ЗАО «Азербайджанские железные дороги» *(с 1880 года)*

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ РЕФОРМ

Декабрь 2019 г.

ADY

ADB
ASIAN DEVELOPMENT BANK

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ

01 ВВЕДЕНИЕ

- Общий обзор (подвижной состав)
- Общий обзор (информация о сети)
- Новый подвижной состав
- ADY Smart – новый подвижной состав
- Ситуация до проведения реформ
- Представительство в международных организациях
- Коридоры
- ADY в цифрах

02 ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО СЕКТОРА (RSDP)

- Триггер реформ
- Стратегические цели
- Программа развития железнодорожного сектора
- Определение фаз 23+22 и результатов Матрицы мер проводимой политики

03 АДМИНИСТРАТИВНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И КОМАНДЫ

- Хронология реформ ADY
- Организационная структура проекта
- ADY реформирует руководящий состав
- Деятельность подразделения по управлению изменениями
- Набор необходимых навыков для команды ОУИ и ОПП
- Мотивация персонала
- Управление Матрицей мер проводимой политики
- Отчет по Матрице мер проводимой политики
- Шаблон отчетности
- Условия для реформ

04 ДЕЙСТВИЯ, ПРЕДПРИНИМАЕМЫЕ ADY

- Завершенные мероприятия в рамках реформы по Траншу 1
- Завершенные мероприятия в рамках реформы по Траншу 2
- Завершенные мероприятия в рамках реформы по Траншу 2
- PSO и SPA
- Реструктуризация
- Железнодорожное право
- Блок поддержки (централизация)
- СУО
- Краткое описание управления персоналом
- Финансовое положение
- Управление активами
- Управление рисками
- Система KPI
- Автоматизация планирования движения
- Отдел энергоэффективности
- Стратегия ценообразования для пассажиров
- Работа ОсОО «ADY Property»
- Направления реформ, которые будут проведены совместно с Французским агентством по развитию

05 ИТОГИ И ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ СЛОВА

- Устойчивая поддержка реформ
- Как эффективно использовать ТП
- Результаты
- Проблемы в осуществлении реформ
- Сопротивление
- Оставшиеся проблемы

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ

01 ВВЕДЕНИЕ

- Общий обзор (подвижной состав)
- Общий обзор (информация о сети)
- Новый подвижной состав
- ADY Smart – новый подвижной состав
- Ситуация до проведения реформ
- Представительство в международных организациях
- Коридоры
- ADY в цифрах

02 ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО СЕКТОРА (RSDP)

- Триггер реформ
- Стратегические цели
- Программа развития железнодорожного сектора
- Определение фаз 23+22 и результатов Матрицы мер проводимой политики

03 АДМИНИСТРАТИВНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И КОМАНДЫ

- Хронология реформ ADY
- Организационная структура проекта
- ADY реформирует руководящий состав
- Деятельность подразделения по управлению изменениями
- Набор необходимых навыков для команды ОУИ и ОПП
- Мотивация персонала
- Управление Матрицей мер проводимой политики
- Отчет по Матрице мер проводимой политики
- Шаблон отчетности
- Условия для реформ

04 ДЕЙСТВИЯ, ПРЕДПРИНИМАЕМЫЕ ADY

- Завершенные мероприятия в рамках реформы по Траншу 1
- Завершенные мероприятия в рамках реформы по Траншу 2
- Завершенные мероприятия в рамках реформы по Траншу 2
- PSO и SPA
- Реструктуризация
- Железнодорожное право
- Блок поддержки (централизация)
- СУО
- Краткое описание управления персоналом
- Финансовое положение
- Управление активами
- Управление рисками
- Система KPI
- Автоматизация планирования движения
- Отдел энергоэффективности
- Стратегия ценообразования для пассажиров
- Работа ОсОО «ADY Property»
- Направления реформ, которые будут проведены совместно с Французским агентством по развитию

05 ИТОГИ И ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ СЛОВА

- Устойчивая поддержка реформ
- Как эффективно использовать ТП
- Результаты
- Проблемы в осуществлении реформ
- Сопротивление
- Оставшиеся проблемы

Общая информация

2019 год

14 млн
тонн грузов

2.8 млн
пассажиров

Численность сотрудников
19 760

Средний возраст
46

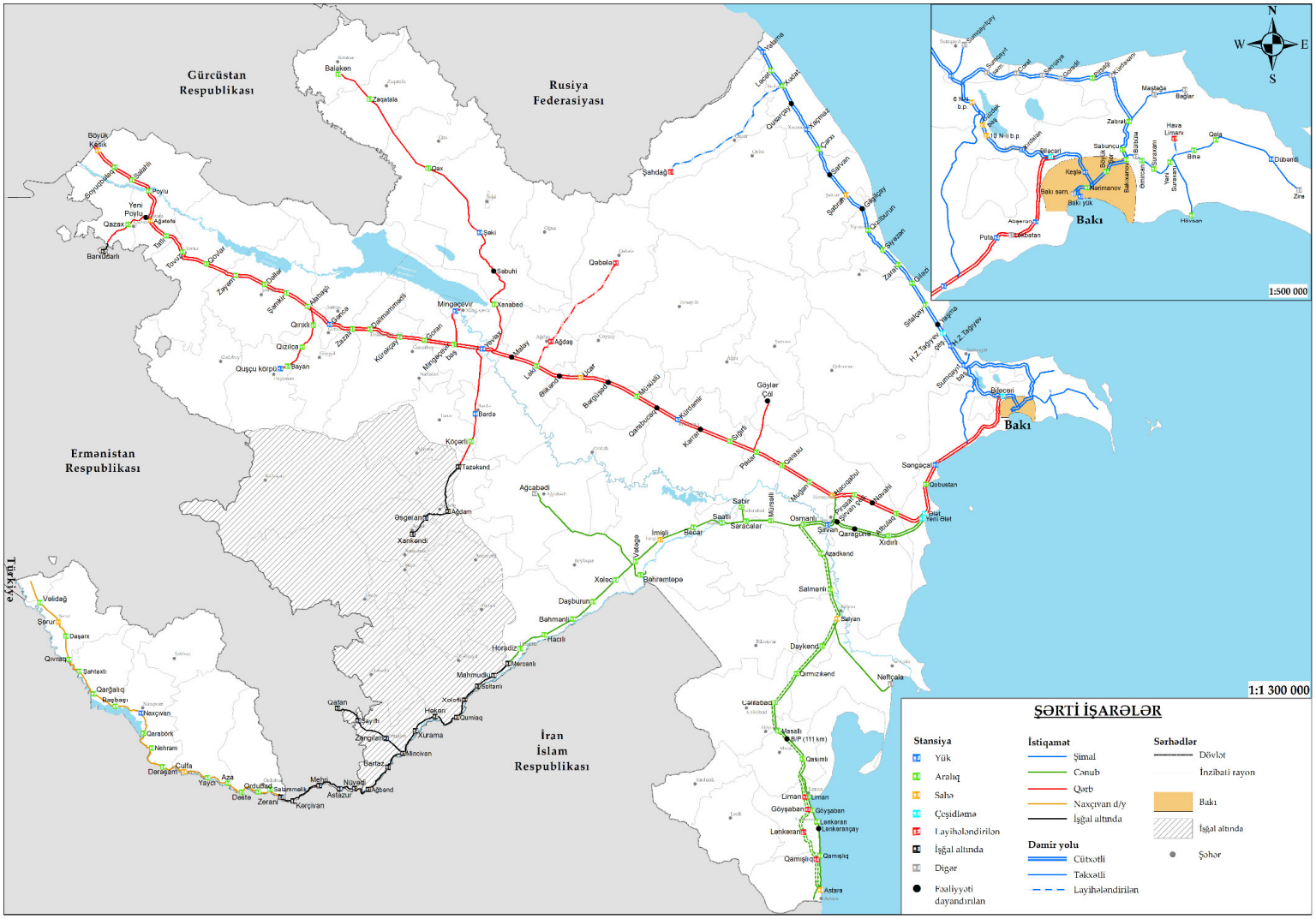
Классификация основных направлений деятельности

Грузовые перевозки

Пассажирские перевозки

Инфраструктура

Общий обзор (информация о сети)



Длина путей, км:
4 277 км

Длина основной магистрали, км:
2 900 км

Протяженность маршрута, км:
2 070 км

39% – двухпутные

60% – электрифицированы

242,2 км пути проходят по оккупированным территориям Азербайджанской Республики

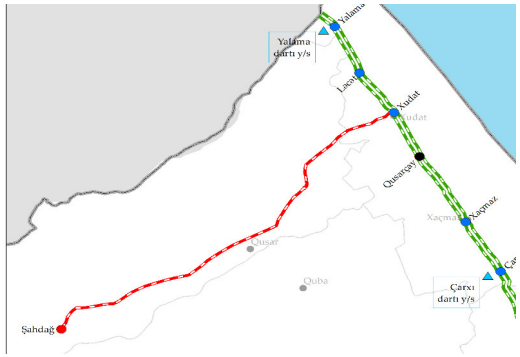
Общий обзор
(проекты, связанные с инфраструктурой пассажирских перевозок)

Железнодорожная линия Лаки-Габала (43 км), 2018-2020 гг.

Общая стоимость проекта
0.27 млрд манат

Железнодорожная линия Худат-Шахдаг (57 км), 2019-2023 гг.

Общая стоимость проекта
0.18 млрд манат



Бакинская кольцевая железная дорога, 2018-2020 гг.

Общая стоимость проекта
0.58 млрд манат

Общий обзор
(проекты, связанные с общей инфраструктурой)

Проект «Баку-Бёюк-Кесик», 2013-2019 гг.

