона [19] за 10 лет стал на 28% хуже; участковая скорость сократилась на 5,8%; на 8,6% сократился парк маневровых локомотивов. В 2024 г. выплаты пеней за несвоевременную доставку грузов выросли в два раза по сравнению с 2023 г.⁵ (в 2024 г. судами было взыскано пеней на сумму 17,8 млрд руб.)⁶.

К основным причинам ухудшений в деятельности железнодорожного транспорта можно отнести следующие: не решены вопросы по развитию инфраструктуры; массовый отток работников, деятельность которых связана с движением поездов; ослабление роли государственного регулирования⁷.

В этом контексте возникает необходимость повышения эффективности функционирования российских железных дорог, их устойчивого и сбалансированного развития, при котором сохраняется и приумножается текущий потенциал для удовлетворения потребностей и стремлений общества, не компрометируя возможности грядущих поколений для удовлетворения собственных запросов. Особенно это актуально в настоящее время, когда наша страна стоит на пути развития новых технологий высокоскоростного железнодорожного движения, требующего преодоления новых социально-экономических вызовов⁸.

⁴ На конец 2020 г. протяженность участков с просроченным сроком ремонта составляет 23,9 тыс. км, или 17 процентов протяженности развернутой длины железнодорожных путей, которая составила 87 тыс. км (Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.11.2021 № 3363-р «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года» (Собрание законодательства Российской Федерации. 2021. № 50 (часть IV). Ст. 8613)).

⁵ Штрафы РЖД за несвоевременную доставку грузов в 2024 году выросли вдвое. 12.02.2025.

⁶ Урегулирование споров с крупными взыскателями пеней за просрочку доставки. 27.03.2025.

⁷ В тупике: 6 причин ухудшения работы железнодорожного транспорта. 23.12.2024. ООО «Редакция журнала «РЖД-Партнер».

⁸ См. ГОСТ Р 70049-2022. «Национальный стандарт Российской Федерации. Оценка соответствия. Требования устойчивого развития к объектам инфраструктуры высокоскоростного железнодорожного транспорта», утвержденный Приказом Росстандарта от 29.03.2022 №

Вопросы эффективности функционирования структуры управления железнодорожным транспортом являлись предметом множественных исследований, в том числе, Акимова А.Е. [1, с. 150—153], Беккалиева Д.Х. [2, с. 65—68], Россинского Б.В. [24, с. 174—183] и других.

Авторами статьи выявлена проблема снижения в последние годы эффективности управления деятельностью железнодорожного транспорта, что актуализирует научный поиск подходов к решению задачи устойчивого развития железнодорожной отрасли.

Целью настоящего исследования является анализ вопросов, связанных с процессом повышения эффективности структуры управления железнодорожным транспортом, и выработка предложений по данному вопросу.

Становление и развитие структуры управления железнодорожным транспортом

Исторически так сложилось, что структура управления железнодорожной отраслью находится в состоянии перманентного развития. Среди ключевых этапов становления структуры руководства железнодорожным транспортом можно выделить [9]:

1) «Эпоху становления» (1842—1916 гг.): в 1842 г. в первом в истории России едином органе управления транспортом — Главном управлении водяных и сухопутных коммуникаций — был создан Департамент железных дорог и принято Высочайшее повеление «О признании важного государственного значения рельсовых сообщений и о начале постройки на средства казны железной дороги между Санкт-Петербургом и Москвой». Однако Крымская война и последовавшее за ней расстройство финансов в этот период не позволили обеспечить железнодорожное строительство за счёт государственных средств. В 1857 г. Александр II подписал именной указ «О сооружении первой сети железных дорог»⁹, на основании которого было основано частно-государственное русско-французское акционерное общество для строительства железных дорог в России — Главное общество российских железных дорог (ГОРЖД) с целью привлечения иностранных инвестиций¹⁰. Оно взяло на себя обязательство в течение 10 лет построить в России «на собственный счет и страх» сеть железных дорог протяженностью 3 900 верст с последующим содержа-

165-ст. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200183611> (дата обращения: 14.08.2025).

⁹ В Указе Александр II от 26.01.1857 «О сооружении первой сети железных дорог» отмечалось: «... железные дороги, в надобности коих были у многих сомнения еще десять лет, признаны ныне всеми сословиями необходимостью для Империи и сделались потребностью народной, желанием общим, настоятельным. В сем глубоком убеждении, мы вслед за ... прекращением военных действий повелели о средствах к лучшему удовлетворению этой неотложной потребности... обратиться к промышленности частной, как отечественной, так и иностранной... чтобы воспользоваться.

¹⁰ Распорядительным центром ГОРЖД являлся созданный в Париже комитет, а для заведования делами в России был учрежден совет управления из 20 членов.

нием на протяжении 85 лет. Однако ГОРЖД «не столько заботилось о хозяйственном устройстве дорог для выгодной их эксплуатации, сколько рассчитывало на доход от продажи акций и облигаций». Пользуясь полной бесконтрольностью, совет управления ГОРЖД раздул штаты своего административно-управленческого аппарата: количество должностных лиц превышало 800 человек, большинству из них были назначены необоснованно высокие должностные оклады. Такой подход к делу поставил ГОРЖД на край банкротства. Правительство, пытаясь спасти его, неоднократно предоставляло льготы, но в 1862 г. было вынуждено взять его под свой контроль¹¹. ГОРЖД оказалось не способным выполнить намеченных государственных планов и в итоге оказалось несостоятельным, что привело к его ликвидации в 1894 г. [15].

В период кризиса 1900—1903 гг. и последовавшей за ним депрессии происходило замедление темпов казенного железнодорожного строительства и активизация частного железнодорожного строительства. К 1913 г. в России насчитывалось 25 казенных дорог и 83 частных, протяженность которых составляла около 30%¹² от протяженности общей сети рельсовых путей страны [12].

