

«Трансойл» стал совладельцем «Пул транс»

Началось строительство ВКМ в Купино

Репортаж из Южного филиала

Как оптимизировать процессы

День компании

«Волонтеры «Трансойла»

В | Р | Е | М | Я



ТРАНСОЙЛ

№ 03 (03)
ОКТАБРЬ 2014

КОРПОРАТИВНАЯ
ГАЗЕТА
ТРАНСПОРТНО-
ЛОГИСТИЧЕСКОЙ
ГРУППЫ
«ТРАНСОЙЛ»

ВЫ МОЖЕТЕ
НАЙТИ НАС НА
КОРПОРАТИВНОМ
ПОРТАЛЕ

ТРУДНЫЙ ПЕРЕВАЛ

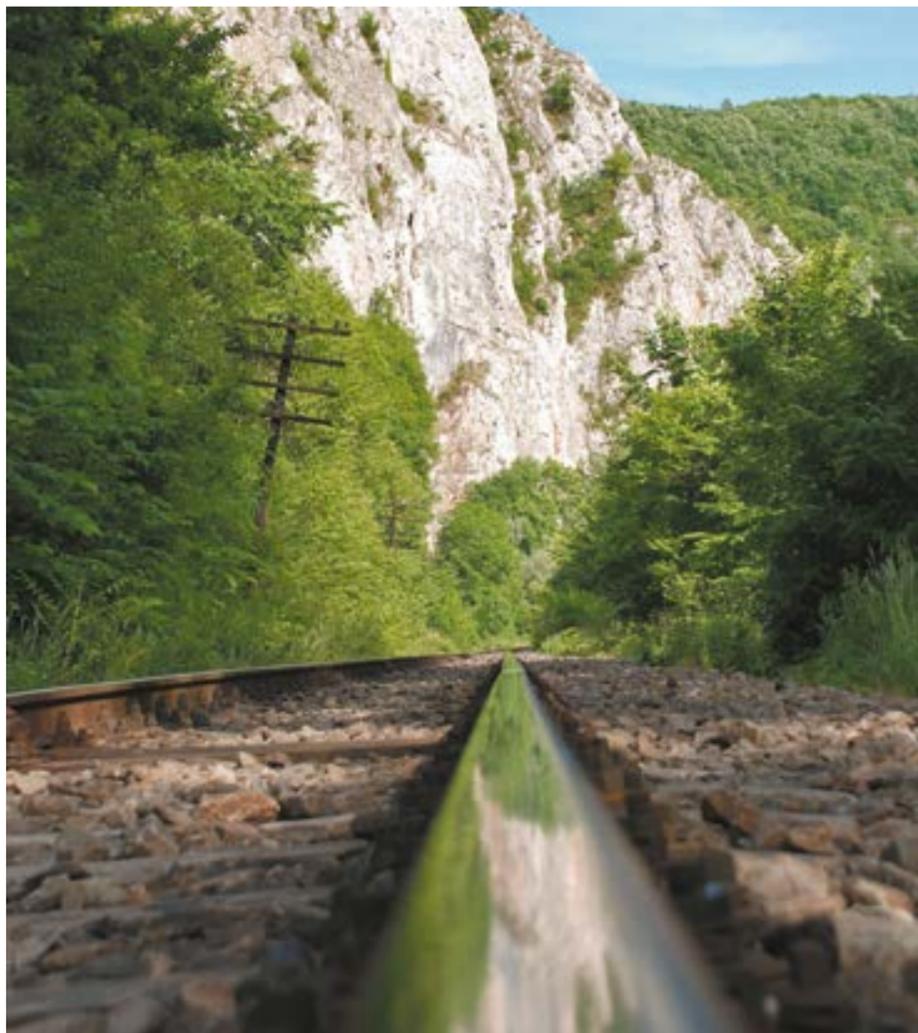
В августе «Трансойл» подводил итоги полугодия по КРІ (ключевым показателям эффективности) достижения годовых целей компании. Полученные результаты наглядно продемонстрировали, что 2014 год оказывается непростым как на рынке в целом, так и для «Трансойла». Уже сейчас понятно, что достижение компанией годовых целей в оставшиеся три месяца потребует максимального напряжения сил всех подразделений и филиалов. Но есть и хорошая новость: процесс мониторинга результатов показал, что сама система КРІ стала работать более эффективно и фокусирование внимания на ряде инициатив, связанных со стратегией компании, дало им дополнительный импульс для развития.