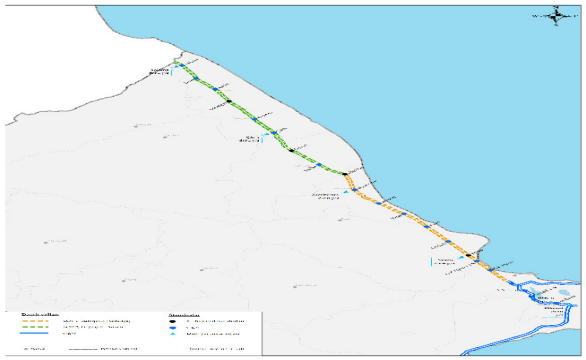
Общая стоимость проекта

1.1 млрд манат

Проект «Сумгаит-Ялама», 2018-2022 гг.

Общая стоимость проекта

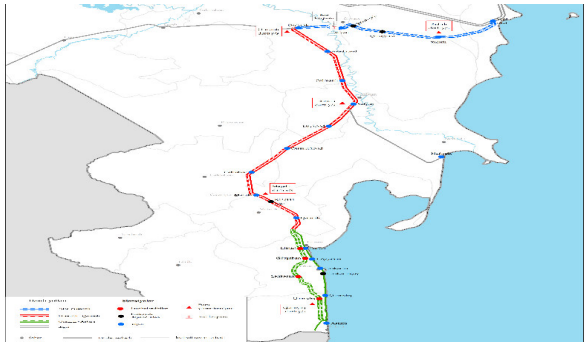
0.6 млрд манат



Железнодорожная линия Алат-Астара, 2018-2027 гг.

Общая стоимость проекта

2.02 млрд манат



Новый подвижной состав – грузовые вагоны

	Тип вагона	Общее число вагонов	Число новых вагонов
	Крытый вагон	774	401
	Платформа	812	400
	Открытый вагон	1000	1000
	Цистерна	956	600
	Монтажная платформа	219	200
	Вагон-хоппер (с откидным дном)	100	100
	Вагон-зерновоз	352	300
	Вагон для перевозки цемента	100	100
	Специальная платформа	11	0
		4324	3101

Проекты, связанные с новым подвижным составом

Технические характеристики, которые соответствуют современным стандартам

15 единиц
ремонтно-строительные дорожные машины

4 единицы
техника, используемая для технического обслуживания дороги

1 единица
комплекс диагностического контроля дорожной инфраструктуры

Новые электровозы, приобретенные Департаментом грузовых перевозок

4 единицы
VL-11m/6 Грузия

40 единиц
AZ8A, «Alstom Transport SA», Казахстан
(29 единиц будут доставлены в период 2020-2021 гг.)

Приобретенные новые тепловозы (дизельные локомотивы)

10 единиц
TE33A, Казахстан («General Electric»)

Приобретенные новые грузовые вагоны

3101 единица

Новые электровозы, приобретенные Департаментом пассажирских перевозок

9 единиц
Двухэтажный электропоезд KISS
«Stadler Rail Group», Швейцария

Приобретенные новые электровозы

10 единиц
«Alstom Transport SA», Франция, 2019-2020 гг.

Приобретенные новые вагоны

20 единиц (10 единиц будут доставлены в 2020 году)
«Stadler Rail Group», Швейцария

ADY SMART – управление подвижным составом

Текущие процессы в ADY

- Покупка заказов
- Пограничные станции
- Станционные услуги

- Техническое обслуживание вагонов
- Сортировочные станции
- Локомотивные депо *
- Обслуживание клиентов *

(* Процессы должны быть автоматизированы)

Ситуация до проведения реформ (2015 г.):

- Стратегическая направленность;
- Структура и системы;
- Активы (инфраструктура, подвижной состав и др.)
- Методы управления;
- Закупка, складирования и цепочка поставок
- Планирование;
- ИТ, ИСУ: Операции и автоматизация;
- Финансовое положение;
- Инвестиции;
- Отчетность и оценка (KPI);
- Среда внутреннего контроля;
- Управление людскими ресурсами;
- Условия работы;
- Средняя заработная плата;
- Сохранность и безопасность;
- Качество обслуживания – как грузов, так и пассажиров;
- Престижность железных дорог и желание попасть туда – как в качестве клиентов, так и в качестве работников.

Представительство в международных организациях

Совет по железнодорожному транспорту государств-участников Содружества

Организация сотрудничества железных дорог

Международный союз железных дорог

Международный комитет железнодорожного транспорта

Средний коридор

Межправительственная организация по международным железнодорожным перевозкам

включая Транссибирско-Кавказский маршрут

ВОСТОК-ЗАПАД (Средний коридор) БАКУ-БЁЮК КЕСИК

- Транскаспийский транспортный коридор (Восток-Запад) является наиболее удобным соединением между Азией и Южной Европой.
- В настоящее время в Азербайджане имеется железнодорожная ветка, связывающая Баку с Бёюк-Кесиком (граница с Грузией), которая является частью международного транспортного коридора Восток-Запад.
- Чтобы снизить экономические затраты, добиться быстрого транзита через азербайджанский участок коридора Восток-Запад и обеспечить его полную эксплуатационную готовность, на этом участке ведутся необходимые работы по модернизации и реконструкции.

СЕВЕР-ЮГ
ЯЛАМА-АСТАРА

- Международный транспортный коридор Север-Юг (INSTC) представляет собой мультимодальную сеть протяженностью 7200 км для перевозки грузов из Азербайджана, России, Ирана, Афганистана, Индии и Центральной Азии.
- В настоящее время в Азербайджане имеется железнодорожная ветка, соединяющая Яламу (граница с Российской Федерацией) с Астарой (граница с Исламской Республикой Иран), которая является частью INSTC.
- Тем не менее, чтобы снизить экономические затраты, добиться быстрого транзита через азербайджанский участок коридора Север-Юг и обеспечить его полную эксплуатационную готовность, на этом участке ведутся необходимые работы по модернизации и реконструкции.

КОРИДОР ЮГ-ЗАПАД

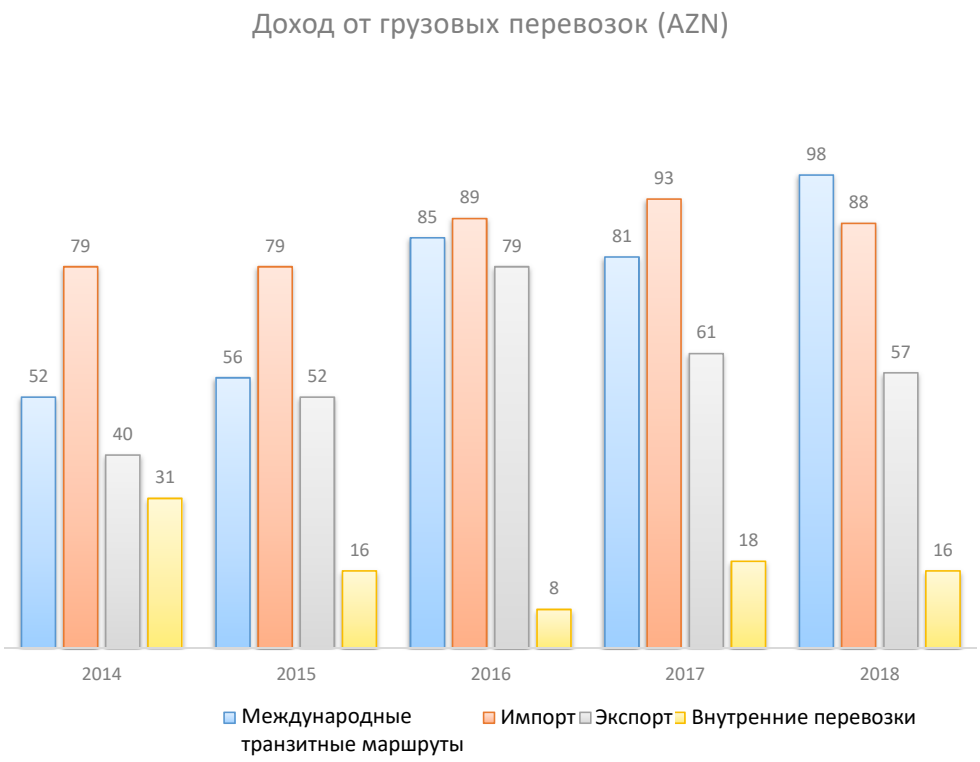
Маршрут: *Индия - Персидский залив - Иран - Азербайджан - Грузия - Украина - Европа*

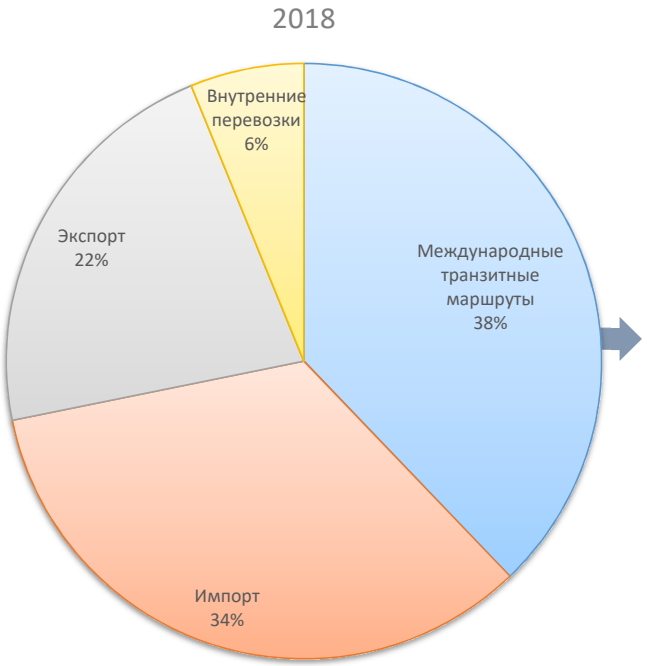
Основная роль коридора Юг-Запад – осуществление перевозок грузов между странами ЕС и Индией. Этот коридор, проходящий через Иран, Азербайджан, Грузию и Украину, сокращает потери времени при транспортировке товаров между Европой и Индией.