2) «Время созиданий — время испытаний» (1917—1954 гг.). В результате военных действий на фронтах Первой мировой войны Советская Россия оказалась отрезанной от сырьевых, топливных и продовольственных ресурсов. На железных дорогах России было разрушено 86 больших мостов, выведено из строя 70% общего количества паровозов и 15 тыс. вагонов. В 1917 г. немецкая оккупация путем разгрома уменьшила протяженность железных дорог, проходящих по территории западных губерний с 2 829 до 389 км. Отсутствие у возникшего Советского государства органов управления, ликвидация жандармской железнодорожной полиции и состояние войны привело к резкому обострению оперативной обстановки на железных дорогах, что побудило новую власть к необходимости обеспечения единого руководства и централизации управления перевозочным процессом, в результате чего в октябре 1917 г. II Всероссийский съезд Советов рабочих, солдатских и крестьянских депутатов принял декрет «Об учреждении Совета народных комиссаров», в составе которого образовано 13 народных комиссариатов, в том числе наркомат по делам железнодорожным, переименованный в декабре того же года в Народный комиссариат путей сообщения.

Советская власть, понимая важность и значимость железнодорожного транспорта для обороноспособ-

ности и экономического развития государства, приняла в 1918 г. декрет «О централизации управления, охране дорог и повышении их провозоспособности», в котором подчеркивалось, что «все федеративные, областные и местные советские организации не имеют права вмешиваться в дела транспорта, ввиду того, что дороги, хотя и проходят по определенной территории, но по самому существу своему экстерриториальны, ибо служат нуждам всей республики», став, по сути, базисом в системе управления отечественным железнодорожным транспортом вплоть до 1991 г. В 1923 г. Народный комиссариат путей сообщения РСФСР как единый орган управления на транспорте был преобразован в общесоюзный Народный комиссариат путей сообщения СССР (НКПС). Началось постепенное восстановление работы железных дорог. В 1923—1928 гг. погрузка на сети магистралей возросла в 2 раза, достигнув 150 млн. т., на 50% сократился парк неисправных вагонов и паровозов, возросло железнодорожное строительство по сравнению с периодом «военного коммунизма» — до 1000 км железных дорог вводилось ежегодно. К 1928 г. железнодорожный транспорт достиг показателей 1913 г. Начали внедряться новые подходы в управлении железнодорожным транспортом с целью выполнения плановых показателей. В структуре управления железнодорожным хозяйством СССР во второй половине 1930-х гг. сформировалась четырехступенчатая модель: НКПС — магистрали — отделения служб — линейные подразделения (депо и т.д.). Такая модель управления будет сохраняться на отечественных железных дорогах вплоть до начала XXI в. [11].

Как отмечает Ю.Ю. Буряк [10], в 1917—1941 гг. в системе управления железнодорожным транспортом СССР в итоге сохранились элементы дореволюционной модели, вместе с тем были заложены основы эффективного администрирования перевозками в годы Великой Отечественной войны и послевоенного периода. Благодаря общегосударственной стандартизации и вертикальной системе управления удалось снизить издержки при транспортировке грузов, сократить время доставки и оборот вагонов и локомотивов.

С началом Великой Отечественной войны (1941—1945 гг.) система управления транспортом страны была перестроена в соответствии с нуждами военного времени. Наряду с традиционными формами власти и управления с началом войны были созданы чрезвычайные специальные органы с особыми полномочиями¹³. Таким органом и стал созданный в июне 1941 г. Государственный комитет обороны (ГКО), который обладал неограниченными полномочиями. При ГКО в июле 1942 г. был образован Транспортный

¹¹ Также в этот период в 1865 г. было учреждено Министерство путей сообщения Российской империи, в структуре которого было образовано 4 департамента: сухопутных сообщений, водяных сообщений, железных дорог, ревизий и отчетов, а в 1880 г. было создано Управление казенных железных дорог.

¹² В 1885 г. протяженность казенных железных дорог составила 3123 версты, а частных — 22504 версты; соответственно — в 1890 г. 8535 верст и 20500 верст, в 1895 г. 21750 верст и 13366 верст, в 1900 г. 36047 верст и 15726 верст, в 1905 г. 41196 верст и 18076 верст, в 1910 г. 44446 верст и 19176 верст, в 1914 г. 51500 верст и 23100 верст.

¹³ Чрезвычайными эти органы были потому, во-первых, что их создание не было предусмотрено Конституцией СССР; во-вторых, их полномочия были выше, чем у конституционных органов власти и управления. Очевидной становилась необходимость сосредоточения всей полноты власти в одних руках, где не было бы разделения на партийные, государственные и военные органы, где быстро и авторитетно решались бы любые вопросы управления.

комитет, который стал единым органом управления всеми видами транспорта [17].

Война причинила огромный ущерб транспорту СССР: было разрушено 65 тыс. км железнодорожных путей, 13 тыс. мостов, 4100 станций, 317 паровозных депо. Но, как свидетельствует история, Советский Союз сумел в короткий срок восстановить разрушенный транспортный комплекс, и в этом огромная заслуга принадлежит, несомненно, существовавшей в тот период системе управления транспортом. В 1946 г. Народный комиссариат путей сообщения был преобразован в Министерство путей сообщения СССР (МПС СССР) [21].

3) «Транспорт — основа экономики страны» (1955—2000 гг.). В послевоенное время, завершив восстановление разрушенного хозяйства, МПС СССР выступило с инициативой перспективного (на 20 лет) развития и модернизации железнодорожного транспорта. Программой предусматривались: дальнейшая электрификация, внедрение тепловой тяги, автоматизация и механизация производств, процессов, реконструкция заводов транспортного машиностроения. В 1955 г. был принят Устав железных дорог СССР, в 1964 г. Устав железных дорог Союза ССР. Благодаря реализации программы в 1975 г. протяженность сети увеличилась на 17,6 тыс. км, объемы перевозок выросли в 3 раза (3621,1 млн. т); 51,7% перевозок осуществлялось электровозами и 47,9% тепловозами; 38,9 тыс. км были электрифицированы; 62,4 тыс. км оснащены автоблокировкой. В 1982 г. был предложен план развития железнодорожной отрасли, в основу которого положена стратегия внедрения во все звенья транспортного конвейера интенсивных технологий на базе автоматизации производства и более широкой механизации ручного труда.

