



7th Railway Working Group Meeting

22–23 May 2023 • Tbilisi, Georgia

7-е заседание Рабочей группы по железнодорожному транспорту

22–23 мая 2023 года • Тбилиси, Грузия





Итоги и заключительные слова:

- Управление проектами; Управление изменениями; Управление эффективностью; Извлеченные уроки

Трансформация:

- Управление трансформацией; Процесс трансформации в 2022 и 2023 гг.; Процесс реализации; Гибкий подход

Изменения:

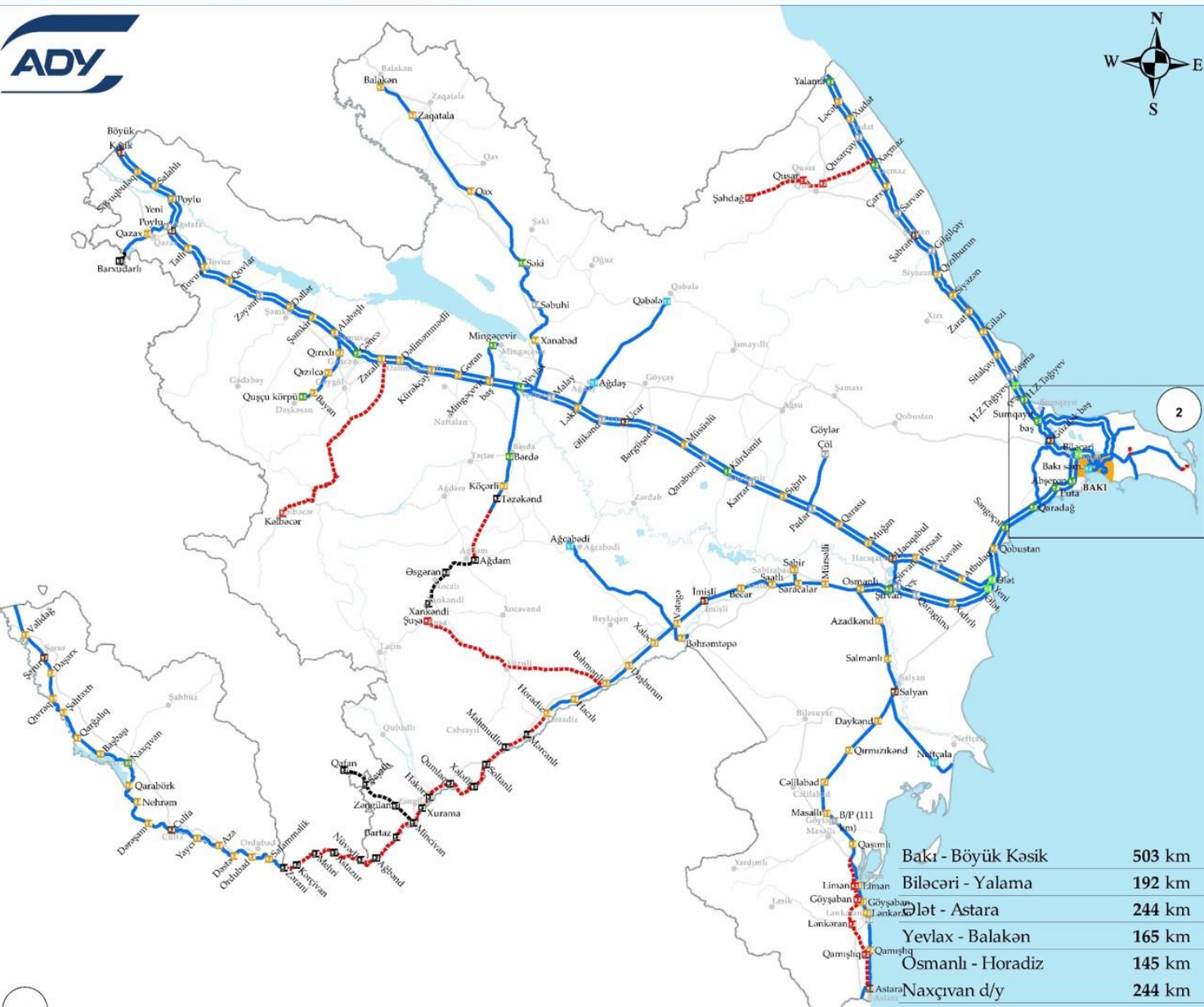
- Временные рамки изменений; Программа развития железнодорожного сектора (ПРЖС); Корпоративная стратегия; Целевые показатели

Введение:

- Общий обзор; Министерство; Основные проекты; Достижения.



Общий обзор



- Интегрированная организация
- Длина основных путей: 2 138,85 км.
- Протяженность электрифицированных дорог: 54,1%
- Протяженность дорог с двусторонним движением: 38%
- Количество сотрудников: 17 000

Миссия

Поддерживать экономическое развитие Азербайджана посредством предоставления услуг в области грузовых и пассажирских перевозок и обеспечения управления инфраструктурой.

Видение

Повысить качество и безопасность услуг за счет повышения эффективности и корпоративного управления, обеспечить устойчивое развитие железнодорожного бизнеса и тем самым улучшить финансовые показатели, ускорить интеграцию в международную транспортную систему.