По оценкам, доставка товаров по этому коридору осуществляется в течение 7 дней, тогда как продолжительность доставки по альтернативным маршрутам составляет 35-37 дней.

ADY в цифрах

Доход от грузовых перевозок



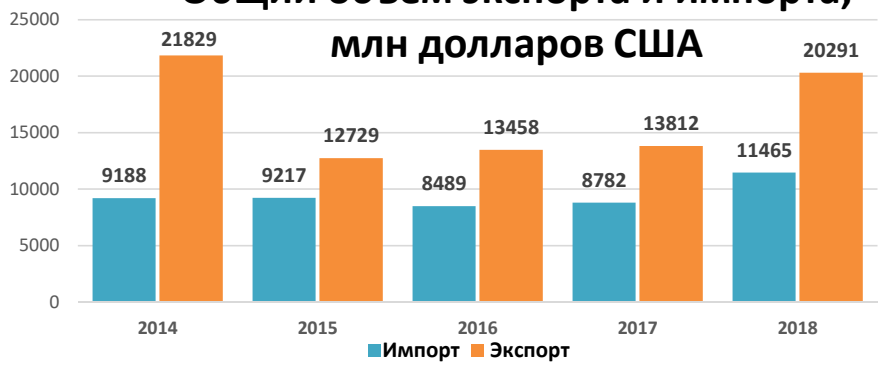


В 2018 году основным источником доходов от грузовых перевозок стали международные транзитные маршруты, импорт и экспорт.

ADY в цифрах

Торговые отношения

Общий объем экспорта и импорта, млн долларов США



Источник: Государственный комитет статистики Азербайджана
https://www.stat.gov.az/source/trade/

Тип перевозки	млн тонн
Железная дорога	14
Морские пути	8
Воздушные перевозки	0.2
Трубопровод	58
Автомобильные дороги	145
Всего	**230**

Доля основных торговых партнеров в 2017 2018

Основные торговые партнеры: Италия, Турция, Россия, Китай и Германия

Грузовые перевозки (млн тонн)

Источник: Государственный комитет статистики Азербайджана
https://www.stat.gov.az/source/trade/

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ

01

ВВЕДЕНИЕ

- Общий обзор (подвижной состав)
- Общий обзор (информация о сети)
- Новый подвижной состав
- ADY Smart – новый подвижной состав
- Ситуация до проведения реформ
- Представительство в международных организациях
- Коридоры
- ADY в цифрах

02

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО СЕКТОРА (RSDP)

- Триггер реформ
- Стратегические цели
- Программа развития железнодорожного сектора
- Определение фаз 23+22 и результатов Матрицы мер проводимой политики

03

АДМИНИСТРАТИВНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И КОМАНДЫ

- Хронология реформ ADY
- Организационная структура проекта
- ADY реформирует руководящий состав
- Деятельность подразделения по управлению изменениями
- Набор необходимых навыков для команды ОУИ и ОПП
- Мотивация персонала
- Управление Матрицей мер проводимой политики
- Отчет по Матрице мер проводимой политики
- Шаблон отчетности
- Условия для реформ

04

ДЕЙСТВИЯ, ПРЕДПРИНИМАЕМЫЕ ADY

- Завершенные мероприятия в рамках реформы по Траншу 1
- Завершенные мероприятия в рамках реформы по Траншу 2
- Завершенные мероприятия в рамках реформы по Траншу 3
- PSO и SPA
- Реструктуризация
- Железнодорожное право
- Блок поддержки (централизация)
- СУО
- Краткое описание управления персоналом
- Финансовое положение
- Управление активами
- Управление рисками
- Система KPI
- Автоматизация планирования движения
- Отдел энергоэффективности
- Стратегия ценообразования для пассажиров
- Работа ОсОО «ADY Property»
- Направления реформ, которые будут проведены совместно с Французским агентством по развитию

05

ИТОГИ И ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ СЛОВА

- Устойчивая поддержка реформ
- Как эффективно использовать ТП
- Результаты
- Проблемы в осуществлении реформ
- Сопротивление
- Оставшиеся проблемы

Триггер реформ

- Роль Азербайджанской Республики в регионе;
- В стране началась волна реформ;
- Стратегические дорожные карты и прочие распоряжения правительства, связанные со стратегическим развитием;
- Роль железных дорог в эффективном и устойчивом экономическом развитии страны;
- Программа развития железнодорожного сектора;
- Готовность руководства железной дороги сделать железные дороги лидером в области логистики в регионе;
- Сложная финансовая ситуация в эксплуатации железных дорог, которая требует немедленного вмешательства;
- Сотрудничество с железнодорожными компаниями соседних стран;
- Стратегические цели.

Стратегические цели

- ✓ Уменьшение количества несчастных случаев
- ✓ Повысить безопасность
- ✓ Цель: нулевая смертность и травматизм

Сохранность и безопасность (Смягчение несчастных случаев)

- ✓ Пунктуальность
- ✓ Сократить аварийность и травматизм
- ✓ Сокращение скоростных ограничений
- ✓ Удовлетворенность клиентов

Надежный и качественный сервис (Удовлетворенность клиентов)

- ✓ Оптимизация численности персонала
- ✓ Оптимизация использования железнодорожной сети
- ✓ Эффективное использование поездов

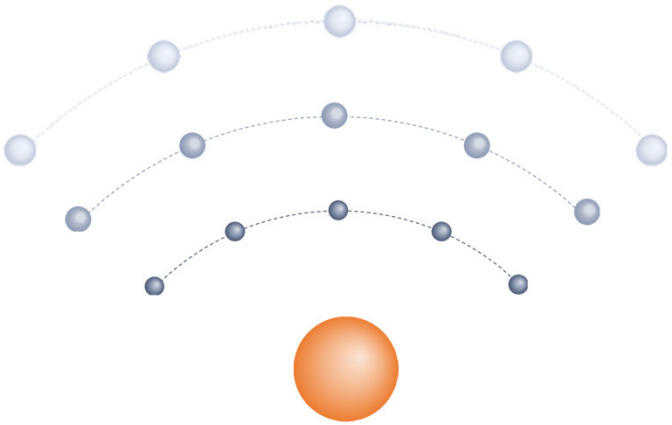
Эффективность (сокращение удельных расходов на поезд/км)

- ✓ Правила предоставления межведомственных услуг
- ✓ Улучшение процессов
- ✓ Экологически устойчивое развитие

Устойчивое развитие (Сокращение коэффициентов издержек)

- ✓ Увеличить долю рынка
- ✓ Новые услуги
- ✓ Сегментация

Рыночная ориентация/Инновации (Увеличение доли на рынке)



МИССИЯ

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ БЕЗОПАСНЫХ И КАЧЕСТВЕННЫХ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ ЗА СЧЕТ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ СИСТЕМЫ

ВИДЕНИЕ

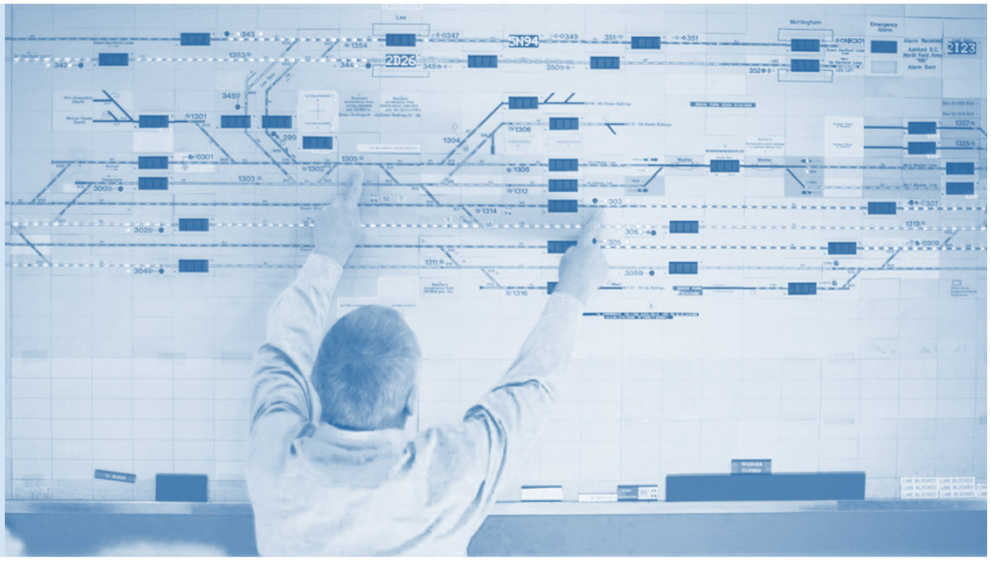
СТАТЬ НАИБОЛЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ И УСТОЙЧИВОЙ КОМПАНИЕЙ, ОКАЗЫВАЮЩЕЙ ТРАНСПОРТНЫЕ УСЛУГИ, В РЕГИОНЕ

Программа развития железнодорожного сектора (ПРСЖД)

- С конца 2017 года была разработана Программа развития железнодорожного сектора (ПРСЖД), направленная на проведение мероприятий по корпоративной, институциональной, финансовой и кадровой реформам в железнодорожном секторе Азербайджанской Республики (АР) при технической поддержке Азиатского банка развития (АБР) и поддержке из источников, доступных в ЗАО «Азербайджанские железные дороги» (ADY).
- Правительство Азербайджанской Республики и АБР заключили Кредитное соглашение (Кредит на политику) и (Проектный кредит) для ПРСЖД (декабрь 2017 года). Французское агентство развития (AFD) изначально согласилось поддержать оба проекта с помощью партнерского финансирования.
- Кредит состоит из двух траншей, требующих определенных реформ.
- Согласно Матрице мер проводимой политики, после завершения 23 предусматриваемых реформами мероприятий в 2017 году и 22 мероприятий в течение 2018-2019 годов была последовательно произведена выплата первого и второго траншей ADY.