В 1991 г. было создано Министерство транспорта Российской Федерации и разработана программа развития и реконструкции железнодорожного транспорта до 2000 г., ставшая фундаментом для последующего улучшения модернизации железной системы страны. В 1992 г. вследствие распада Советского Союза и обретения бывшими союзными республиками независимости, появилось Министерство путей сообщения Российской Федерации — единый федеральный орган исполнительной власти, ответственный за железнодорожный транспорт. Перспективы реформирования российских железных дорог начали активно обсуждаться в начале 1990-х годов, причем, мнения экспертов и заинтересованных сторон значительно разнились. Так, в работе «Дорога в рынок» ее авторы А.А. Зайцев, А.Н. Ефанов и В.П. Третьяк писали, что «оптимальной для железнодорожного транспорта является акционерная форма собственности», а бывший министр путей сообщения СССР Н.С. Конарев называл акционирование не иначе, как «антигосударственный проект планового разрушения отрасли»¹⁴.

В 1996 г. была принята Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию¹⁵, а в 1998 г. Правительство Российской Федерации утвердило Концепцию структурной реформы федерального железнодорожного транспорта, в которой определило основные задачи и цели перестройки отрасли [21].

4) «Инновации — будущее транспортного комплекса» (2001—2030 гг.). Переход экономики страны на «рыночные рельсы» потребовал и нового подхода к управлению народным хозяйством, в том числе и транспортом. В 2001 г. была утверждена «Программа структурной реформы на железнодорожном транспорте»¹⁶, которая предусматривала разработку целого ряда федеральных законов. В 2003 г. были приняты Федеральные законы «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации»¹⁷, «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта»¹⁸, «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации»¹⁹. Данные нормативно-правовые акты определили организационно-правовые особенности приватизации имущества федерального железнодорожного транспорта в форме создания единого хозяйствующего субъекта²⁰ — открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») [27], а также правовые нормы об управлении и распоряжении имуществом железнодорожного транспорта [26]. Предполагалось, что до 2010 г. грузовые и пассажирские перевозки должны быть раз-

¹⁵ См. Указ Президента Российской Федерации от 01.04.1996 № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» // Собрание законодательства Российской Федерации. 1996. № 15. Ст. 1572.

¹⁶ См. Постановление Правительства Российской Федерации от 18.05.2001 № 384 «О Программе структурной реформы на железнодорожном транспорте» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2001. № 23. Ст. 2366.

¹⁷ См. Федеральный закон от 10.01.2003 № 17-ФЗ «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 2. Ст. 169.

¹⁸ Федеральный закон от 27.02.2003 № 29-ФЗ «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 9. Ст. 805.

¹⁹ См. Федеральный закон от 10.01.2003 № 18-ФЗ «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 2. Ст. 170.

²⁰ Под хозяйствующим субъектом понимают субъект, занимающийся предпринимательской деятельностью и имеющий следующие признаки: самостоятельная ответственность (правоспособность); наличие обособленного имущества; наличие хозяйственной компетенции как совокупности прав. (Умнов В.А., Макарова Е.Б. Понятие хозяйствующего субъекта и его роль в развитии российской промышленности // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 86. С. 77—88).

²¹ См. Федеральный закон от 21.12.2001 № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. № 4. Ст. 251; Федеральный закон от 27.02.2003 № 29-ФЗ «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 9. Ст. 805; Постановление Правительства Российской Федерации от 18.09.2003 № 585 «О создании открытого акционерного общества «Российские железные дороги» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 39. Ст. 3766.

¹⁴ Хусаинов Ф.И. Доклад на «III Чтениях Адама Смита» 12.11.2011 г. «Реформа железнодорожного транспорта в России: теория и история».

делены, большая часть этих рынков должна достаться частным игрокам, а в руках государственной монополии — ОАО «РЖД» — в итоге должны были остаться лишь железнодорожные пути и сопутствующая инфраструктура.

В ходе проведения административной реформы в марте 2004 г.²² на базе упраздняемых Министерства путей сообщения Российской Федерации, Министерства транспорта Российской Федерации²³ и Министерства Российской Федерации по связи и информатизации было образовано Министерство транспорта и связи Российской Федерации с передачей ему функции по принятию нормативных правовых актов в установленной сфере деятельности. В мае 2004 г.²⁴ Министерство транспорта и связи Российской Федерации было преобразовано в Министерство транспорта Российской Федерации и Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации, а в июле 2004 г. было утверждено Положение о Министерстве транспорта Российской Федерации²⁵, действующее в настоящее время (с учетом дополнений и изменений). Также в системе Министерства транспорта Российской Федерации были образованы: Федеральная служба по надзору в сфере транспорта (Ространснадзор)²⁶ и Федеральное агентство железнодорожного транспорта (Росжелдор)²⁷.

А.А. Богданов [4] отмечает, что основной концепцией построения в 2004 г. системы федеральных органов исполнительной власти являлось разделение нормот-

ворческих функций, контрольно-надзорных функций, а также функций по управлению государственным имуществом и оказанию государственных услуг по разным видам исполнительных органов: федеральным министерствам, федеральным службам и федеральным агентствам. Подобным решением предполагалось устранить монополизм одного органа исполнительной власти (федерального министерства) в управлении отраслями хозяйства страны с целью повышения эффективности государственного управления в целом на основании трех классических системно-структурных принципов: принцип моноцентризма²⁸, принцип ингрессии²⁹ и принцип обратной связи³⁰.

Реформа железнодорожной отрасли привела к разграничению естественно-монопольной и конкурентной сфер. На российском рынке грузовых перевозок железнодорожным транспортом сложилась следующая модель: в центре находится ОАО «РЖД» — владелец всего комплекса инфраструктуры магистрального железнодорожного транспорта и одновременно единственная компания, имеющая статус публичного перевозчика. Вместе с ОАО «РЖД» в качестве прочих участников рынка выступают компании-операторы³¹ подвижного состава (грузовых вагонов), а также непосредственно грузоотправители либо представляющие их интересы компании-экспедиторы [25].

В целом ОАО «РЖД» представляет собой транспортно-логистический комплекс, имеющий стратегическое значение для Российской Федерации [24]. С 2006 г. ОАО «РЖД» перешло на использование аутсорсинга³² при выполнении отдельных видов работ (услуг) в целях повышения экономической эффективности и снижения издержек хозяйственной деятельности филиалов, снижения потребности филиалов в инвестициях на раз-

²² См. Указ Президента Российской Федерации от 09.03.2004 № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 11. Ст. 945.