Потенциал Среднего и Южного коридоров до 2030 года



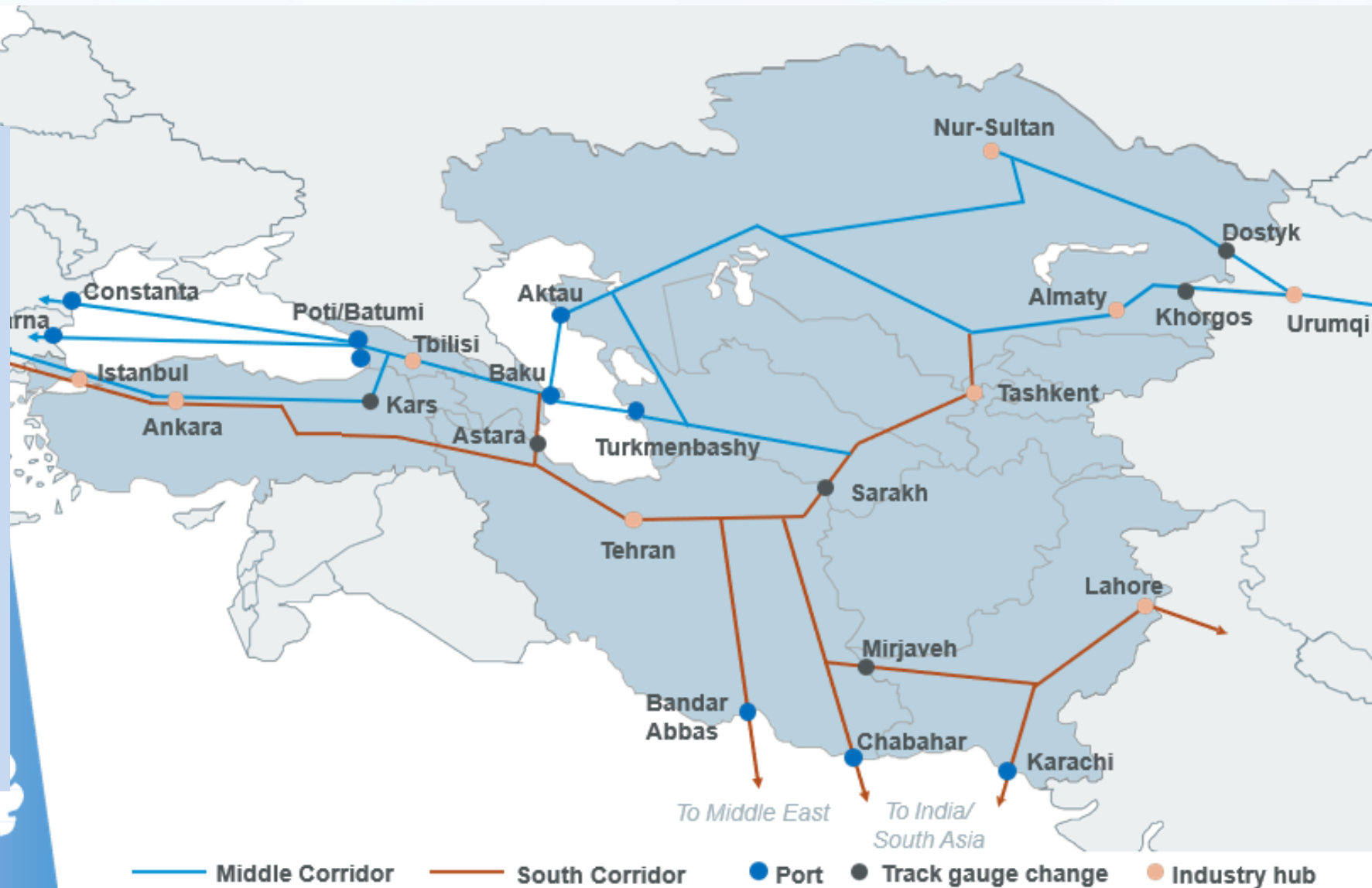
Ежегодный объем перевозок
400 000 ДФЭ к 2030 г.
(2021 г.: 29 000) ¹



Конкурентное время транзита и сборы по сравнению с Северным коридором



Установлена связь с Ближним Востоком, Индией и Южной Азией

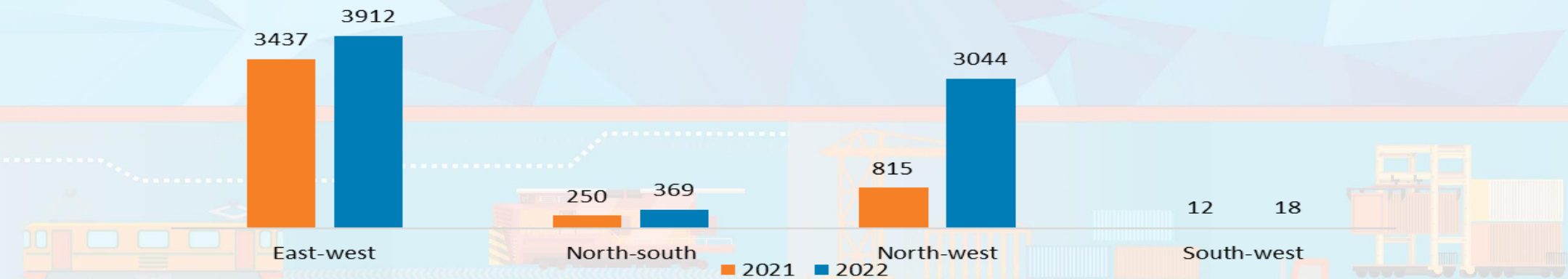


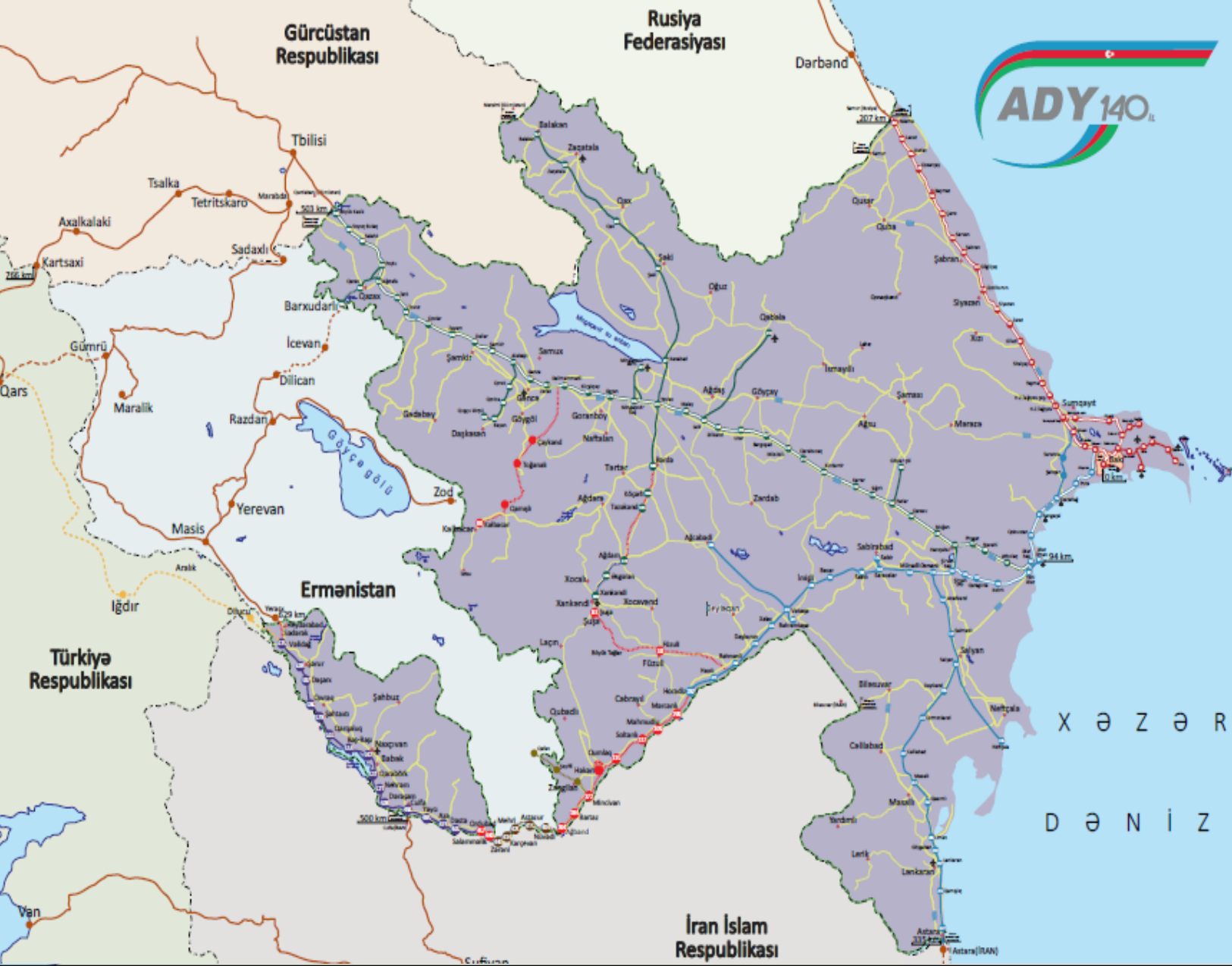
1) Общий объем для Среднего и Южного коридоров