Определение Матрицы мер проводимой политики

- Взгляд экспертов на все аспекты;
- Гибкий подход;
- Стратегическое видение будущего;
- Глобальные и региональные события;
- Понимание отрасли.



Определение Матрицы мер проводимой политики

Результат 1

Улучшенное управление, менеджмент и финансовая автономия;

Результат 2

Эффективная финансовая реструктуризация долговых обязательств ADY;

Результат 3

Улучшенный финансовый и управленческий контроль и отчетность;

Результат 4

Повышенная операционная эффективность и эффективная корпоративная реструктуризация.

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ

01

ВВЕДЕНИЕ

- Общий обзор (подвижной состав)
- Общий обзор (информация о сети)
- Новый подвижной состав
- ADY Smart – новый подвижной состав
- Ситуация до проведения реформ
- Представительство в международных организациях
- Коридоры
- ADY в цифрах

02

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО СЕКТОРА (RSDP)

- Триггер реформ
- Стратегические цели
- Программа развития железнодорожного сектора
- Определение фаз 23+22 и результатов Матрицы мер проводимой политики

03

АДМИНИСТРАТИВНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И КОМАНДЫ

- Хронология реформ ADY
- Организационная структура проекта
- ADY реформирует руководящий состав
- Деятельность подразделения по управлению изменениями
- Набор необходимых навыков для команды ОУИ и ОПП
- Мотивация персонала
- Управление Матрицей мер проводимой политики
- Отчет по Матрице мер проводимой политики
- Шаблон отчетности
- Условия для реформ

04

ДЕЙСТВИЯ, ПРЕДПРИНИМАЕМЫЕ ADY

- Завершенные мероприятия в рамках реформы по Траншу 1
- Завершенные мероприятия в рамках реформы по Траншу 2
- Завершенные мероприятия в рамках реформы по Траншу 2
- PSO и SPA
- Реструктуризация
- Железнодорожное право
- Блок поддержки (централизация)
- СУО
- Краткое описание управления персоналом
- Финансовое положение
- Управление активами
- Управление рисками
- Система KPI
- Автоматизация планирования движения
- Отдел энергоэффективности
- Стратегия ценообразования для пассажиров
- Работа ОсОО «ADY Property»
- Направления реформ, которые будут проведены совместно с Французским агентством по развитию

05

ИТОГИ И ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ СЛОВА

- Устойчивая поддержка реформ
- Как эффективно использовать ТП
- Результаты
- Проблемы в осуществлении реформ
- Сопротивление
- Оставшиеся проблемы

Этапы проведения реформ ADY

2015	2016	2017	2018	2019	2020
Назначение нового руководящего состава	**Начальные реформы (ГУП, финансы и т.д.)**	**Запуск Программы развития железнодорожного сектора (декабрь 2017 г.)**	**Корпоративная реструктуризация , Фаза I**	**Начаты переговоры по субсидированию пассажирских перевозок (PSO) и обслуживания инфраструктуры (SPA)**	**Запуск Фазы II корпоративной реструктуризации, продолжение реформ**

Организационная схема проекта

Министерство финансов

Комитет по управлению Программой (КУП)

Азиатский банк развития (АБР)
Французское агентство развития (AFD)

Председатель ЗАО «Азербайджанские железные дороги» (ADY)

Офис управления программой (ОУП)

Заместитель председателя ADY

- Инвестиционный штаб
- Отдел управления изменениями

Группа поддержки политики (ГПП)

Директор ГПП:

- Координирующие менеджеры (4)
- Переводчик/синхронный переводчик
- Консультанты АБР по технической помощи (TRTA)

Группа управления проектом (ГУП)

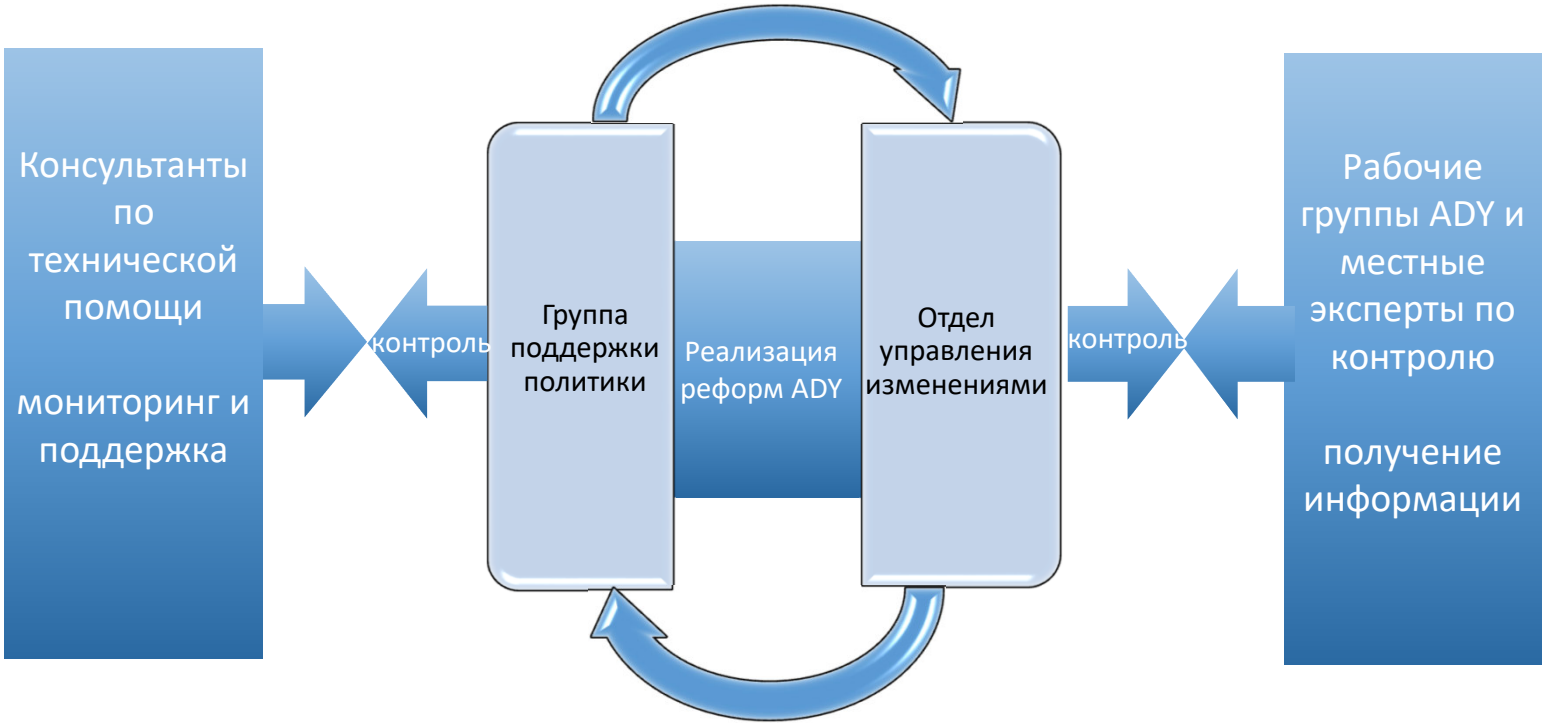
Директор ГУП:

- Менеджер проекта
- Инженеры (3)
- Специалист по закупкам
- Финансовый специалист
- Специалист по безопасности
- Переводчик/синхронный переводчик
- Консультант по поддержке управления проектом
- Консультанты АБР по TRTA

Консультант по проектированию и надзору

Подрядчики по проектированию и строительству

ADY реформирует состав руководства



Деятельность Отдела управления изменениями (ОУИ)

(ОУИ) был создан в 2018 году приказом председателя подразделения (отдела) по управлению изменениями ADY. Основная миссия ОУИ – управлять изменениями и интеграцией.

ОУИ:

- Осуществляет контроль и анализирует процесс реформирования;
- Выявляет узкие места реструктуризации, риски и угрозы;
- Обеспечивает принятие и одобрение Правлением надлежащих решений;
- Согласование с другими подразделениями;
- Исследует и изучает международный опыт;
- Проводит анализ пробелов (определяет любые пробелы);
- Преодолевает сопротивление при активной поддержке высшего руководства ADY и международных экспертов;
- Готовит планы действий по преодолению пробелов;
- Реализует план действий (при поддержке консультантов);
- Контролирует процесс реформирования.

Набор навыков для отдела управления изменениями (ОУИ) и отдела поддержки проекта (ГПП)

- Опыт работы в железнодорожном секторе;
- Местная команда – молодая и целеустремленная, желающая учиться;
- Очень большой опыт международных и местных экспертов;
- Командная работа;
- Индивидуальное признание ответственности за конкретную задачу;
- Способности управлять проектами;
- Умение вести переговоры – личные и профессиональные качества;
- Адаптивность и готовность к быстрым переменам в команде;
- Некоторый опыт работы в железнодорожном бизнесе может, не обязательно, сопровождаться опытом работы на железных дорогах (но приветствуется).