²³ Министерство транспорта Российской Федерации было утверждено Постановлением Правительства Российской Федерации от 26.04.1997 № 501 (Собрание законодательства Российской Федерации. 1997. № 24. Ст. 2758) и являлось федеральным органом исполнительной власти, проводящим государственную политику и осуществляющим управление в транспортном комплексе, кроме транспорта, отнесенного к ведению Министерства путей сообщения Российской Федерации. Затем 30.12.2000 Постановлением Правительства Российской Федерации № 1038 было утверждено новое Положение о Министерстве транспорта Российской Федерации (Собрание законодательства Российской Федерации. 2001. № 3. Ст. 235), согласно которому министерство также проводило государственную политику и осуществляло управление в транспортном комплексе, кроме отнесенного к ведению Министерства путей сообщения Российской Федерации.

²⁴ См. Указ Президента Российской Федерации от 20.05.2004 № 649 «Вопросы структуры федеральных органов исполнительной власти» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 21. Ст. 2023.

²⁵ См. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.07.2004 № 395 «Об утверждении Положения о Министерстве транспорта Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 32. Ст. 3342.

²⁶ См. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.07.2004 № 395 «Об утверждении Положения о Министерстве транспорта Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 32. Ст. 3342.

²⁷ См. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.07.2004 № 397 «Об утверждении Положения о Федеральном агентстве железнодорожного транспорта» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 32. Ст. 3344.

²⁸ Принцип моноцентризма утверждает, что для устойчивости системы в ее структуре должен быть один центр. Однако, если структура достаточно сложная, в принципе в ней могут быть несколько центров, но при обязательном наличии высшего, общего центра, а каждая группа элементов структуры непосредственно связывается с ближайшим для нее центром, но ни в коем случае не с двумя или несколькими центрами.

²⁹ Принцип ингрессии определяет, что для длительного соединения элемента системной структуры со всем структурным комплексом между ним и комплексом (фактически центром структуры) должен быть другой промежуточный общий элемент, имеющий прочные связи и с первым элементом, и с центром структуры.

³⁰ Согласно принципу обратной связи, устойчивость в сложных структурах достигается лишь при замыкании всех контуров системной связи.

³¹ Одна группа компаний—операторов использует собственный либо привлеченный подвижной состав исключительно с целью предложения своих услуг на рынке, в то время как основной деятельностью другой группы — капитальных компаний — является обеспечение транспортных нужд материнской по отношению к ним компании (как правило, крупного промышленного предприятия, генерирующего значительный грузопоток).

³² Аутсорсинг — способ оптимизации деятельности филиалов за счет концентрации усилий на осуществлении основных видов деятельности и передаче выполнения отдельных видов работ (услуг) специализированным организациям (индивидуальным предпринимателям) на договорной основе с соответствующим сокращением персонала филиалов.

витие непрофильных видов деятельности, решения стратегических задач³³. Несмотря на это, по состоянию на 2007 г. стоящим перед железнодорожным транспортом проблемами являлись³⁴:

- низкие темпы обновления основных фондов, что приводило к инфраструктурным ограничениям социально-экономического развития страны³⁵;
- низкий технический и технологический уровень железнодорожного транспорта по сравнению с передовыми странами мира;
- наличие ограничений для роста объемов транзитных грузовых перевозок, обусловливаемых, в первую очередь, дефицитом современных типов подвижного состава, отсутствием современных транспортно-логистических центров, ведомственными, технологическими, организационно-правовыми барьерами при приеме и передаче транзитных грузов во время портовых, таможенных и пограничных процедур;
- недостаточный уровень безопасности эксплуатации железнодорожного транспорта;
- критическая недостаточность инвестиционных ресурсов.

В соответствии с принятой в 2008 г. Стратегией развития железнодорожного транспорта³⁶ предполагалось к 2030 г. ввести более 20 тыс. км новых железнодорожных линий, электрифицировать около 7,5 тыс. км путей, построить 1528 км высокоскоростных линий. Стратегия была направлена на то, чтобы компания превратилась в холдинг с дочерними предприятиями, ориентированными на определенные направления. Однако в результате реализации первых шагов ОАО «РЖД» оказалась в финансово сложной ситуации. Так, по итогам 2009 г. чистый убыток по различным оценкам составил от 49,7 до 100 млрд. рублей. Неэффективность управления железнодорожным парком страны отразилась ростом показателей у металлургов и вагоностроителей [22].

В 2021 г. Правительством Российской Федерации была утверждена новая Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 г. с прогнозом на период

до 2035 г.³⁷, целью которой является удовлетворение потребностей инновационного социально ориентированного развития экономики и общества в качественных транспортных услугах, конкурентоспособных по сравнению с лучшими мировыми аналогами. Развитие транспортного комплекса Российской Федерации было запланировано осуществить путем реализации следующих комплексных мероприятий:

- ликвидации инфраструктурных ограничений железнодорожной инфраструктуры, в том числе на ключевых экспортных направлениях и подъездах к портам;
- развитие интегрированной сети скоростного и высокоскоростного железнодорожного сообщения;
- разработка прототипа водородного магистрального локомотива и инфраструктуры для экипировки и технического обслуживания такого подвижного состава;
- разработка технологии использования возобновляемых источников энергии.

Реализация таких амбициозных целей потребует гарантированно качественного, эффективного и слаженного взаимодействия всех участников таких проектов как на внешнем контуре, так и внутри железнодорожной отрасли.

Между тем, при решении задачи ликвидации инфраструктурных ограничений на практике возникают сложности. Так, к примеру, в рамках федерального проекта «Развитие железнодорожных подходов к морским портам Северо-Западного бассейна» первым этапом комплексного развития Мурманского транспортного узла было предусмотрено строительство железной линии протяженностью 49,7 км от станции Выходной до станции Лавна, одной из главных задач которой является обслуживание угольного перегрузочного комплекса³⁸. В сентябре 2024 г. на Октябрьской магистрали было открыто движение по новому второму пути перегона Хибин — Нефелиновые Пески. До реконструкции данный перегон был однопутным. Генеральный подрядчик построил подъездные автодороги и реконструировал земляное полотно. Субподрядными организациями было уложено 300 тыс. куб. м земляного полотна, 18 водопропускных труб, построен железнодорожный мост через реку Малая Белая и смонтировано 10,7 км контактной сети³⁹. Однако в мае 2025 г. в районе станции Нефелиновые Пески произошел подмыв второго железнодорожного пути по причине недоста-

³³ См. Федеральный закон от 10.01.2003 № 17-ФЗ «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 2. Ст. 169.