Общий объем перевезенных грузов



Ежегодные перевозки по коридору (тыс. тонн)





Строительство ж/д линии Барда-Агдам

Проектирование и строительство железной дороги протяженностью около 47 км. Железнодорожная линия однопутная, неэлектрифицированная.

Строительство ж/д линии Горадиз-Агбенд

Проектирование и строительство железной дороги протяженностью около 110 км. Железнодорожная линия однопутная, неэлектрифицированная.

Реконструкция ж/д линии Сумгаит-Ялама

Реконструкция железнодорожной линии Сумгаит-Ялама протяженностью 362,78 км с целью модернизации дорожной инфраструктуры

	Ölet - Böyük Kəsik stansiyaları arası dəmiryolu xətti		Azad olunan bölgələrdə tikintisi davam edən dəmiryolu xətləri
	Bakı - Yalama , Bakı - Dairəvi dəmiryolu xətti		Velidağ - Dilucu - Qars planlaşdırılan dəmiryolu xətti (Türkiyə)
	Osmanlı - Astara , Osmanlı - Horadiz stansiyaları arası dəmiryolu xətti		Salamməlik - Velidağ stansiyaları arası dəmiryolu xətti (Naxçıvan MR)
	Bakı - Ölet dəmiryolu xətti		Qonşu ölkələrdəki dəmiryolu xətləri



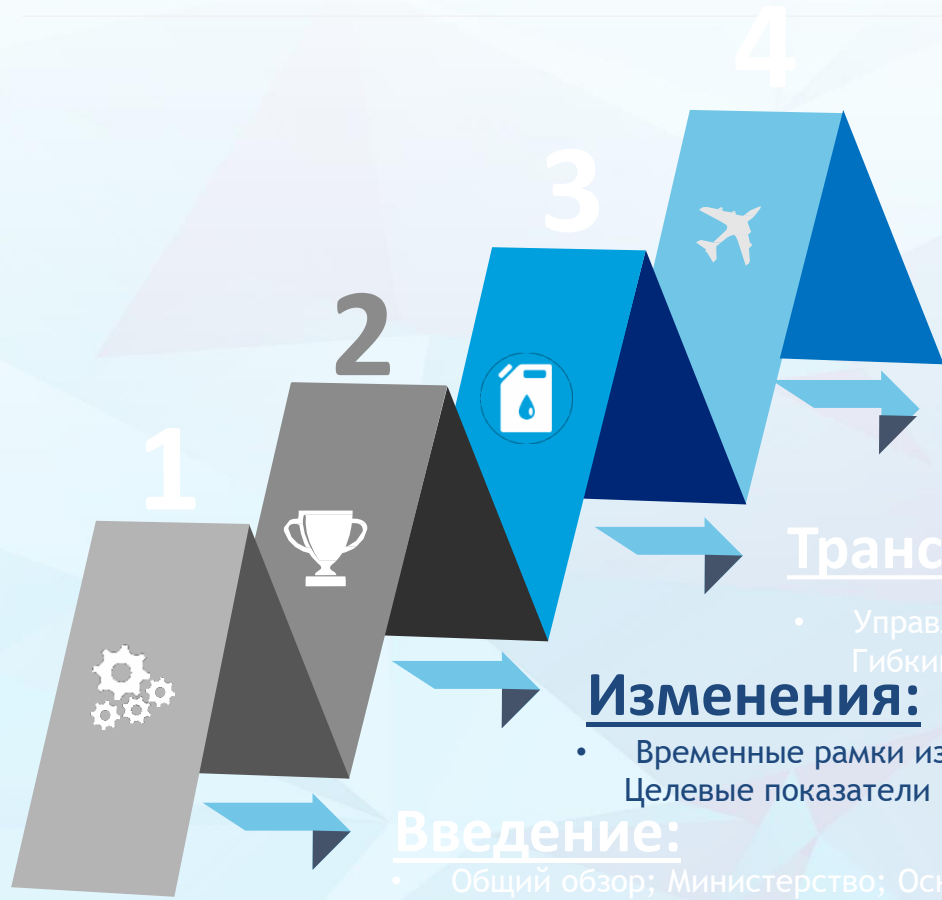
Министерство цифрового развития и транспорта Республики Азербайджан

- Распоряжением Президента Республики Азербайджан от 26 января 2021 года Рашад Наби оглы Набиев назначен министром транспорта, коммуникаций и высоких технологий Республики Азербайджан.
- 30 марта 2021 года соответствующим распоряжением Президента Республики Азербайджан Ильхама Алиева Рашад Набиев назначен председателем Наблюдательных советов ЗАО «Азербайджанские авиалинии» и ЗАО «Азербайджанские железные дороги».
- 11 октября на основании соответствующего указа Президента Министерство транспорта, коммуникаций и высоких технологий Республики Азербайджан было переименовано в Министерство цифрового развития и транспорта Республики Азербайджан. Созданы регулирующие органы в сфере ИКТ и инноваций: Агентство информационно-коммуникационных технологий и Агентство инноваций и цифрового развития. Цель состоит в расширении применения цифровизации и инноваций, развитии технологий управления радиочастотным спектром, связи и информационных технологий, совершенствовании механизмов регулирования и создании здоровой конкурентной среды.