Мотивация персонала

- Работа с экспертами - местными и международными;
- Участие в уникальном проекте – таком как ПРСЖД;
- Быть частью команды, которая делает мир лучшим местом;
- Мотивация карьерного роста;
- Денежная мотивация.

Управление Матрицей мер проводимой политики

- Поскольку Матрица мер проводимой политики включает в себя 23 + 22 задач институциональной реформы, а сфера управления изменениями еще шире и может продолжать расти;
- ответственность за выполнение всех этих задач должны нести соответствующие подразделения ADY;
- реализующие команды должны ориентироваться на достижение правильных целей;
- реализующие команды должны поддерживаться и контролироваться надлежащим образом.

СПОНСОР ПРОЕКТА	МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА	РЕАЛИЗУЮЩАЯ КОМАНДА	ВНУТРЕННЯЯ ПОДДЕРЖКА	ВНЕШНЯЯ ПОДДЕРЖКА	МОНИТОРИНГ	ОТЧЕТНОСТЬ
Заместитель председателя	**Руководитель бизнес-подразделения**	**Рабочая группа ADY**	**Отдел по управлению изменениями**	**Группа поддержки политики**	**Консультанты АБР**	**Комитет по управлению Программой**
Отвечает за выполнение группы задач в соответствии с обязательствами и целями ADY	Отвечает за управление реализацией конкретного проекта в соответствии с задачами институциональных реформ ADY	Отвечает за проведение назначенной институциональной реформы	Отвечает за оказание поддержки рабочей группе ADY в соответствии с целями проекта	Отвечает за обеспечение технической помощи в областях «нехватки опыта и знаний»	Отвечает за периодическую поддержку и мониторинг прогресса (вместе с ГПП)	Отвечает за достижение целей всей программы

Отчетность по Матрице мер проводимой политики

Отчетность перед **руководством**

Отчетность перед **Правительством**

Отчетность перед **инвесторами**

Отчетность перед **заинтересованными сторонами**

- Отдел управления изменениями (ОУИ) сообщает соответствующим органам о проведенных реформах:

  Ежемесячно направляется руководству

  Ежемесячно направляется в Правительство

  Ежеквартально направляется инвесторам

  Ежеквартально направляется заинтересованным сторонам

- В рамках ПРСЖД миссия АБР ежеквартально посещает Азербайджанскую Республику (АР) для составления квартального отчета по портфелю (КОП). ОУИ предоставляет миссии АБР подробную информацию о статусе процесса реформирования;
- Конечным результатом каждой задачи является доказательный документ (приказ, постановление, политика, стратегия и т.д.). Все документы с доказательствами были переданы АБР;
- АБР продолжит мониторинг реализации проекта после реформы.

Шаблон отчетности

15 октября 2018 г.

Реформа:	Создание системы управления рисками в ADY	**Спонсор проекта:**	
Срок реализации:	03.05.2019	**Тех. поддержка:**	АБР
Общее количество фаз проекта:	5	**Специалист:**	
Количество завершенных фаз:	2	**Координаторы:**	
Содержание реформы:	b) ... Создание системы управления рисками ADY (включая руководство по управлению рисками, руководящие принципы оценки и функции контроля рисков).	**Рабочая группа:**	

Выполненная работа:	Дата:	Предстоящая работа:	Дата:
Исследована практика других стран	31.05.2018	Тренинг по управлению рисками. Координатор рисков. Ключевые подразделения (работа на местах 3)	07.12.2018
Направление в АБР ТЗ для привлечения дополнительного эксперта и завершения той работы, которая будет начата экспертом	31.05.2018	Тренинг по управлению рисками. Координатор рисков. Ключевые подразделения (работа на местах 3)	07.12.2018
Для проекта по управлению рисками был нанят международный эксперт	25.06.2018	Семинар по рискам для ключевых подразделений (работа на местах 4)	22.02.2019
Презентация и согласованные рамки УРП и результаты. Опрос ключевых департаментов ADY и обновление каталога рисков (работа на местах 1)	27.07.2018	Рекомендации относительно улучшения кредитного рейтинга (работа на местах 4)	05.03.2019
		Каталог рисков и профиль рисков ADY (работа на местах 5)	03.05.2019
Будет разработан и утвержден план управления рисками для организационной структуры и функциональной деятельности	15.08.2018		
Разработать и представить политику, стратегию, процесс, процедуры УРП (работа на местах 1)	31.08.2018		
Доработать и согласовать политику, стратегию, процесс и процедуры.	14.09.2018		

Риски:		Решение:	
Старомодный стиль управления, отсутствие элементов корпоративной культуры, а также коммуникации являются основными препятствиями, с которыми могут сталкиваться заказчики проектов.		Эффективное руководство и приверженность правления выполнению взятых на себя обязательств по реализации проекта, а также поддержка со стороны руководства	
Большинство сотрудников, скорее всего, продемонстрируют свое сопротивление новым вызовам		Тон управления и вертикальное делегирование обязанностей	
Очень низкий уровень осведомленности о рисках и мотивации к их устранению в руководящих подразделениях ADY		Реализация программы информирования о рисках, включая обучение, упражнения по риску, семинары и т.д.	

Условия для реформ

- Политическая воля;
- Четкое понимание руководством желаемого результата;
- Стратегическая направленность всей организации;
- Квалифицированная и опытная команда с необходимым набором навыков;
- Вера ключевых лиц в реформу;
- Способность заменять людей и возможность делать это вовремя.

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ

01 ВВЕДЕНИЕ

- Общий обзор (подвижной состав)
- Общий обзор (информация о сети)
- Новый подвижной состав
- ADY Smart – новый подвижной состав
- Ситуация до проведения реформ
- Представительство в международных организациях
- Коридоры
- ADY в цифрах

02 ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО СЕКТОРА (RSDP)

- Триггер реформ
- Стратегические цели
- Программа развития железнодорожного сектора
- Определение фаз 23+22 и результатов Матрицы мер проводимой политики

03 АДМИНИСТРАТИВНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И КОМАНДЫ

- Хронология реформ ADY
- Организационная структура проекта
- ADY реформирует руководящий состав
- Деятельность подразделения по управлению изменениями
- Набор необходимых навыков для команды ОУИ и ОПП
- Мотивация персонала
- Управление Матрицей мер проводимой политики
- Отчет по Матрице мер проводимой политики
- Шаблон отчетности
- Условия для реформ

04 ДЕЙСТВИЯ, ПРЕДПРИНИМАЕМЫЕ ADY

- Завершенные мероприятия в рамках реформы по Траншу 1
- Завершенные мероприятия в рамках реформы по Траншу 2
- Завершенные мероприятия в рамках реформы по Траншу 2
- PSO и SPA
- Реструктуризация
- Железнодорожное право
- Блок поддержки (централизация)
- СУО
- Краткое описание управления персоналом
- Финансовое положение
- Управление активами
- Управление рисками
- Система KPI
- Автоматизация планирования движения
- Отдел энергоэффективности
- Стратегия ценообразования для пассажиров
- Работа ОсОО «ADY Property»
- Направления реформ, которые будут проведены совместно с Французским агентством по развитию

05 ИТОГИ И ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ СЛОВА

- Устойчивая поддержка реформ
- Как эффективно использовать ТП
- Результаты
- Проблемы в осуществлении реформ
- Сопротивление
- Оставшиеся проблемы

Завершенные мероприятия по реформе Транша 1

- Трехэтапный план финансовой реструктуризации был подготовлен для укрепления текущего финансового положения ADY, и первый этап был реализован Министерством финансов Азербайджанской Республики и ADY;
- Централизация банковского счета с целью строгого контроля финансовых потоков, а все остальные банковские счета ADY были закрыты;
- Функция внутреннего аудита была улучшена, и соответствующее подразделение было восстановлено по распоряжению Председателя;
- Был создан единый реестр активов и имущества;
- Автоматизированная финансовая система была внедрена и на дочерних предприятиях, тоже;
- Закупки были централизованы;
- Отдел по управлению изменениями был создан по распоряжению Председателя от 15 сентября 2017 года в целях содействия реализации проекта;
- Была утверждена кадровая стратегия.

Завершенные мероприятия в рамках реформ по Траншу 2:

Подготовка и передача в Правительство проекта **Закона о железной дороге**

Были определены стратегические цели:
1. Безопасность
2. Надежность
3. Эффективность
4. Устойчивое развитие
5. Рыночная ориентация

Корпоративная реструктуризация:
Фаза 1 (передача станций Департаменту инфраструктуры; создание отдела поддержки)
Фаза 2 находится на стадии подготовки: (Разделение подвижного состава. Разделение депо на ремонт и обслуживание)

Проект правил пассажирских перевозок и субсидий на инфраструктуру (PSO, SPA) представлен на утверждение в Кабинет министров

Предварительный проект соглашений о гарантированном уровне обслуживания **(СУО)** был разработан для регулирования межведомственных отношений

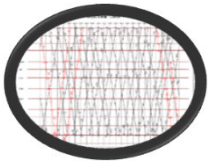
Началась **интеграция системы ключевых показателей эффективности (KPI).** KPI были опубликованы на официальном сайте ADY

Создана **система управления рисками.** Создан Департамент управления рисками. Разработана соответствующая политика и реестр рисков

Централизация функций и создание группы поддержки (финансы, юриспруденция, управление персоналом, снабжение, управление активами, маркетинг, ОТ и ТБ)

Завершенные мероприятия в рамках реформ по Траншу 2:

Создан отдел мониторинга **эффективности продаж** и потребления электроэнергии. При поддержке Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) для увеличения энергопотребления была задействована иностранная компания.