³⁴ Федеральный закон от 27.02.2003 № 29-ФЗ «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 9. Ст. 805.

³⁵ См. Федеральный закон от 10.01.2003 № 18-ФЗ «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 2. Ст. 170.

³⁶ Под хозяйствующим субъектом понимают субъект, занимающийся предпринимательской деятельностью и имеющий следующие признаки: самостоятельная ответственность (правоспособность); наличие обособленного имущества; наличие хозяйственной компетенции как совокупности прав. (Умнов В.А., Макарова Е.Б. Понятие хозяйствующего субъекта и его роль в развитии российской промышленности // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 86. С. 77—88).

³⁷ См. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.11.2021 № 3363-р «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2021. № 50 (часть IV). Ст. 8613.

³⁸ Правительство направит инвестиции в строительство Мурманского транспортного узла. 16.12.2022 // Сайт Правительства России (дата обращения: 17.08.2025).

³⁹ Перегон переключили на «цифру». 26.09.2024 // Газета «Гудок» (дата обращения: 17.08.2025).

точного количества водопропускных труб⁴⁰. По оценкам специалистов, угроза подмыва пути сохранится и в последующие годы во время таяния снежных масс.

Также возникли проблемы при реализации государственного инвестиционного проекта по строительству новой линии Лосево — Каменногорск с целью переноса грузового движения к портам Финского залива на направление Ручьи — Петяярви — Каменногорск — Выборг⁴¹. В связи с банкротством генерального подрядчика⁴² данная линия в настоящее время не введена в постоянную эксплуатацию.

Соглашаемся с мнением Л.С. Казанцевой, что серьезным недостатком при заключении контракта с аутсорсером⁴³ в условиях монопольного рынка является риск неожиданного отказа аутсорсера от взятых на себя обязательств по договору или его банкротство. Учитывая, что работы (услуги) в сфере железнодорожного транспорта являются достаточно специализированными, то быстро найти другую добросовестную аутсорсинговую компанию сложно [13], что влечет за собой риски потери устойчивости функционирования железнодорожного транспорта.

При таких обстоятельствах, полагаем, что система управления железнодорожным транспортом должна самостоятельно функционировать и не зависеть от деятельности аутсорсеров (подрядных и субподрядных организаций [5]), в противном случае не будет достигнута цель устойчивого функционирования отрасли и эффективного развития транспортного комплекса Российской Федерации в целом (принимая во внимание, что наша страна также является участником проекта «Один пояс, один путь» по созданию международной транспортной магистрали и экономического коридора для развития международного торгового сотрудничества [29], что налагает на железнодорожную отрасль дополнительные имиджевые обязательства и риски).

О гипотезе создания эффективной организационной структуры

Г. Минцберг в своей книге «Структура в кулаке: создание эффективной организации» отмечает, что струк-

тура должна быть спроектирована таким образом, чтобы организация владела и управляла системами рабочих потоков и сама задавала взаимосвязи между своими частями. Основу организации составляют операторы — люди, выполняющие базовую работу по производству продуктов и предоставлению услуг, которые, как правило, самодостаточны, координируют свои действия с помощью взаимных согласований [6]. Они образуют операционное ядро.

С развитием организации и все более усиливающимся разделением труда операторов возрастает потребность в прямом контроле [7]. Появляется необходимость в специалисте, который взял бы на себя руководство операторами (стратегический апекс). Дальнейшее усложнение организации влечет за собой и увеличение числа менеджеров — не только начальников над операторами, но и руководителей над начальниками. Образуется срединная линия, иерархия промежуточных полномочий между операционным ядром и стратегической вершиной. Появление менеджеров дает толчок новому типу разделения труда, административному — между теми, кто занят в основном процессе труда, и теми, кто в той или иной форме его регулирует.

Усложнение организации влечет за собой обращение к такому средству координации деятельности [8], как стандартизация, ответственность за которую во многом ложится на еще одну группу сотрудников — аналитиков. Они также выполняют административные функции, но иного рода (нередко их называют аппаратными или штабными). Аналитики образуют так называемую техноструктуру, расположенную вне иерархии линейных полномочий. Получается административное разделение труда — между теми, кто занят в основной деятельности (или контролирует ее выполнение), и теми, кто ее стандартизирует. Фактически, в результате появления аналитиков и замены прямого контроля на стандартизацию (процесса, известного как «институционализация» управленческого труда) контроль менеджеров над операторами ослабляется.

Развитие организации обычно сопровождается созданием разного рода штатных подразделений, занимающихся не стандартизацией, а дополнительным обслуживанием самой организации. Это организационные единицы от столовой и почтового отдела до юрисконсульты и отдела по связям с общественностью. Таких сотрудников называют вспомогательным персоналом, а эту часть организации — вспомогательной.

Конфигурация организации представляют собой набор пяти сил⁴⁴, растягивающих организации в пяти различных направлениях [16].

⁴⁰ В Оленегорском районе устраняют последствия подмыва железнодорожного пути. 26.05.2025 // Сайт сетевого издания «Мурманский вестник» (дата обращения: 17.08.2025).

⁴¹ См. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30.11.2006 № 1708-р «Об инвестиционных проектах, реализуемых при государственной поддержке за счет средств Инвестиционного фонда Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2006. № 52 (ч. III). Ст. 5606.

⁴² См. Определение Арбитражного суда города Москвы от 24.04.2017 по делу № А40-222718/16-174-377. URL: https://kad.arbitr.ru/Document/Pdf/6af7cb7c-a76d-4961-b1e8-e10951661484/0563eab2-fd30-4350-930b-2c2b6fbc0e7b/A40-222718-2016_20170424_Opreделение.pdf?isAddStamp=True (дата обращения: 18.08.2025).

⁴³ Аутсорсер — специализированная организация (индивидуальный предприниматель), которая специализируется в области выполнения конкретных работ (услуг) и обладает соответствующим опытом, знаниями и техническими средствами, выполняющая для филиала отдельные виды работ (услуг) на договорной основе.