Достижения

- Общий объем перевозок **увеличился на 3,7 млн тонн** по сравнению с прошлым годом и составил **18,7 млн тонн**.
- Перевозки в **транзитном режиме увеличились на 2,9 млн тонн** по сравнению с прошлым годом и составили **7,5 млн тонн**.
- Самый высокий показатель за последние десять лет достигнут в пассажирских перевозках, за год перевезено **5 млн 136 тыс. пассажиров**. Это на **84% больше**, чем в 2021 году.
- Реконструкция железнодорожной линии **Сумгаит-Ялама протяженностью 362,78 км** с целью модернизации ж/д инфраструктуры продолжена в соответствии с графиком и выполнено 52% строительных работ.
- Работы по проектированию железнодорожной линии **Горадиз-Агбанд**, которую планируется завершить в 2024 году, строительные работы выполнены на 38% (53,2 км).
- Работы по строительству железной дороги **Барда-Агдам** завершены на 76%.
- Решением Наблюдательного совета от 4 февраля 2022 года создан **Координационный офис**.
- В целях улучшения ж/д инфраструктуры и значительного увеличения объемов транзитных перевозок закуплены и доставлены в страну **303 платформенных вагонов** и 18 монтажных поездов.
- Новая тарифная модель





Итоги и заключительные слова:

- Управление проектами; Управление изменениями; Управление эффективностью; Извлеченные уроки

Трансформация:

- Управление трансформацией; Процесс трансформации в 2022 и 2023 гг.; Процесс реализации; Гибкий подход

Изменения:

- Временные рамки изменений; Программа развития железнодорожного сектора (ПРЖС); Корпоративная стратегия; Целевые показатели

Введение:

- Общий обзор; Министерство; Основные проекты; Достижения.



Временные рамки реформ ADY



Программа развития железнодорожного сектора (ПРЖС)

1 Улучшенное управление, управленческая и финансовая автономия

- Изменения в Уставе и структуре АДУ
- Представление Закона о ж/д транспорте
- Исследование ценообразования для пассажиров
- Субсидирование пассажирских перевозок
- Представление инвестиционного плана
- Решения по распределению затрат на ЭИТО

- Корпоративное управление
- Утверждение Закона о ж/д транспорте
- Стратегия ценообразования для пассажиров
- Пилотное соглашение по обязательствам о госуслугах (PSO)
- Утверждение инвестиционного плана
- Пилотный договор о купле-продаже (SPA)

2 Эффективная финансовая реструктуризация долговых обязательств

- Трехэтапный план реструктуризации долга
- Обязательства правительства по гарантированным государством обязательствам.
- Открытие счета эскроу для обслуживания долга

- Валидация плана реструктуризации долга
- Реализация плана реструктуризации долга
- Пересмотр счета-эскроу в целях эффективного управления ликвидностью

3 Улучшенный контроль финансового управления и отчетность

- Реструктуризация финансового отдела
- Централизованный отдел закупок
- Единый банковский счет
- Новый реестр основных средств
- Внедрение системы финансового управления

- Закупка внутреннего кредитного рейтинга
- Назначение финансовых директоров для всех юридических лиц
- Создание системы управления рисками
- Достижение рабочего коэффициента ниже «1»
- Публичное раскрытие результатов работы АДУ
- Внедрение системы учета затрат

Повышение операционной эффективности и эффективная корпоративная реструктуризация

- Утверждение плана корпоративной реструктуризации
- Создание Отдела управления изменениями
- Внедрение аутсорсинговых решений
- Представление бизнес-плана
- Утверждение плана рационализации труда
- Внедрение системы управления активами

- Реализация плана корпоративной реструктуризации
- Внедрение системы КИЭ
- Оценка будущего потенциала аутсорсинга
- Утверждение бизнес-плана
- Реализация плана рационализации труда
- Утверждение политики/стратегии управления активами



Корпоративная стратегия

Стратегические устремления

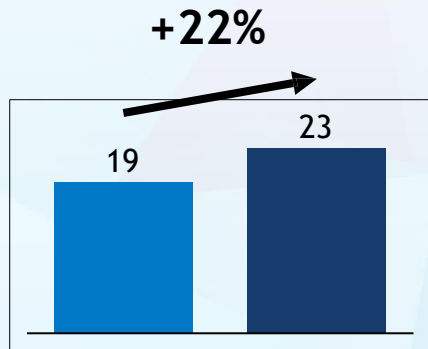
Программы

1 Достижение финансовой устойчивости за счет повышения эффективности операций	1А. Операционная эффективность и совершенство	1П. Финансовое совершенство	1Ф. Эффективность активов и совершенство
2 Устойчиво растущие объемы бизнеса за счет повышения коммерческих компетенций, повышения ориентации на рынок и качества обслуживания	2В. Коммерческое совершенство и качество обслуживания	2Д. Партнерство и расширение цепочки создания стоимости	2Н. Рост объемов транзитных грузов
3 Фокус внимания на критически важных факторах: <ul style="list-style-type: none">• Виртуальное разукрупнение• Безопасность и защита (обязательно)• Влияние на экологию (преимущество перед автодорогами)• Цифровая трансформация – выборочно (следующий уровень)	3С. Цифровая трансформация (выборочно)	3Э. Функциональное совершенство	3Г. Люди и организационное совершенство

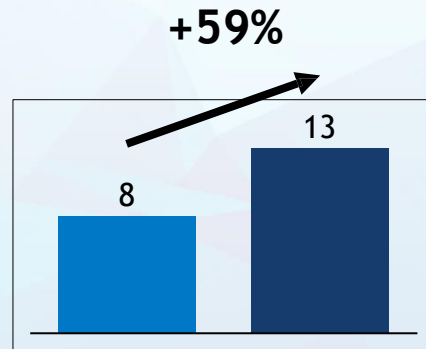
ADY необходимо реализовать амбициозные цели во всех ключевых областях

Набор ключевых целей для организации¹

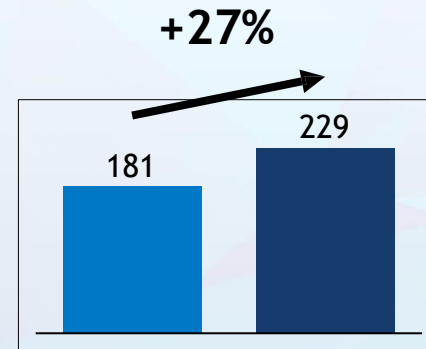
■ 2022 ■ 2023



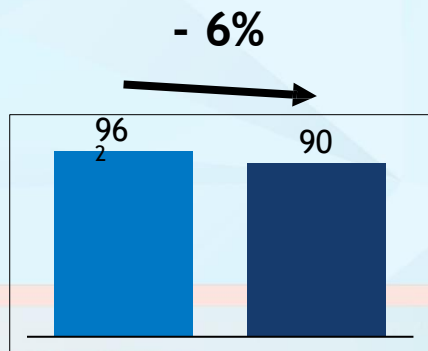
Общий объем грузовых перевозок, млн тонн



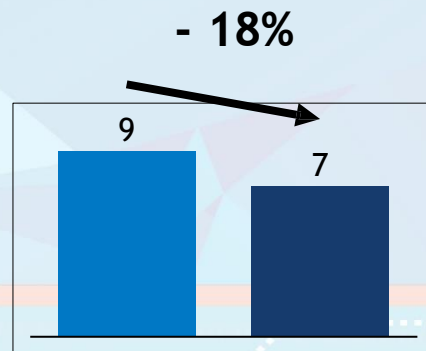
Объем транзитных грузовых перевозок, млн тонн