Как уже сообщалось, стратегические цели компании до 2020 года были разбиты на этапы по годам, а цели текущего года вошли в карту КРІ генерального директора, а затем были декомпозированы на все подразделения (подробнее о системе КРІ читайте на специальной странице портала «Трансойла»).

Согласно плану, по итогам полугодия департамент экономики провел мониторинг выполнения целей на основании отчетов подразделений и филиалов. Общая картина получилась довольно напряженной. Прежде всего, потому, что две главные цели – перевозка 62 млн тонн с одновременным занятием 25% рынка и удержание прибыли (ЕВІТDА) на уровне 2013 года – оказались под угрозой. При этом риск невыполнения этих целей значительно выше, чем был в этот же период в 2012 году. Очевидно, что главным негативным фактором стали аварии на НПЗ двух ключевых клиентов, из-за которых производство было остановлено и, соответственно, значительная часть груза потеряна. Проблема с запланированными, но непредъявленными объемами оказалась настолько существенной, что восполнить эти пробелы и достичь рекордного для «Трансойла» целевого объема в 62 млн вряд ли удастся даже при самой благоприятной ситуации осенью. Однако речь идет о том, насколько усилия сотрудников компании в оставшиеся три месяца позволят приблизиться к цели по прибыли, где отставание по итогам полугодия составляло 14%.

В частности, существенная составляющая этой цели – показатель маржинальной прибыли, который является общим для двух заместителей исполнительного директора по производству и по коммерции, оказался невыполненным на 6%. А этот фактор зависит уже не только от объемов, но и от себестоимости услуг компании, то есть от производственных затрат. В условиях, когда внешние факторы «играют в минус», работа с внутренними издержками становится тем единственным рычагом, который может существенно повлиять на приближение к цели по прибыли.

Речь, в первую очередь, о затратах на ремонты, о работе по оптимальному размещению подвижного состава или, проще говоря, отстоя вагонов, а также об орга-



низации маршрутизации. В части затрат на ремонты хороших результатов добились снабженцы – на 14% снижены расходы на СУДД и транспортировку. Да и вагонному департаменту удалось по итогам 6 месяцев выполнить свою ключевую цель – удержать расходы на ремонт и эксплуатацию подвижного состава в рамках плана и даже несколько снизить их. Это произошло за счет снижения стоимости планового ремонта



Достичь рекордного для «Трансойла» целевого объема в 62 млн вряд ли удастся

на нескольких ремонтных предприятиях-подрядчиках. К сожалению, нельзя похвастаться тем же в части текущих отцепочных ремонтов (ТОР), затраты на которые постоянно растут и остаются фактором угрозы невыполнения показателя по расходам на ремонт в рамках года. Кроме того, департаменту пока не удалось исключить технологические отцепки и добиться выполнения нормативов простоя цистерн во всех видах ремонта, а это озна-



ВЛАДИМИР СОКОЛОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР:

«Эта осень никому не гарантирует легких возможностей в вопросе ликвидации отставания. Поэтому три точки приложения усилий – это привлечение новых объемов, расширение линейки оказываемых услуг и повышение эффективности эксплуатации парка».

чает, что вагоны не работают и не приносят прибыль дольше, чем планировалось. Отчасти это компенсировали менеджеры, работающие с арендой: они сумели правильно воспользоваться профицитом на рынке и добиться снижения ставок аренды, а также удержать в рамках целевых цифр затраты на аренду, несмотря на значительное пересодержание парка.

Департамент логистики уверенно справился с задачами по обороту вагонов и эффективной организации порожнего пробега, но в целом эффективность работы парка и, в частности, продуктивность одной цистерны хуже показателей прошлого года. Так же как и расходы на отстой вагонов, за который отвечает департамент организации перевозок: результат за 6 месяцев хуже целевого по этому показателю почти на 30%.



Для синергии

«Трансойл» стал совладельцем компании «Порт Усть-Луга транспортная компания» («ПУЛ транс»). Приобретение отвечает стратегии «Трансойла» до 2020 года, одна из целей которой – расширение за рамки сегмента железнодорожных перевозок нефти и нефтепродуктов.

ОАО «ПУЛ транс» создано в 2007 году для осуществления маневровой работы, подачи-уборки вагонов и оказания прочих услуг на железнодорожных путях общего и необщего пользования порта Усть-Луга. Компания владеет локомотивами и подъездными железнодорожными путями необщего пользования. До сделки акционерами открытого акционерного общества «Порт Усть-Луга транспортная компания» являлись открытое акционерное общество «Транспортно-логистический комплекс» (50%) и открытое акционерное общество «Российские железные дороги» (50%).