⁴⁴ Первая — тяга стратегического апекса к централизации, координации посредством прямого контроля и структурированию организации в форме простой структуры; вторая — предрасположенность техноструктуры к координации деятельности посредством упорядочивания рабочих процессов; третья — стремление операторов к повышению профессионализма, координации посредством стандартизации навыков; четвертая — тяга менеджеров срединной

Значение структуры управления состоит не только в оптимизации отраслевой управленческой деятельности, но и в формировании такой конфигурации каналов информационной связи в конкретной системе, которая создает устойчивость функционирования всего механизма управления [23].

Заключение

Деятельность транспортных предприятий в течение продолжительного времени управлялась и контролировалась государством [18]. Исторический опыт управления железнодорожным транспортом показывает, что эффективной структура управления существовала в годы Великой Отечественной войны и послевоенный период.

Трансформация структуры государственного управления железнодорожным транспортом в акционерный капитал не привела, на наш взгляд, к устойчивому функционированию железнодорожного транспорта, поскольку в настоящее время деятельность железнодорожной компании зависит от надежности и добросовестности аутсорсеров — подрядных и субподрядных организаций, что не позволяет в полном объеме выполнять функции самостоятельного и независимого единого хозяйствующего субъекта.

В этом контексте возникает необходимость в пересмотре существующей структуры управления железнодорожным транспортом, включая организационную структуру.

Выбор модели функционирования должен определяться с учетом реализации научно—технического и инновационного развития отрасли [28]. Как указано в Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 г., устойчивость системы железнодорожных перевозок повысится за счет внедрения единого сетевого технологического процесса и полигонных технологий управления эксплуатационной работой. Важную роль в обеспечении безопасности и надежности внесет внедрение технологий интернета вещей в подвижной состав и инфраструктуру, модернизация систем централизации и блокировки⁴⁵.

линии к автономии, позволяющей управлять своими организационными единицами, к координации, ограниченной стандартизацией выпуска, и тем самым структурированию организации как дивизиональной формы; пятая — стремление вспомогательного персонала к коллаборации (и инноваторству) в принятии решений, координации путем взаимных согласований и структурированию организации. Также существует шестая важная часть организации — идеология, под которой подразумевается система взглядов организации на самое себя, тягу к осознанию своей миссии — изменить какую-то сторону общества, или самих членов организации или только дать им некий уникальный опыт — и сопутствующего ей набора мнений и норм.

⁴⁵ См. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.11.2021 № 3363-р «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2021. № 50 (часть IV). Ст. 8613.

Разделяем мнение А.Е. Акимова, что искусственный интеллект, большие данные и облачные вычисления могут произвести революцию в железнодорожной отрасли, предоставив инновационные решения для оптимизации операций, повышения безопасности и улучшения обслуживания [1], что обеспечит поддержку высокого уровня конкурентоспособности в условиях ускорения отраслевого технологического развития, объединит усилия компаний из смежных секторов экономики для получения синергетического эффекта в области управления инновациями и внедрения их в производственную деятельность [14], а также повысит привлекательность железнодорожных перевозок [20] и обеспечит устойчивое развитие данной области деятельности.

На основании вышеизложенного, следуя гипотезе Г. Минцберга о создании эффективной организационной структуры предлагаем создать модель управления железнодорожным транспортом, исходя из следующих принципов:

- 1) организация должна владеть и управлять системами рабочих потоков и сама задавать взаимосвязи между своими частями;
- 2) организация должна быть самостоятельной и самодостаточной без привлечения аутсорсеров;
- 3) инженеры путей сообщения должны быть самодостаточными и иметь соответствующее образование и стаж работы по специальности (направлению подготовки, профессиональному уровню), позволяющие им принимать самостоятельные производственные решения и нести за них ответственность;
- 4) функцию прямого контроля за инженерами путей сообщения (руководителя инженера) доверить информационным технологиям;
- 5) менеджеров (руководителей высшего звена) должно быть не больше пяти, в частности: административный менеджер⁴⁶ (кто контролирует выполнение основного процесса), аналитик (кто стандартизирует процессы), вспомогательный менеджер (занимается дополнительным обслуживанием самой организации), стратег (разрабатывает долгосрочную стратегию), координатор (согласовывает планы деятельности самостоятельных единиц).

Исходя из этих принципов, следуя гипотезе Г. Минцберга, а также принимая во внимание существующую в настоящее время матричную систему управления железнодорожным транспортом предлагаем создать следующую структуру управления железнодорожным транспортом:

- стратег и федеральный административный менеджер (определяет перспективные планы развития и осуществляет текущую хозяйственную деятельность) — высшее должностное лицо;

⁴⁶ Административных менеджеров должно быть несколько в зависимости от технологического процесса деятельности: по содержанию всей инфраструктуры, всего подвижного состава, по управлению движением.

- аналитик (стандартизирует и координирует деятельность) — аппарат управления железнодорожным транспортом, которому подчиняется территориальный координатор и территориальный административный менеджер;
- контролер — Ространснадзор;
- территориальный координатор (управляет по горизонтали) — начальник территориальной единицы (полигон, филиал), который координирует территориальных административных менеджеров;
- территориальный административный менеджер (управляет по вертикали) — менеджеры территориальной единицы по содержанию укрупненных процессов, таких как всей инфраструктуры, подвижного состава, процесса управления движением;
- вспомогательный менеджер — менеджеры по экономике и финансам, по кадрам, по юридическим и хозяйственным вопросам (находится и на территориальном, и на центральном уровнях).

Сравнивая с существующей структурой управления ОАО «РЖД»⁴⁷, предлагаемая структура заменит руководителей территориальных структурных подразделений (дистанций, депо) и вышестоящих руководителей служб (отделов) путем внедрения цифровых технологий; повысит роль и ответственность работников, от которых зависит безопасность движения поездов и качество железнодорожной услуги; укрупнит территориальные дирекции и сделает их комплексными с единым подходом к принятию решения.

Полагаем, что данная структура управления железнодорожным транспортом упростит управленческий процесс путем концентрации аналитических сведений в органах принятия решений, что приведет к повышению эффективности деятельности железнодорожного транспорта и улучшит качество оказываемых услуг.

⁴⁷ Структура. Сайт ОАО «РЖД». URL: <https://company.rzd.ru/ru/9349> (дата обращения: 19.08.2025).