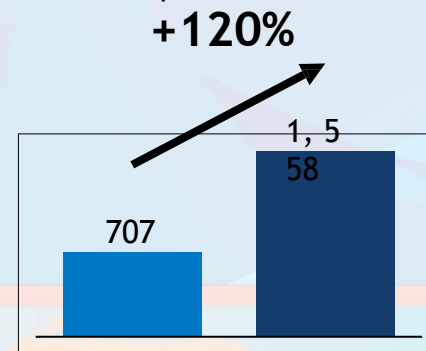
Производительность пассажиро-км, Пассажиров/ км



Доля операционных расходов в общих расходах, (включая амортизацию) %



Долг/ЕБИТДА



Проекты CAPEX, Млн АЗЕ манат

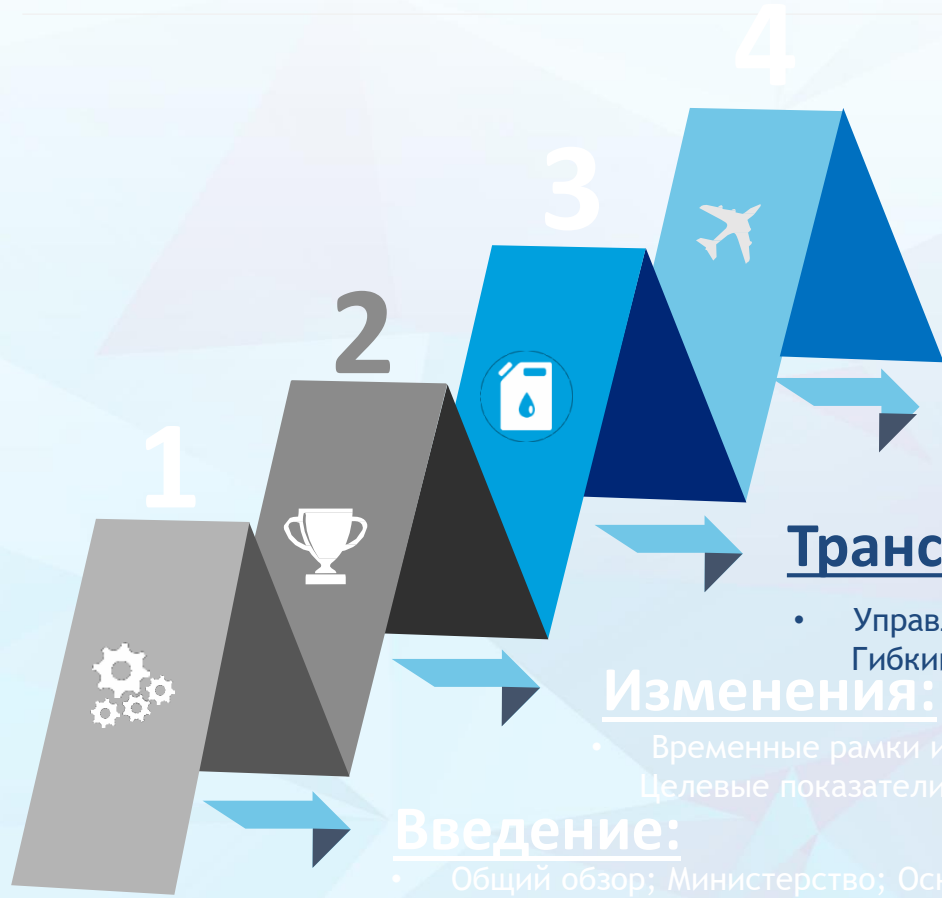
ADY планирует увеличить объем грузовых и пассажирских перевозок, а также повысить операционную эффективность и планирует увеличить капиталовложения в ближайшие годы.

Чтобы реализовать амбициозные цели, очень важно изучить контрольные показатели для следующих важнейших тем:

- Бизнес-подразделения с собственной прибылью и убытками
- Управление операциями
- Функция продаж в целом
- Функция продаж, ориентированная на транзит
- Централизация корпоративных функций

Кроме того, для достижения стратегических целей необходимо развитие в следующих ключевых областях:

- Операционная эффективность
- Коммерческое совершенство
- Сильная функция CAPEX
- Принятие более экономичных решений/координация
- Люди и организационное совершенство



Итоги и заключительные слова:

- Управление проектами; Управление изменениями; Управление эффективностью; Извлеченные уроки

Трансформация:

- Управление трансформацией; Процесс трансформации в 2022 и 2023 гг.; Процесс реализации; Гибкий подход

Изменения:

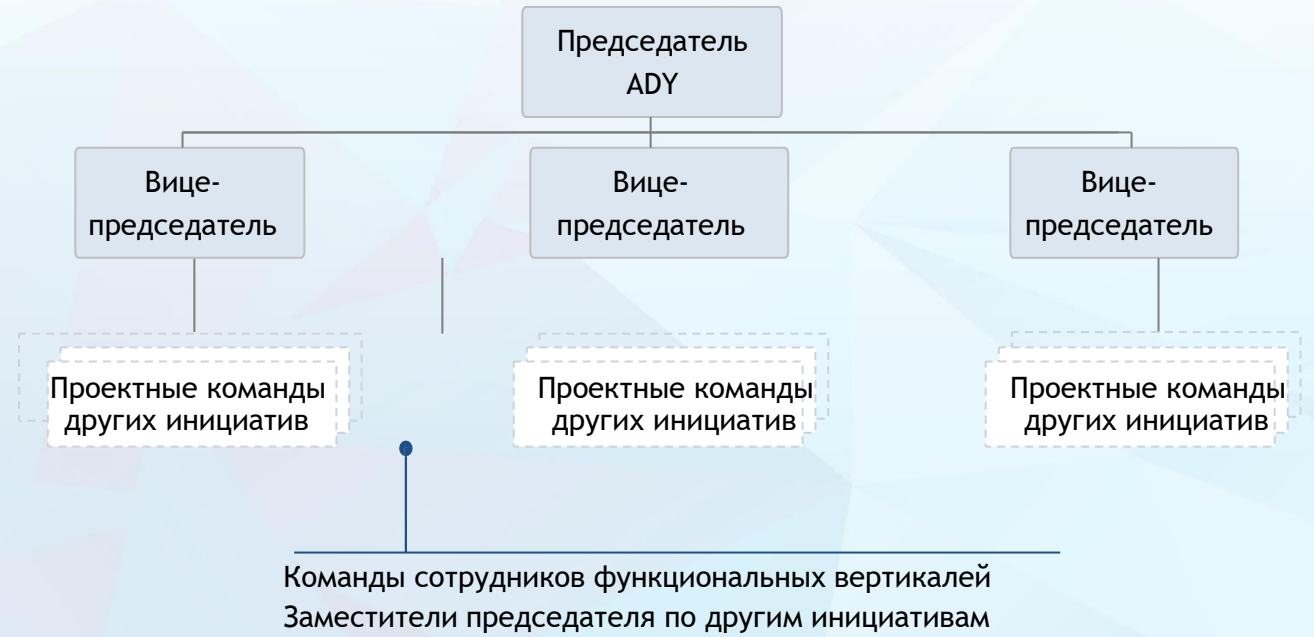
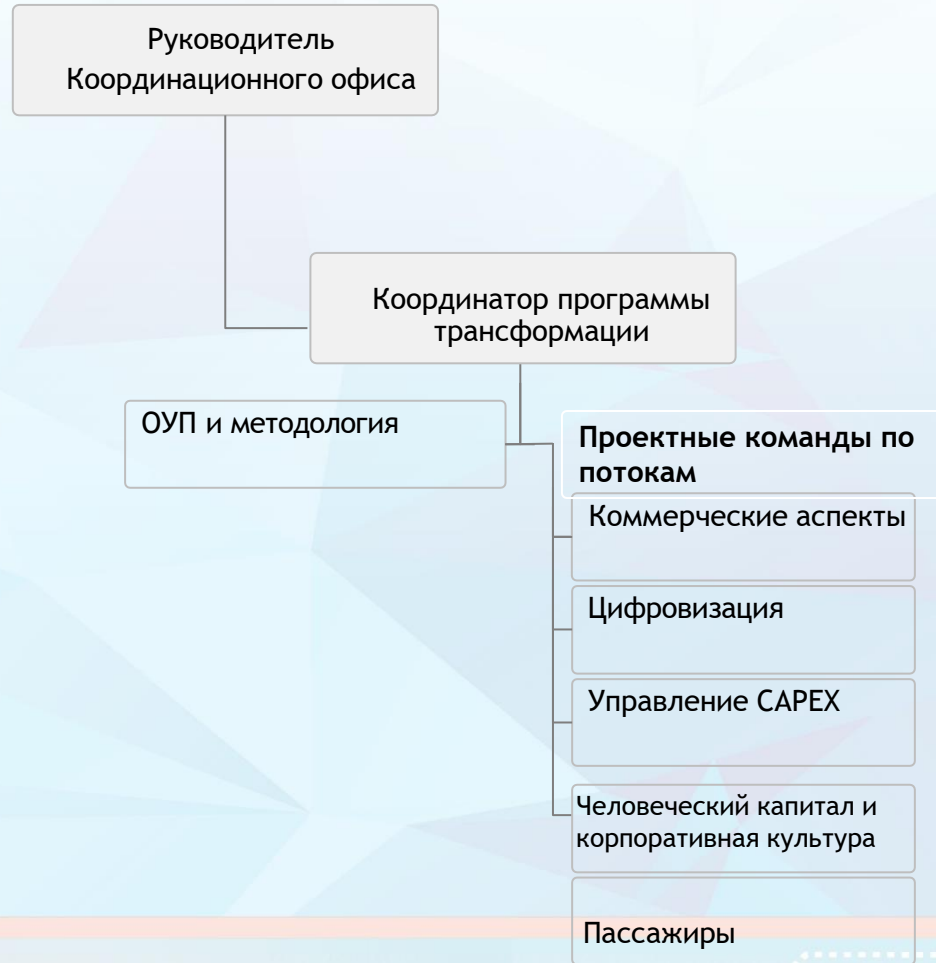
- Временные рамки изменений; Программа развития железнодорожного сектора (ПРЖС); Корпоративная стратегия; Целевые показатели

Введение:

- Общий обзор; Министерство; Основные проекты; Достижения.



Корпоративное управление и структура управления проектами



Процесс трансформации в 2022 году

01 Транзит

- Прогноз транзитных потоков до 2030 года
- Разработка дорожной карты по увеличению объемов транзита
- Контейнерный маршрутный поезд
- Комплексное планирование

02 Операционная эффективность

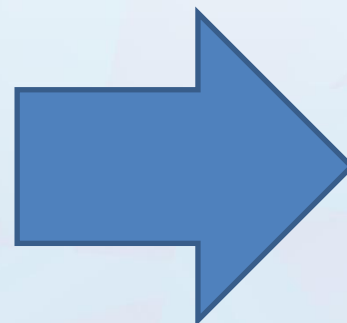
- Разработка инициатив по увеличению пропускной способности станций и устранению узких мест
- Расчет потребности в подвижном составе и тяге

03 Коммерческая эффективность

- Разработка тарифной модели и принципов и модели тарифообразования
- Формирование имиджа транзитного продукта

04 Управление капитальными затратами

- Разработка концепции управления капитальными затратами
- Приоритизация капитальных проектов



01 Увеличение объемов транзита

- Детализация операционной модели коридорного транзита, запуск пилотных проектов КБПР¹, СУО² и ССП³

02 Управление капитальными затратами

- Внедрить систему отчетности, разработать операционную модель управления капитальными проектами, оптимизировать ключевые проекты (сроки/бюджет)

03 ИТ и цифровизация

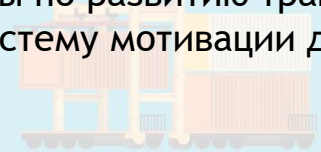
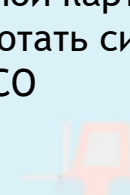
- Проведение ИТ-диагностики, определение целевого видения цифровизации, поддержка найма CDO, пилотное внедрение цифровых продуктов

04 Другие инициативы

- Снижение финансовых, налоговых, юридических рисков

05 Повышение возможностей и ОУП

- Обеспечить реализацию инициатив дорожной карты по развитию транзита
- Разработать систему мотивации для ADY и CO



Процесс трансформации в 2023 году

01 Коммерческий поток

- Систематизация транзитного продукта по коридорам Восток-Запад-Восток и Восток-Северо-Запад-Восток в 3 этапа
- Установление коммерческих функций ADY и ее дочерних компаний

02 Поток цифровизации

- Цифровизация системы управления перевозками (ТМЕ), корпоративные функции (финансы, ЧР, расчет заработной платы и т. д.), база ИТ-технологий, опыт клиентов, управление капитальными затратами, управление активами.

03 Поток управления капитальными расходами

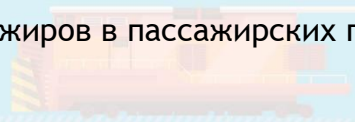
- Реализация строительных проектов, вытекающих из дорожной карты, строительных проектов, затрагивающих транзит, улучшение управления капитальными затратами, оцифровка отчетов (панель индикаторов).