Запуск процесса приобретения и интеграции **программного обеспечения для планирования трафика.**

Развитие инициатив по управлению кадрами
Стратегия, Правила обучения, Правила найма, Автоматизация, Руководство по программе стажировки, Правила развития знаний и навыков
Цели ADY по рационализации трудовых ресурсов;
Персонал Департамента экономики и финансов прошел аттестацию, после чего была разработана новая структура;
Система оценки эффективности была внедрена в качестве пилотного проекта;
Подготовлена структура Учебного центра.

Создано **подразделение по управлению активами**, утверждена политика и стратегия

Проанализирована текущая структура затрат на пассажирские перевозки и утверждена **ценовая стратегия.**

Финансовый менеджмент
Реализация плана финансовой реструктуризации;
Поправки к условиям депозитного (ESCROW) счета;
Операционный коэффициент ниже 1;
Подписано соглашение о получении внутреннего кредитного рейтинга.

Подробная информация о реформах и проектах, реализованных в рамках Программы развития железнодорожного сектора, была размещена на вебсайте ADY.

Субсидии на пассажирские перевозки и инфраструктуру (PSO, SPA)

- В рамках ЗАО ADY были созданы рабочие группы для обеспечения Правительства данными об эксплуатационных расходах на пассажирские перевозки и обслуживание инфраструктуры;
- Статьи расходов были проанализированы совместно с международными консультантами;
- Проект соглашения об оплате пассажирских перевозок и содержании железнодорожной инфраструктуры на 2020-2030 годы, разработанный по пилотным маршрутам, был передан на рассмотрение в соответствующие государственные органы.

Реструктуризация: Структурные изменения по департаментам

Функция управления железнодорожным движением была передана из Департамента грузовых перевозок Департаменту инфраструктуры

Железнодорожные станции были переданы из Департамента грузовых перевозок в ведение Департамента инфраструктуры

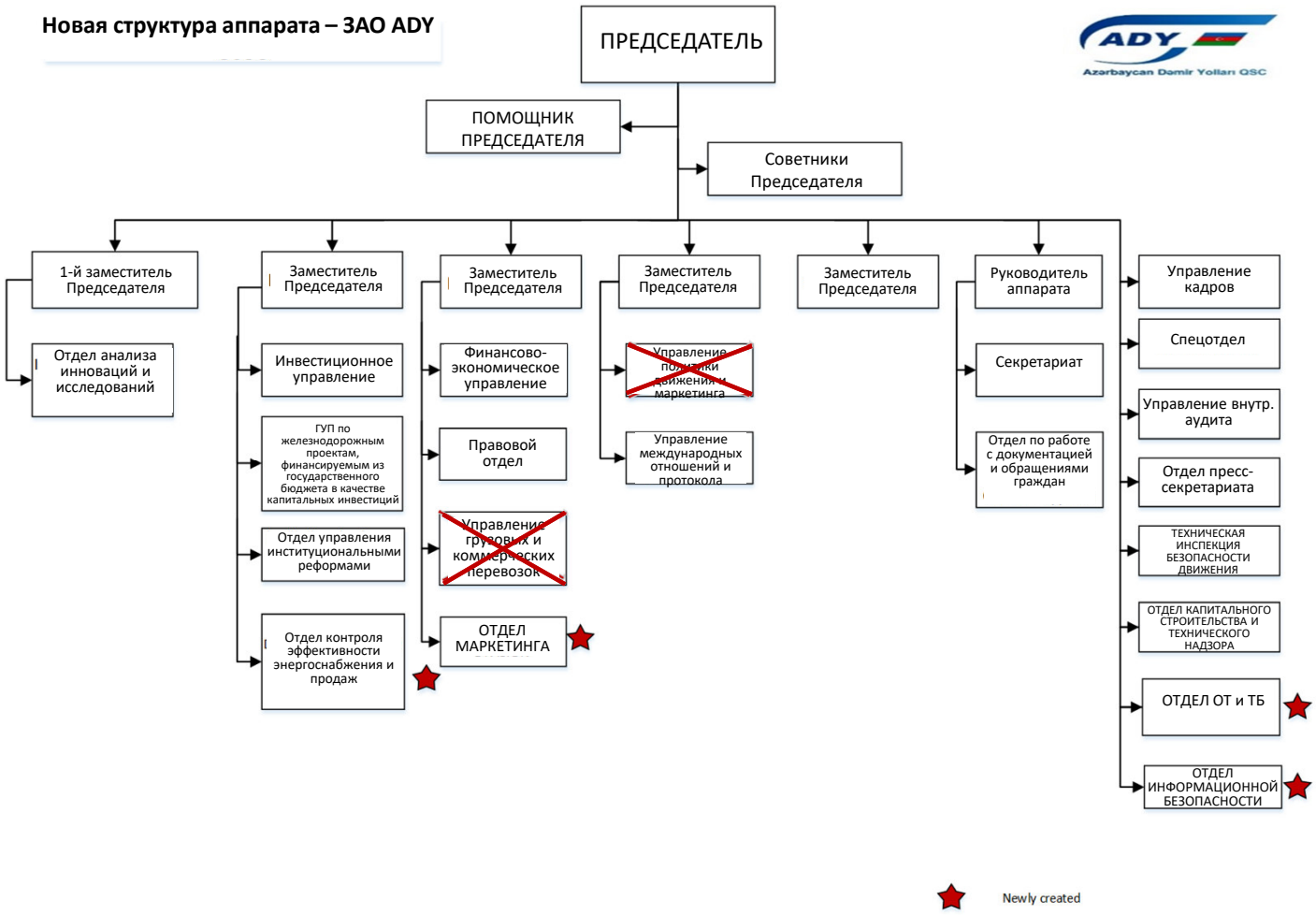
Грузовые и коммерческие и тарифные функции были переданы Департаменту грузовых перевозок

Функция обработки грузов была передана из службы управления железнодорожным движением Департаменту грузовых перевозок

Было разработано соглашение об уровне обслуживания между департаментами инфраструктуры, грузовых и пассажирских перевозок, и была создана система мониторинга KPI.

Группа поддержки была централизована: финансово-экономический отдел, юридический отдел, отдел кадров, отдел закупок, управление инвестициями и активами, отдел маркетинга, отдел ОТ и ТБ

Реструктуризация ADY



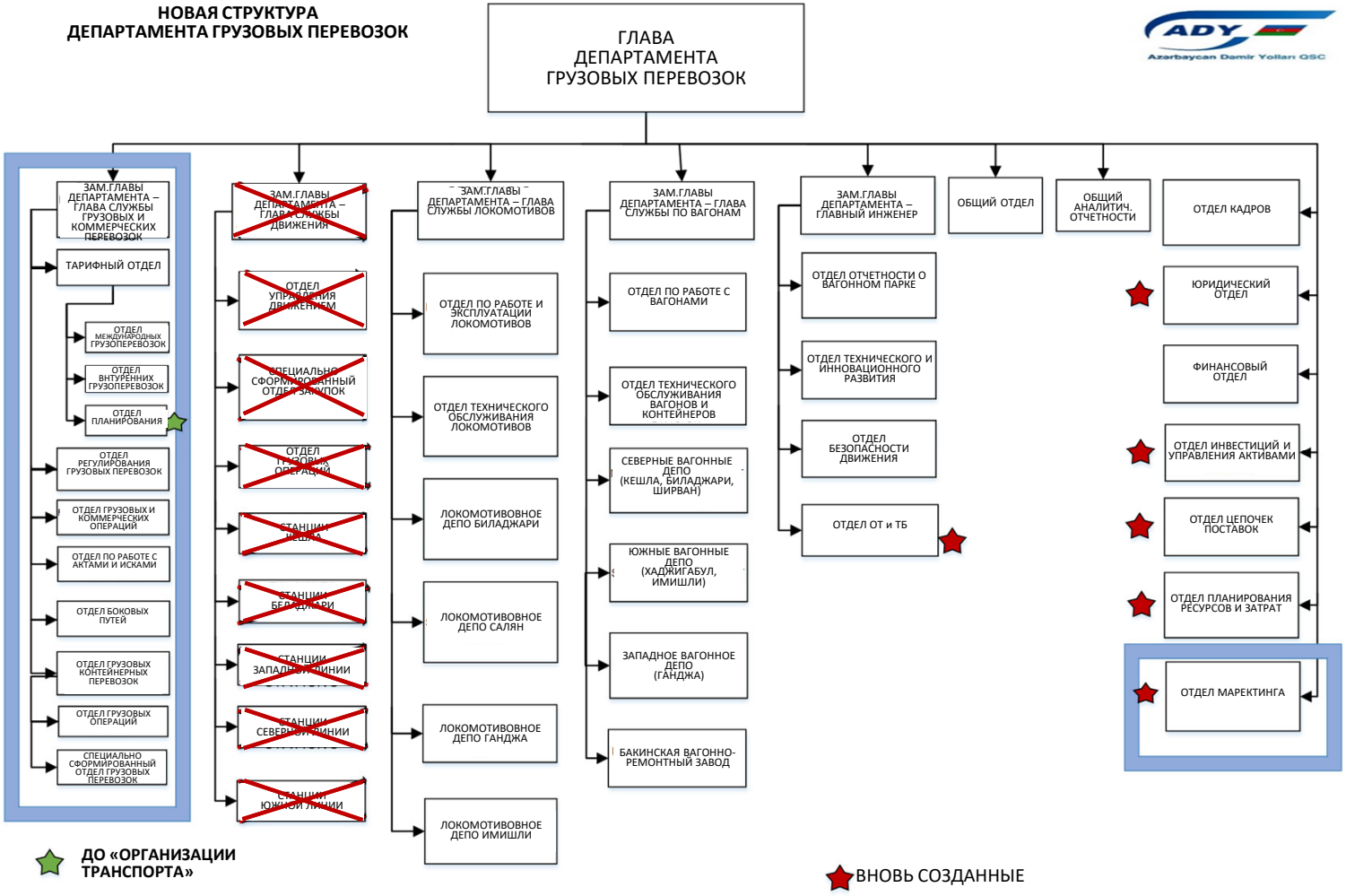
Реорганизация в головном офисе

Департамент **тарифов и маркетинга,** Департамент **грузовых и коммерческих перевозок**, вместе с существующими отделами, **перешли в Департамент грузовых перевозок.**

Были созданы: Отдел **информационной безопасности**, Отдел **ОТ и ТБ**, Отдел **маркетинга**, Отдел **управления активами** и Отдел **контроля эффективности энергоснабжения** и продаж.