Литература

1. Акимов А.Е. Большие данные, искусственный интеллект и облачные технологии: цифровизация железных дорог // Инновации и инвестиции. 2023. № 3. С. 150—153.
2. Беккалиев Д.Х. Административно-правовая характеристика системы государственного управления железнодорожным транспортом в России // Юридическая наука. 2012. № 4. С. 65—68.
3. Биртанов А.Г., Никитин А.В., Перякина М.П. О проблемах железнодорожной инфраструктуры транспортной системы России // Вестник Московского университета МВД России. 2022. № 4. С. 298—300.
4. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука / Под ред. Г.Д. Гловелли. 6-е изд., испр. и доп. М.: Ленанд, 2019. С. 403.
5. Бородина Ж.В., Медведева Н.В. Вопросы регулирования субподрядных отношений в сфере закупок // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 7. С. 3385—3398.
6. Бородина Ж.В., Медведева Н.В., Минина М.В. Взаимопонимание как механизм координации деятельности между органами публичной власти и ОАО «Российские железные дороги» // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 7.
7. Бородина Ж.В., Медведева Н.В. Прямой контроль как механизм координации деятельности в области безопасности движения на несанкционированных железнодорожных переездах // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 9.
8. Бородина Ж.В., Медведева Н.В. О теоретических аспектах координации деятельности органов публичной власти в области охраны окружающей среды // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 7.
9. Буровцев В.В. Макроэкономическая эффективность административных трансформаций на железнодорожном транспорте // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. 2012. № 26. С. 72-75.
10. Буряк Ю.Ю. Реформы Народного комиссариата путей сообщения как пример транзитивности в истории отечественного железнодорожного транспорта (1917-1941 гг.) // Tractus aevorum: эволюция социокультурных и политических пространств. 2022. № 2. С. 120—135.
11. Гиммельрейх О.В. Государственное управление железнодорожным транспортом и обеспечение безопасности и правопорядка на его объектах в советский период (1917-1991) // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2014. № 4 (28). С. 237—242.
12. Голубев А.А. Соотношение частного и казенного строительства железных дорог в России (вторая половина XIX — начало XX вв.) // Царскосельские чтения. 2012. № XVI. С. 16—21.
13. Казанцева Л.С. Формирование аутсорсинговых взаимоотношений на предприятиях железнодорожного транспорта // Актуальные вопросы экономических наук. 2009. № 7. С. 243—247.
14. Карасев О.И., Железнов М.М., Тростянский С.С., Шитова Ю.А. Комплексный анализ форм инновационной деятельности зарубежных железнодорожных компаний // Мир транспорта. 2020. Т. 18, № 2 (87). С. 158—170.
15. Лизунов П.В. Главное общество российских железных дорог: надежды и разочарования // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2008. № 4. С. 29—37.

16. Минцберг Г. М62 Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2004. 512 с.: ил. (Серия «Деловой бестселлер»).
17. Морозов В.И. Особенности государственного управления СССР в годы Великой Отечественной войны (1941-1945) // Управленческое консультирование. 2005. № 1. С. 32—46.
18. Муратова А.Р. Экономическая основа транспортных правоотношений // Гражданское право. 2025. № 1. С. 36—39.
19. Нагорная Т.С. К проблеме правовой квалификации договорных отношений, связанных с перевозкой порожнего вагона // Транспортное право. 2023. № 4. С. 28—28.
20. Никитина К.И. О правовом регулировании системы динамического ценообразования провозной платы на железнодорожном транспорте // Хозяйство и право. 2023. № 1. С. 14—24.
21. Путятин В.Д., Газдиев Я.М. Из исторического опыта становления и развития системы государственного управления на транспорте России (историко-правовой аспект) // Транспортное право. 2009. № 3. С. 43—48.
22. Порваткин А.Б. Учет особенностей развития различных отраслей при разработке стратегии организации (на примере ОАО «РЖД» и транспортного машиностроения) // Вестник ГУУ. 2012. № 11-1. С. 131—136.
23. Россинский Б.В. Значение структуры федеральных органов исполнительной власти в государственном управлении // Актуальные проблемы российского права. 2024. № 3. С. 27—43.
24. Россинский Б.В. Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» как субъект публичного управления // Вестник ННГУ. 2024. № 6. С. 174—183.
25. Рохлин А.А. Проблемы антимонопольного регулирования транспортной инфраструктуры в условиях конкурентных рынков // Закон. 2018. № 12. С. 115—127.
26. Секушин С.В. Об истоках ограничений в обороте недвижимого имущества и «неполном» праве собственности ОАО «РЖД» // Хозяйство и право. 2023. № 9. С. 45—58.
27. Умнов В.А., Макарова Е.Б. Понятие хозяйствующего субъекта и его роль в развитии российской промышленности // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 86. С. 77—88.
28. Чернышева Т.К. Особенности и механизмы межведомственного взаимодействия в области научно-технологического развития Российской Федерации // Государственная власть и местное самоуправление. 2025. № 4. С. 19—23.
29. Чжан Ли Ин «Один пояс, один путь»: проблемы международного сотрудничества в области железнодорожного транспорта // Российский юридический журнал. 2021. № 6. С. 7—18.

SECTION:

INFORMATION AND AUTOMATED SYSTEMS AND NETWORKS

TRANSFORMATION OF THE RAILWAY TRANSPORT MANAGEMENT STRUCTURE TO ENSURE SUSTAINABLE OPERATION

Zhanna M. Borodina, Head of the Legal Department of the Oktyabrskaya Directorate of Infrastructure — a structural unit of the Central Directorate of Infrastructure — a branch of Russian Railways. St. Petersburg, Russia. ORCID: 0009-0009-6193-9349.
E-mail: borodinajanna@mail.ru

Nadezhda V. Medvedeva, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, North-West Institute of Management, Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. St. Petersburg, Russia. ORCID: 0000-0003-0674-6199.
E-mail: medvedeva-nv@ranepa.ru

Elena A. Talya, Junior Counsellor of Justice, Senior Assistant to the St. Petersburg Transport Prosecutor of the North-Western Transport Prosecutor's Office, St. Petersburg, Russia. ORCID: 0009-0002-3761-9176.
E-mail: etalya@bk.ru

Keywords: *organizational structure, railway industry, outsourcing, sustainable development, information technology.*

Abstract

The purpose of the article is to reveal the topical issues of the formation and development of the railway transport management structure and to focus on the historical development of the railway transport management structure and its transformation.