04 Поток человеческий капитал и корпоративная культура

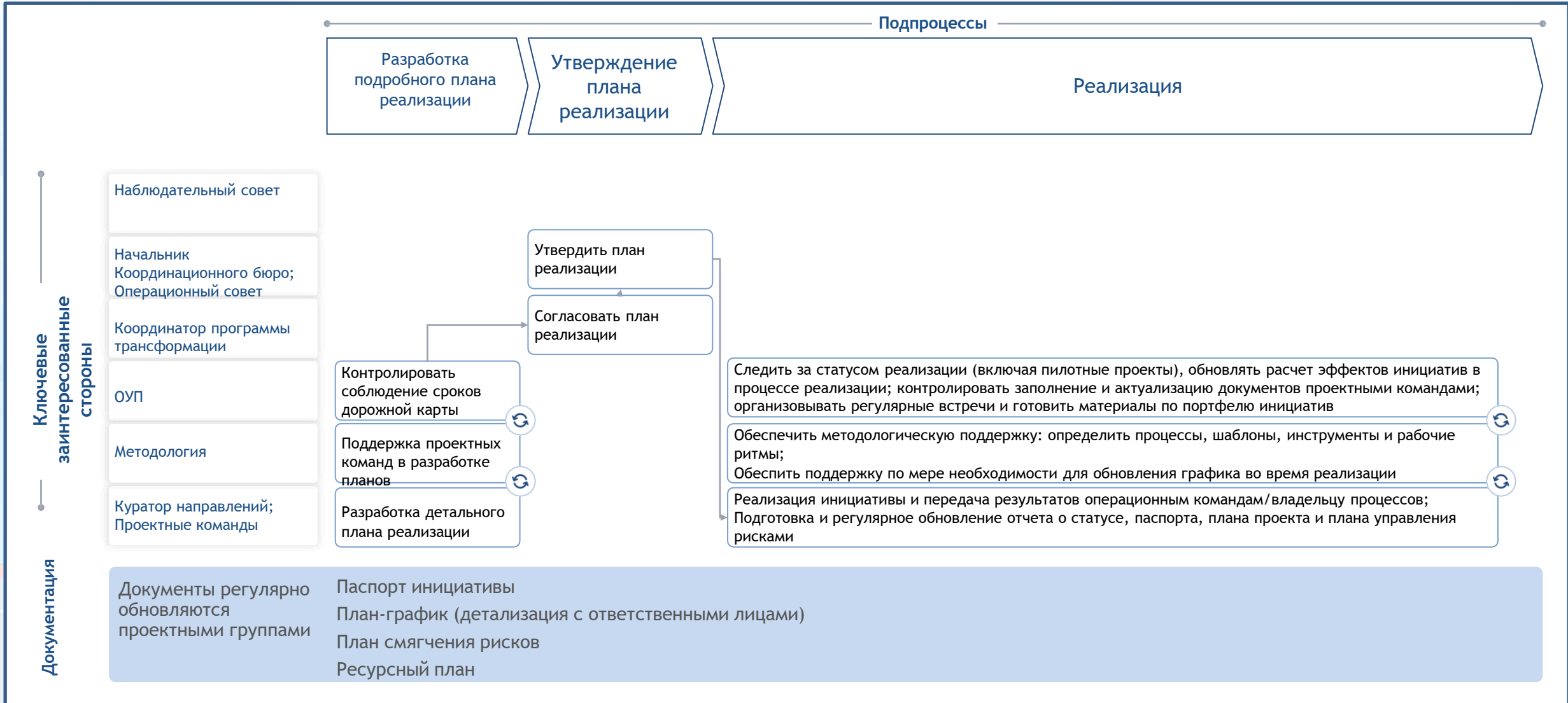
- Повышение удовлетворенности сотрудников, обеспечение устойчивости IR, запуск Портала, автоматизация процессов, создание Корпоративного кодекса и улучшение внутренней коммуникации.

0 Поток «пассажиры»

- Повышение уровня удовлетворенности клиентов
- Совершенствование управления тарифной политикой
- Проведение работ по реконструкции в Северном парке Бакинского пассажирского вокзала
- Расширение маршрутов
- Организация службы обслуживания пассажиров в пассажирских поездах сторонней компанией



Реализация процессов



Гибкий подход

Изменение поведения

От

К

Новые способы работы



Ориентация на результат

Идеального решения

Работающему продукту/ результату



Быстрое экспериментирование

Перфекционизма

Делать ошибки и быстро их исправлять



Межфункциональное взаимодействие

Изоляции

Сотрудничеству



Адаптивность в ситуациях неопределенности

Подробных планов

Корректированию курса



Расширение прав и возможностей команд

Команд и контроля сверху

Команда определяет планы и шаги для достижения цели

«Рабочие группы»

«Планирование спринта»

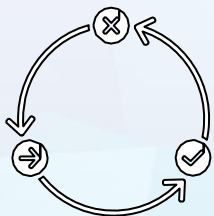
«Стендапы»

"Демо"

"Ретроспектива"

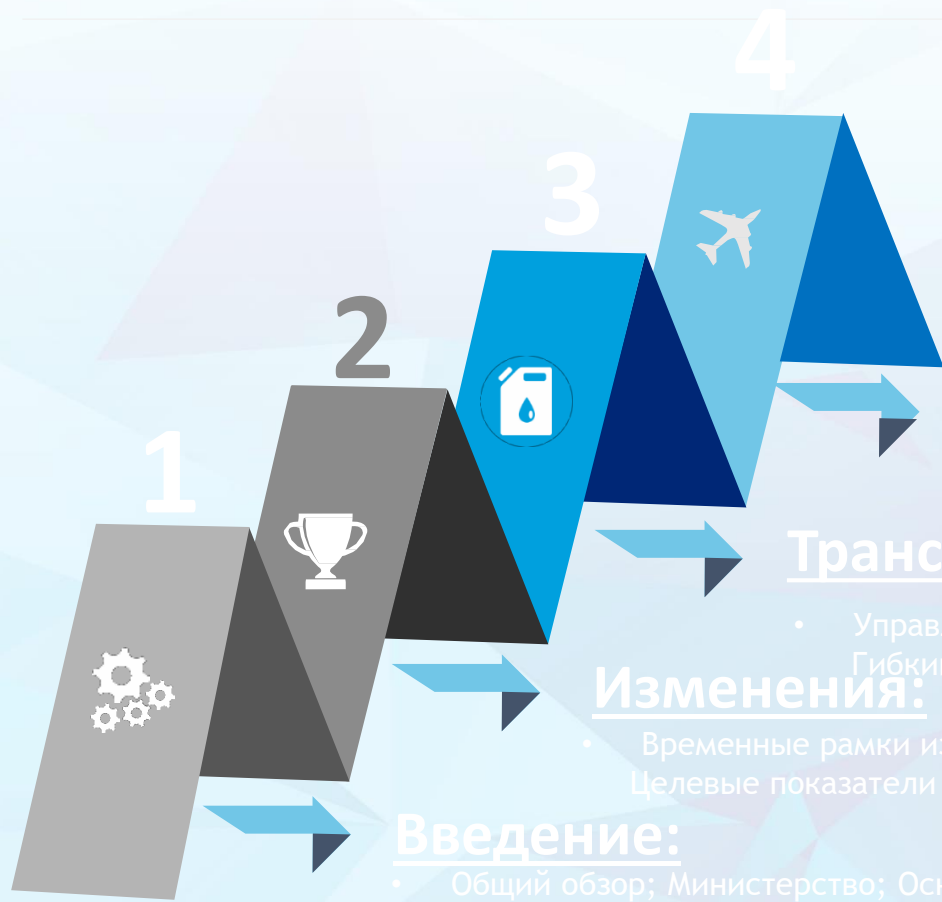
...