Реструктуризация ADY

НОВАЯ СТРУКТУРА ДЕПАРТАМЕНТА ГРУЗОВЫХ ПЕРЕВОЗОК



Реорганизация в Департаменте грузовых перевозок

Отдел управления движением и станции были переданы из Департамента грузовых перевозок вновь созданной Службе по железнодорожному движению в Департаменте инфраструктуры.

Были созданы: юридический отдел, отдел по управлению активами, подразделение ОТ и ТБ, отдел закупок, отдел планирования ресурсов и затрат, и отдел маркетинга.

Департамент грузовых и коммерческих перевозок, Департамент тарифов и маркетинга (которые находились в главном аппарате) были переведены в Департамент грузовых перевозок.

Департамент технического производства был переименован в Департамент технического и инновационного развития.

Железнодорожное право

Закон о железной дороге был передан на утверждение в Правительство.

Вопросы, регулируемые этим законом:

- правовые, организационные и экономические основы железнодорожного транспорта;
- взаимодействие с другими железнодорожными организациями;
- отношения железнодорожного транспорта с другими транспортными организациями.

Соглашения об уровне обслуживания (СУО)

ADY стремится реорганизовать три основных департамента (инфраструктура, грузовые и пассажирские перевозки) таким образом, чтобы их мандаты были согласованы и сосредоточены на их основных отдельных и прозрачных функциях, оформленных соглашениями об уровне обслуживания (СУО).

Соглашения об уровне обслуживания разрабатываются в координации со всеми основными департаментами и международными консультантами.

Краткое описание управления персоналом

2019 — Создание

- Кадровая стратегия;
- Кадровая политика;
- Положения и работа; описания
- Внутренняя дисциплина;
- Прием на работу;
- Составление личных дел;
- Формы единого командования и обращения;
- Составление штатного расписания;
- Минимальные гарантии;
- Развитие знаний и навыков;
- Перевод на другую работу.

2020 — Автоматизация

- Адаптация;
- Оценка эффективности;
- Управление карьерным ростом;
- Оплата труда;
- Градация;
- Анализ работы, модель компетенций;
- Программа производственной стажировки;
- Система вознаграждений;
- Кадровое планирование.

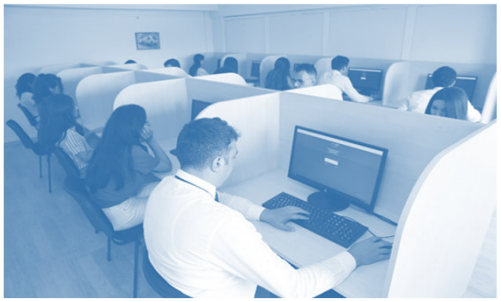
- КАДРОВЫЙ ПОРТАЛ

2021 — Усиление имиджа работодателя

- Улучшена работа; условия;
- Совершенствование электронных услуг;
- Расширение возможностей для нематериальной мотивации.

- Обучение персонала нового поколения

Краткое описание управления персоналом



ЦЕНТР ЭЛЕКТРОННОГО ТЕСТИРОВАНИЯ

МОБИЛЬНАЯ СИСТЕМА ЭЛЕКТРОННОГО ТЕСТИРОВАНИЯ

АВТОМОБИЛЬ ДЛЯ МОБИЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И ТЕСТИРОВАНИЯ

ПРОЕКТ «ORACLE HR»

ПРОГРАММА СТАЖИРОВКИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ КАДРОВ

ЦЕНТР ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

Финансовое положение

При поддержке Правительства и Азиатского банка развития была запущена Программа развития железнодорожного сектора, предусматривающая улучшение текущего финансового состояния ЗАО ADY.

- Рефинансирование долговых обязательств ЗАО ADY
- Аттестация сотрудников департамента экономики и финансов
- Реорганизация структуры департамента экономики и финансов
- Централизация денежных потоков
- Обучение сотрудников
- Назначения на ключевые должности

В результате рефинансирования средняя процентная ставка по кредитному портфелю была снижена с 5,86% до 2,26% (снижение на 3,6%), а средняя продолжительность периода погашения задолженности была увеличена с 5 до 9,5 лет.

Финансовая реструктуризация в цифрах

Реструктуризация долга

- Доля коммерческих кредитов снизится до 4% с 57% в период с 2016 по 2023 годы.
- Правительство Азербайджана будет обслуживать 38% всех кредитов ADY в 2023 году.

Финансовая реструктуризация в цифрах

Последствия реструктуризации задолженности

Средняя процентная ставка снизится с 5,86% в 2016 году до 1,77% в 2023 году

После реструктуризации задолженности средний срок выплат увеличится с 5 лет до 11 лет (2016-2019 гг.)

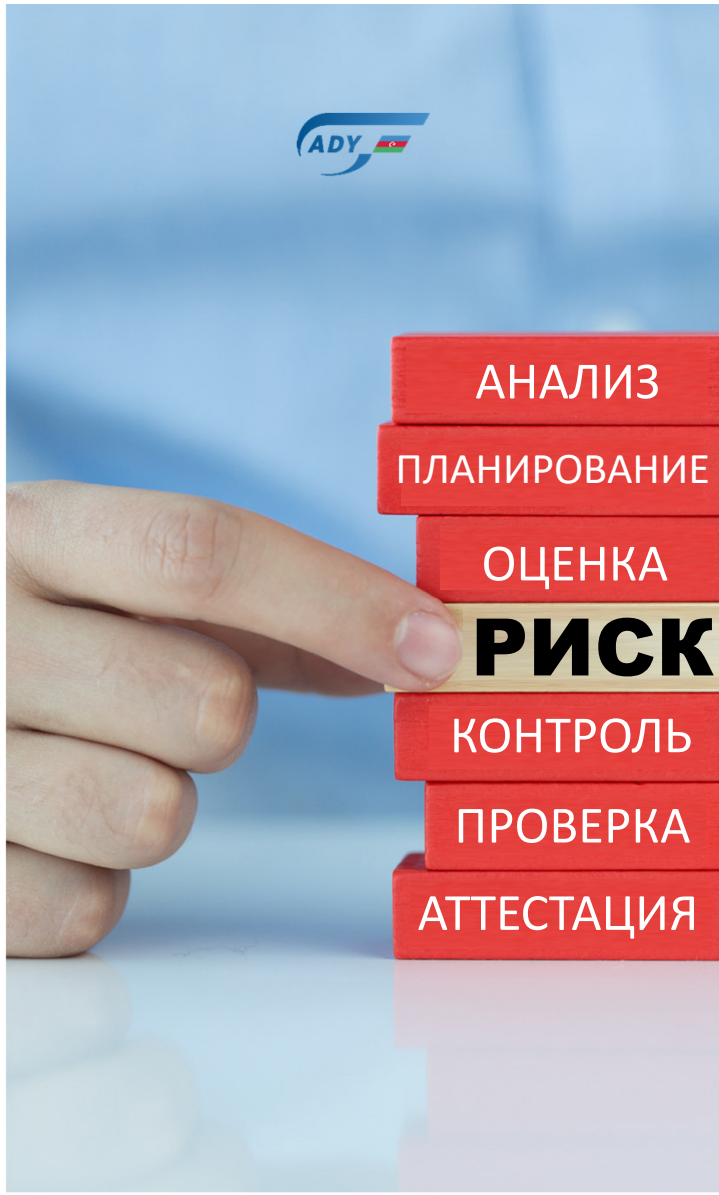
Управление активами

Внедрение системы управления активами ЗАО ADY

- Разработана и утверждена Политика и стратегия управления активами;
- Создан Департамент управления активов для внедрения системы управления активами;
- Ориентировочная оценка зрелости активов для постановки целей;
- Разработан маршрут к планам управления активами (RAMP) на основе существующего руководства;
- Методология классификации управления активами, подготовленная на основе пилотного сбора данных о активах;
- Завершена оценка отдельных основных и непрофильных активов (недвижимости), а сейчас ведется работа по подготовке к автоматизации процессов управления активами;
- Для внедрения системы управления активами была создана рабочая группа и привлечен международный эксперт по управлению активами.