Таким образом, спектр услуг «Трансойла» будет включать как традиционные операторские, так и сервис комплексного обслуживания подвижного состава при погрузочно-разгрузочных работах в порту. Сделка будет способствовать закреплению «Трансойла» на транспортно-логистическом узле порта Усть-Луга, одного из крупнейших в России по объемам перевалки нефти и нефтепродуктов.

«Принятая стратегия развития группы «Трансойл» предусматривает трансформацию в вертикально интегрированную железнодорожную компанию для комплексного обеспечения потребностей клиентов в перевозках грузов по железной дороге. Приобретение акций ОАО «ПУЛ транс» соответствует данным целям, – отметил председатель совета директоров «Трансойла» Игорь Ромашов. – Мы планируем и дальше рассматривать различные направления деятельности, не ограничиваясь перспективами органического роста операторского бизнеса».

Аналитики позитивно оценили в СМИ шаг «Трансойла». Так, руководитель департамента исследований железнодорожного транспорта ИПЕМ Владимир Савченко согласен, что сделка позволит «Трансойлу» достичь синергии: компания, работающая с грузовладельцами по длинным контрактам, сможет предложить сквозной тариф, что повысит привлекательность услуг на рынке с жесткой конкуренцией на фоне переизбытка вагонов. Глава «InfoLine-Аналитика» Михаил Бурмистров выразил мнение, что участие в «ПУЛ транс» может обеспечить контроль за стыком между железной дорогой и портом, где постоянно возникают сбои.

КОРОТКОЙ СТРОКОЙ

Успех в «Дороге мечты»

Представитель «Трансойла» в очередной раз отличился на слете молодежи полигона ОЖД.

Слет проводится в рамках проекта «Лидер Октябрьской» и является эффективной стартовой площадкой для молодых сотрудников в реализации их творческого и профессионального потенциала.

Критериями отбора участников являлись возраст до 30 лет, инициативность, умение работать в команде, высокая степень самоорганизации и нацеленность на результат. В результате внутренней процедуры отбора представлять «Трансойл» была направлена специалист отдела формирования и анализа исполнения бюджетов Юлия Мышко.

Мероприятие проходило в течение трех дней, проводились командо-

образующие игры, тренинги и презентации проектов, разработанных командами в деловой игре «Дорога мечты». Юлия Мышко вошла в состав команды, представившей проект «Лаборатория будущего», направленный на развитие корпоративной культуры. Проект представлял модель адаптации новых сотрудников и информированности действующих в целях развития приверженности к компании. Проект получил наибольшее количество положительных отзывов: десять топ-менеджеров одобрили его концепцию, семеро выразили желание стать его кураторами в случае реализации.

В соревновании приняло участие 120 молодых сотрудников полигона ОЖД. Юлия Мышко вошла в число 15 лучших. 60 финалистов продолжат обучение на тренингах по профессиональному и личному развитию, на следующем этапе они будут защищать уже собственные проекты.

ЮЛИЯ МЫШКО окончила экономический факультет Российского государственного университета им. Иммануила Канта в Калининграде по специальности «Менеджмент» (кафедра инвестиционного менеджмента).

В 2009 году после окончания вуза работала в сфере кредитования бизнеса и финансового анализа в различных банковских структурах. К команде «Трансойла» присоединилась в августе 2013 года.



Модернизация по плану

В присутствии главы Новосибирской области Владимира Городецкого на площадке ВРК «Купино» состоялась торжественная церемония закладки первого камня на месте строительства вагоноколесных мастерских (ВКМ).

С запуском работы ВКМ, запланированным на май 2015 года, будет создано 88 новых рабочих мест, инвестиции в строительство составят 400 млн руб.

Объект предназначен для проведения капитального ремонта колесных пар, которые сейчас направляются в ВКМ в Старом Осколе, Перми, Очере и других городах.

Проект по созданию ВКМ обусловлен стратегическим значением ВРК в процессах логистического обслуживания крупнейших предприятий. Основной объем вагонов, проходящих ремонт и подготовку на площадке ВРК, обеспечивает перевозку продукции Омского НПЗ «Газпром нефти» и Яйского НПЗ компании «НефтеХимСервис», а также Пуровского ЗПК «НОВАТЭКа» и крупнейших перерабатывающих мощностей «Роснефти» – Ачинского, Ангарского НПЗ и группы самарских заводов.