Research method: the author applies an interdisciplinary approach based on the relationship between the general theory of systems, the theory of organizational potential and the school of scientific management, formal legal and structural-functional methods.

Result of the study: the hypothesis of creating an effective organizational structure by G. Mintzberg is analyzed, examples of the use of outsourcing technologies in the activities of railway transport are considered, and the risks of sustainable development of the industry are described. As an element of the article that has signs of scientific novelty, the authors propose to use digital technologies in making management decisions at the middle level of the management structure.

Practical usefulness: the result can be useful to government officials, entrepreneurs, students, graduate students, as well as everyone who is engaged in improving the issues of improving the safety of train traffic.

References

30. Akimov A.E. Big data, artificial intelligence and cloud technologies: digitalization of railways // Innovations and investments. 2023. No. 3. pp. 150-153.
31. Bekkaliev D.H. Administrative and legal characteristics of the system of state management of railway transport in Russia // Legal science. 2012. No. 4. pp. 65-68.
32. Birtanov A.G., Nikitin A.V., Peryakina M.P. On the problems of the railway infrastructure of the Russian transport system // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2022. No. 4. pp. 298-300.
33. Bogdanov A.A. Tectology: A universal organizational science / Edited by G.D. Glovelli. 6th ed., ispr. and add. M.: Lenand, 2019. p. 403.
34. Borodina Zh.V., Medvedeva N.V. Issues of regulation of subcontracting relations in the field of procurement // Economics, entrepreneurship and law. 2024. Vol. 14, No. 7. pp. 3385-3398.
35. Borodina Zh.V., Medvedeva N.V., Minina M.V. Mutual understanding as a mechanism for coordinating activities between public authorities and JSC "Russian Railways" // Economics, entrepreneurship and law. 2025. Vol. 15, No. 7.
36. Borodina Zh.V., Medvedeva N.V. Direct control as a mechanism for coordinating activities in the field of traffic safety at unauthorized railway crossings // Economics, entrepreneurship and law. 2025. Vol. 15, No. 9.
37. Borodina Zh.V., Medvedeva N.V. On the theoretical aspects of coordinating the activities of public authorities in the field of environmental protection // Economics, entrepreneurship and law. 2025. Vol. 15, No. 7.
38. Burovtsev V.V. Macroeconomic efficiency of administrative transformations in railway transport // Bulletin of the Siberian State University of Railway Communications. 2012. No. 26. pp. 72-75.
39. Buryak Yu.Y. Reforms of the People's Commissariat of Railways as an example of transitivity in the history of Russian railway transport (1917-1941) // Tractus aevorum: evolution of socio-cultural and political spaces. 2022. № 2. pp. 120-135.
40. Himmelreich O.V. State management of railway transport and ensuring security and law and order at its facilities during the Soviet period (1917-1991) // Legal science and practice: Bulletin of the Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2014. No. 4 (28). pp. 237-242.
41. Golubev A.A. The ratio of private and state—owned railway construction in Russia (the second half of the XIX - early XX centuries) // Tsarskoye Selo readings. 2012. No. XVI. pp. 16-21.
42. Kazantseva L.S. Formation of outsourcing relationships at railway transport enterprises // Current issues of economic sciences. 2009. No. 7. pp. 243-247.
43. Karasev O.I., Zheleznov M.M., Trostyansky S.S., Shitova Yu.A. Complex analysis of forms of innovation activity of foreign railway companies // The world of transport. 2020. Vol. 18, No. 2 (87). pp. 158-170.
44. Lizunov P.V. The Main Society of Russian Railways: hopes and disappointments // Bulletin of the Northern (Arctic) Federal University. Series: Humanities and Social Sciences. 2008. No. 4. pp. 29-37.
45. Mintsberg G. M62 Structure in the fist: creating an effective organization / Translated from English. edited by Yu. N. Kapturevsky. St. Petersburg: Peter, 2004. 512 p. (Business Bestseller series).
46. Morozov V.I. Features of public administration of the USSR during the Great Patriotic War (1941-1945) // Management consulting. 2005. No. 1. pp. 32-46.
47. Muratova A.R. The economic basis of transport legal relations // Civil law. 2025. No. 1. pp. 36-39.
48. Nagornaya T.S. On the problem of legal qualification of contractual relations related to the transportation of an empty wagon // Transport law. 2023. No. 4. pp. 28-28.
49. Nikitina K.I. On the legal regulation of the dynamic pricing system of freight charges in railway transport // Economy and law. 2023. No. 1. pp.14-24.

50. Putyatin V.D., Gazdiev Ya.M. From the historical experience of the formation and development of the public administration system in Russian transport (historical and legal aspect) // Transport Law. 2009. No. 3. pp. 43-48.
51. Porvatkin A.B. Taking into account the specifics of the development of various industries when developing an organization's strategy (using the example of Russian Railways and transport engineering) // Bulletin of GUU. 2012. No. 11-1. pp. 131-136.
52. Rossinsky B.V. The importance of the structure of federal executive authorities in public administration // Actual problems of Russian law. 2024. No. 3. pp. 27-43.
53. Rossinsky B.V. Open Joint Stock Company "Russian Railways" as a subject of public administration // Bulletin of UNN. 2024. No. 6. pp. 174-183.
54. Rokhlin A.A. Problems of antimonopoly regulation of transport infrastructure in competitive markets. 2018. No. 12. pp. 115-127.
55. Sekushin S.V. On the origins of restrictions in the turnover of real estate and the "incomplete" ownership of JSC "Russian Railways" // Economy and Law. 2023. No. 9. pp. 45-58.
56. Umnov V.A., Makarova E.B. The concept of an economic entity and its role in the development of Russian industry // Public administration. Electronic bulletin. 2021. No. 86. pp. 77-88.
57. Chernysheva T.K. Features and mechanisms of interdepartmental interaction in the field of scientific and technological development of the Russian Federation // State power and local self-government. 2025. No. 4. pp. 19-23.
58. Zhang Li Ying's "One Belt, One Road": problems of international cooperation in the field of railway transport // Russian Law Journal. 2021. No. 6. pp. 7-18.