Система управления рисками

- Определена структура управления рисками
- Утвержденные ключевые документы (политика, процедуры, правила)
- Оценка риска была проведена внешним экспертом
- Коммуникация как результат оценки риска
- Определены параметры приемлемого (предельно допустимого совокупного) риска и создан реестр рисков
- Назначены и проинструктированы эксперты по рискам (координаторы рисков)
- Руководство проанализировало механизмы для регулярного мониторинга



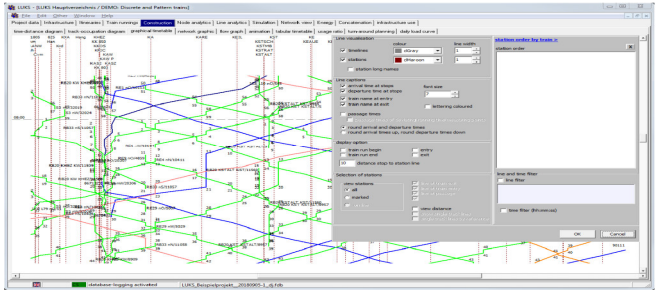
Система ключевых показателей эффективности (KPI)

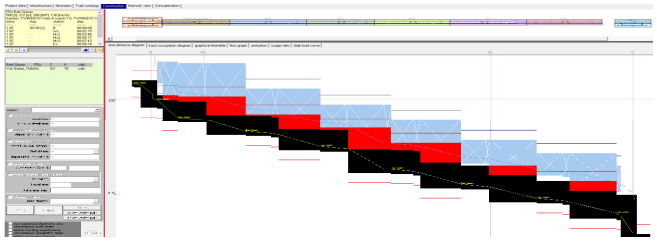
KPI - ADY

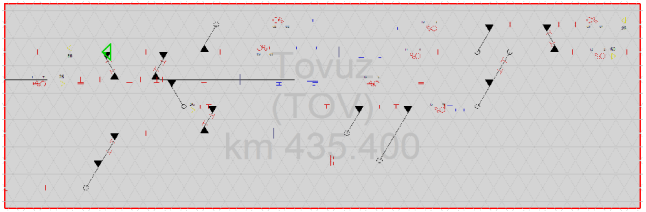
- Стратегия
- Структура
- Процесс
- Люди
- Оборудование

Планирование движения

- Исследование возможностей инфраструктуры;
- Эффективный инструмент для внутреннего регламента;
- Ускорить процесс подготовки графиков;
- Ускорить процесс подготовки графиков;
- Планирование «окон» для выполнения ремонтных работ;
- Возможности разработки и моделирования графиков вариантов;
- Помощь в планировании процесса транспортировки и анализа результатов и т.д.







Отдел энергоэффективности

- Функции вновь созданного подразделения по контролю эффективности продажи и использования электроэнергии:

  1. Обеспечить прозрачные продажи, которые повысят прибыльность;

  2. Снижение энергоэффективности с использованием энергии.

- В качестве продолжения этого процесса было подписано соглашение о технической помощи с ЕБРР для повышения прозрачности продаж, сокращения затрат, повышения энергоэффективности и изучения альтернативных вариантов использования энергии.

Ценовая стратегия для пассажирских перевозок

- Субсидируемые пассажирские перевозки;
- Коммерческие пассажирские перевозки.

5 принципов стратегии ценообразования

- Минимизация издержек
- Диверсификация ценообразования
- Диверсификация услуг
- Доступность билетов
- Транспортные узлы

Работа ОсОО «Хозяйственное управление»

Инвентаризация

- Проведена инвентаризация 2946 объектов недвижимости и земельных участков;
- Проводится 652 мероприятия по внебалансовым объектам собственности и освоению земельных участков.

Отвод земельных участков и баланс

- Получены документы на отвод земельных участков для стоянок и станций вдоль Бакинской кольцевой железной дороги;
- Выделены 168 жилых зданий и складов, расположенных в городе Гянджа, на балансе ЗАО ADY.

Выписки из государственного реестра

- Баку-Пассажирский вокзал;
- Поликлиника №1, расположенная в Наримановском районе.

Регистрация имущества и оформление соответствующих паспортов

- Административное здание общества;
- Департамент снабжения горюче-смазочными материалами;
- Бакинский пассажирский вокзал;
- ОсОО «Поезд чрезвычайных ситуаций»;
- Железнодорожный сварочный поезд №24 и др.

Направления реформ, которые будут проводиться совместно с Французским агентством развития

- Формирование стратегий для основных департаментов
- Повышение операционной эффективности в железнодорожном секторе
- Автоматизация системы управления активами
- Совершенствование управления инвестиционными проектами. Продолжение реформ в области автоматизации процессов
- Продолжающиеся кадровые реформы

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ

01

ВВЕДЕНИЕ

- Общий обзор (подвижной состав)
- Общий обзор (информация о сети)
- Новый подвижной состав
- ADY Smart – новый подвижной состав
- Ситуация до проведения реформ
- Представительство в международных организациях
- Коридоры
- ADY в цифрах

02

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО СЕКТОРА (RSDP)

- Триггер реформ
- Стратегические цели
- Программа развития железнодорожного сектора
- Определение фаз 23+22 и результатов Матрицы мер проводимой политики

03

АДМИНИСТРАТИВНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И КОМАНДЫ

- Хронология реформ ADY
- Организационная структура проекта
- ADY реформирует руководящий состав
- Деятельность подразделения по управлению изменениями
- Набор необходимых навыков для команды ОУИ и ОПП
- Мотивация персонала
- Управление Матрицей мер проводимой политики
- Отчет по Матрице мер проводимой политики
- Шаблон отчетности
- Условия для реформ

04

ДЕЙСТВИЯ, ПРЕДПРИНИМАЕМЫЕ ADY

- Завершенные мероприятия в рамках реформы по Траншу 1
- Завершенные мероприятия в рамках реформы по Траншу 2
- Завершенные мероприятия в рамках реформы по Траншу 3
- PSO и SPA
- Реструктуризация
- Железнодорожное право
- Блок поддержки (централизация)
- СУО
- Краткое описание управления персоналом
- Финансовое положение
- Управление активами
- Управление рисками
- Система KPI
- Автоматизация планирования движения
- Отдел энергоэффективности
- Стратегия ценообразования для пассажиров
- Работа ОсОО «ADY Property»
- Направления реформ, которые будут проведены совместно с Французским агентством по развитию

05

ИТОГИ И ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ СЛОВА

- Устойчивая поддержка реформ
- Как эффективно использовать ТП
- Результаты
- Проблемы в осуществлении реформ
- Сопротивление
- Оставшиеся проблемы

Устойчивая поддержка реформ

- Законодательная база;
- Стратегические цели на государственном уровне должны быть полностью отражены в стратегических целях и стратегии железных дорог;
- Высшее руководство принимает стратегические цели и задает нужный тон сверху;
- Постоянный обзор и мониторинг результатов и оперативное реагирование;
- Программы непрерывного обучения для всех уровней управления и операций;
- Постепенная интеграция новых систем и обеспечение добавленной стоимости.

Как эффективно использовать ТП

- Адаптивный подход;
- Постоянное использование, по возможности, одних и тех же международных экспертов;
- Ссылка на текущий дизайн ГПП и ОУИ;
- Эффективная связь с провайдером ТП.

Результаты

- Железнодорожное право;
- Экономическая модель и субсидии;
- Стратегическая сосредоточенность на всех уровнях организации;
- Эффективная и адаптивная структура;
- Системы на месте;
- Методы управления;
- Функция управления рисками;
- Подкрепляется эффективным и целенаправленным управлением кадровыми ресурсами;

- Функция планирования;
- Безопасность и сохранность;
- Управление активами (инфраструктура, подвижной состав и др.);
- Закупка, складирования и цепочка поставок
- Операции;
- ИТ, ИСУ: Операции и автоматизация;
- Отчетность и оценка (KPI).

Результаты

- Финансовое положение;
- Инвестиции;
- Среда внутреннего контроля;
- Улучшенные условия труда;
- Увеличение средней заработной платы;
- Качество обслуживания – как грузов, так и пассажиров;
- Престижность железных дорог и желание попасть туда – как в качестве клиентов, так и в качестве работников.

Проблемы в реализации реформ

- Открытое сопротивление;
- Скрытое сопротивление;
- Неосведомленность;
- Некомпетентность;
- Недостаточная мотивация;
- Плохие управленческие навыки;
- Неспособность думать шире/мыслить нестандартно;
- Плохое понимание всего процесса
- Невозможность увидеть изменения в отрасли, стране и регионе;
- Неспособность быстро адаптироваться или реагировать на меняющиеся обстоятельства.

Сопротивление

Что такое сопротивление?

- Реформы подразумевают изменения, однако в человеческой природе заложено сопротивление изменениям;
- В ходе реформ руководящий состав столкнулся со следующими категориями открытого и скрытого сопротивления.
- Сопротивление со стороны работников;
- Сопротивление и отсутствие поддержки со стороны работников;
- Сопротивление и поддержка со стороны работников;
- Отсутствие сопротивления и поддержки со стороны работников;

Кроме того, изменения в организационной структуре, помимо внутреннего сопротивления, могут нарушить функционирование существующей системы в течение переходного периода, что может иметь серьезные последствия для экономики.

- Сотрудники не стремятся к переменам из-за боязни покинуть зону комфорта;
- Сотрудники не стремятся к переменам из-за риска сокращения кадров;
- Сотрудники не стремятся к переменам из-за устаревшего мышления и отсутствия открытости к инновациям;
- Сотрудники не стремятся к переменам из-за боязни лишиться власти.

Главный вопрос: как преодолеть сопротивление?

Оставшиеся проблемы

- Основная задача состоит в том, чтобы сделать реформу успешной и прибыть в место назначения;
- Изменить мнения людей;
- Оказывать адекватную поддержку новым руководителям и обеспечивать достижение результатов;
- Продолжать эффективный мониторинг и обеспечивать быстрое реагирование;
- Постепенная автоматизация внедряемых новых систем.

Спасибо за внимание

Контактные данные:

Хиджран Валехов

ЗАО «Азербайджанские железные дороги»

Заместитель председателя ADY

улица Дилара Алиева 230,

Баку, Азербайджан, AZ1010

Тел.: + 99 412 499 40 72 / h.valehov@ady.az

Азад Гусейнов, ACCA

ЗАО «Азербайджанские железные дороги»

Директор по управлению институциональными реформами

улица Дилара Алиева 230,

Баку, Азербайджан, AZ1010

Тел.: + 99 450 268 30 90 /
+ 99 412 499 48 17 / a.huseynov@ady.az