Подвижный подход



Подвижный подход основан на выполнении работы короткими «пробегами» — спринтами.





Итоги и заключительные слова:

- Управление проектами; Управление изменениями; Управление эффективностью; Извлеченные уроки

Трансформация:

- Управление трансформацией; Процесс трансформации в 2022 и 2023 гг.; Процесс реализации; Гибкий подход

Изменения:

- Временные рамки изменений; Программа развития железнодорожного сектора (ПРЖС); Корпоративная стратегия; Целевые показатели

Введение:

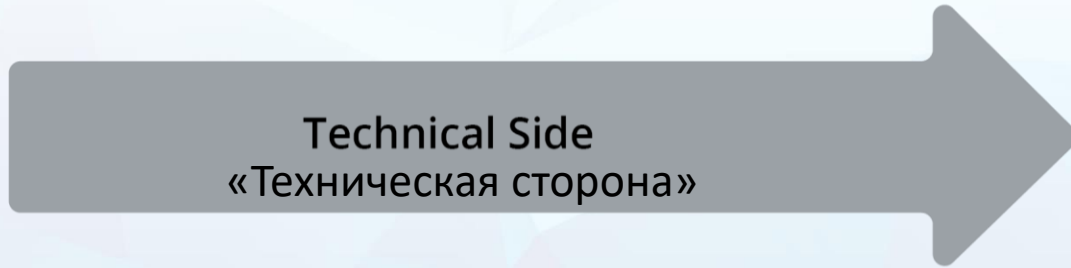
- Общий обзор; Министерство; Основные проекты; Достижения.



Управление проектом



Управление изменениями

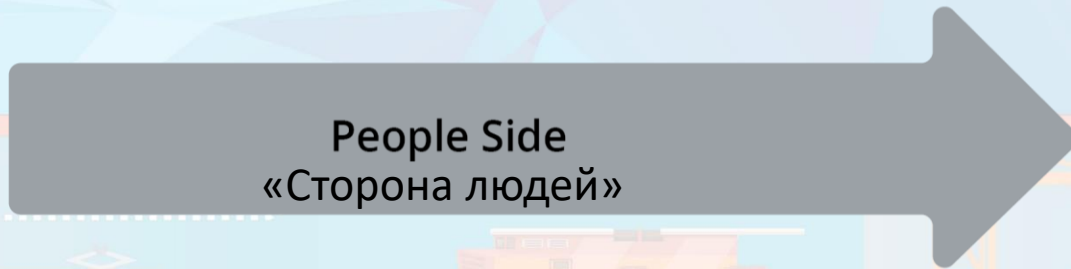


«Техническая сторона»,
осуществляется дисциплиной
управления проектами

A callout box explaining that the technical side is implemented through project management discipline.

Причина для
изменения

Reason
for
Change



«Сторона людей»,
осуществляется дисциплиной
управления изменениями

A callout box explaining that the people side is implemented through change management discipline.



Управление изменениями

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ ТРЕБУЕТ ТРЕХ КЛЮЧЕВЫХ ЭЛЕМЕНТОВ
ПОДДЕРЖКИ ПРОЦЕССА ТРАНСФОРМАЦИИ



Лидер



Фокус на ценности



Подход,
ориентированный на
людей



Прозрачность и
динамичность



Трансформация на
уровне управления

Активировать, согласовывать,
заряжать энергией и расширять
возможности лидеров для
стимулирования изменений



Трансформация на
уровне сотрудников

Привлекать и расширять возможности
сотрудников с помощью прозрачных
многосторонних коммуникаций в режиме
реального времени



Трансформация на
уровне программ

Новые принципы управления и адаптивное
управление программами E2E для
обеспечения быстрых изменений

Подход вытекает из поведенческой психологии

Управление эффективностью

<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">Транзит и коммерческая эффективность</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Дорожная карта➤ Центральная транзитно-коммерческая структура➤ Оказание маркетинговой поддержки➤ Совершенствование управления тарифной политикой	<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">Операционная эффективность</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Эффективность грузовых перевозок➤ Эффективность инфраструктуры➤ Эффективность ремонта	<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">Коммерческая и операционная эффективность пассажирских перевозок</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Эффективность пассажирских перевозок➤ Коммерческая структура➤ Маркетинговая поддержка➤ Совершенствование управления тарифной политикой	<p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">Финансовая устойчивость</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Ликвидность➤ Раздельный учет затрат➤ Осуществление процесса инвентаризации➤ Составление отчетов➤ Совершенствование системы планирования и бюджета	<p style="text-align: center;">5</p> <p style="text-align: center;">Управление капзатратами</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Крупные строительные проекты➤ Проекты, связанные с деокупируемыми территориями➤ Реализация проектов, вытекающих из дорожной карты➤ Улучшение управления капитальными затратами➤ Оцифровка отчетов (панель индикаторов).
---	--	--	---	---

<p style="text-align: center;">6</p> <p style="text-align: center;">Центральная система безопасности</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Повышение безопасности движения➤ Улучшение ИТ-безопасности➤ Улучшение ОТОСТБ➤ Повышение безопасности➤ Интеграция в Ситуационный центр➤ Непрерывность бизнеса (план на случай непредвиденных обстоятельств)	<p style="text-align: center;">7</p> <p style="text-align: center;">Стратегический менеджмент</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Управление программами➤ Организационная структура➤ Корпоративная стратегия и бизнес-план➤ Управление качеством➤ Корпоративное управление в дочерних компаниях➤ Управление рисками	<p style="text-align: center;">8</p> <p style="text-align: center;">Человеческий капитал и корпоративная культура</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Планирование колич. и качеств. индикаторов рабочего времени➤ Построение системы усовершенствования и мотивации➤ Создание портала ЧР➤ Программа обучения➤ Внутренние коммуникации➤ Создание корпоративного кодекса	<p style="text-align: center;">9</p> <p style="text-align: center;">Цифровизация</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Система управления перевозками➤ Система управления активами➤ Создание клиентоориентированной грузовой и коммерческой системы➤ Система мониторинга капитальных затрат➤ Корпоративные функции➤ Совершенствование технологической базы ИТ
--	--	--	--

Спасибо за внимание!

Азад Гусейнов, АССА
ЗАО «Азербайджанские железные дороги»
Начальник отдела стратегического и
корпоративного развития
Ул. Дилары Алиевой, 230,
Баку Азербайджан, AZ1010
Контакты: + 99 450 268 30 90/
+ 99 412 499 48 17/ a.huseynov@ady.az