«Трансойл» на YouTube

«Трансойл» первым среди железнодорожных операторов в стране запустил собственный видеоканал на видеохостинге YouTube. На канале размещены несколько видеороликов, рассказывающих о становлении и развитии «Трансойла», первых шагах и ключевых вехах на пути к успеху. Представлены интервью Игоря Ромашова телеканалу «Россия 24» и Артема Колбинцева корпоративному каналу «РЖД».

В ближайшее время на канале появятся сюжеты о футбольных матчах с участием команды «Трансойл».



Лучшие в центре

В головном офисе компании впервые прошла церемония награждения лучших сотрудников филиалов и дочерних компаний «Трансойла», приуроченная к празднованию дня рождения компании.

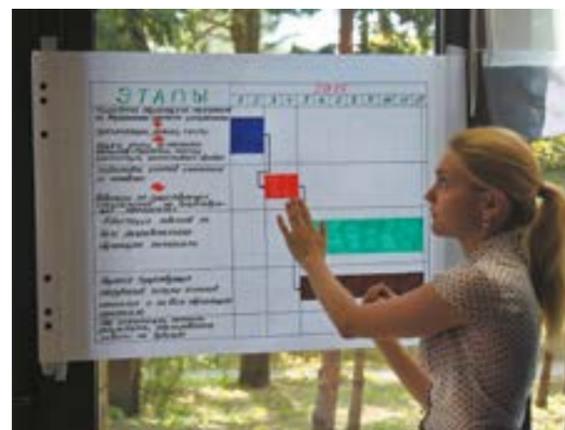
Лучшие сотрудники были определены руководителями филиалов и ДЗО по критериям, разработанным в департаменте управления персоналом. Основными критериями стали высокий профессионализм и результативность, активное участие в проектах по повышению качества, эффективности бизнес-процессов и снижению затрат, следование корпоративным политикам и процедурам.

В итоговый список лучших сотрудников региональной сети, утвержденный генеральным директором компании, вошли представители филиалов «Южный», «Иркутский», «Самара», «Купинский», а также сотрудники ДЗО «Транссервис» и Северо-западного филиала «Трансойл-Сервиса».

Награжденные встретились с руководством компании. Владислав Никифоров поблагодарил их за работу, слова благодарности прозвучали и от директоров профильных департаментов, лучшим сотрудникам были вручены ценные подарки.

Многие из приглашенных посетили Санкт-Петербург впервые, поэтому для лучших сотрудников была организована экскурсионная прогулка на теплоходе по рекам и каналам.

По словам директора по персоналу Ярослава Тормышева, чествование лучших сотрудников из региональной сети «Трансойла» станет доброй традицией компании: «Работники, демонстрирующие выдающиеся результаты, должны быть отмечены. Кроме того, личное знакомство коллег из филиалов и сотрудников головного офиса способствует повышению качества взаимодействия в компании».



ЮЛИЯ МЫШКО

НАЧАЛО НА СТР. 1

ТРУДНЫЙ ПЕРЕВАЛ

К этому привели затраты, связанные с непроизводительной передислокацией, избыточными провозными платежами и другими инструментами управления движением парка вагонов. Эти «красные светофоры» показали по итогам полугодия, что именно должно стать точками приложения сил в оставшееся время.

Руководители филиалов и региональный департамент сумели сократить издержки благодаря повышению эффективности маршрутизации и укрупнения отправок на грузовой рейс, а также справились с выполнением показателя статистической нагрузки, то есть с обеспечением адекватного соответствия цистерн и грузов. В то же время центральный показатель департамента, а по сути, центральный показатель всей компании – обеспечение 100% погрузки в соответствии с заявками клиентов – остался в подвешенном состоянии: его оценка по итогам 6 месяцев не была проведена по причине того, что в течение всего периода не полностью и не регулярно заводились данные в ключевую электронную таблицу – «план-график погрузки», которая была разработана и согласована всеми производственными департаментами в начале года специально для целей точного планирования и учета движения вагонов и погрузки. Система оценки результатов по КРІ такова, что если результат нельзя оценить по причине непредоставления данных, то цель считается неисполненной. Что в этой части покажут итоги года, пока



ПОЛУГОДОВЫЕ ИТОГИ ПОКАЗАЛИ, ЧТО В ДОСТИЖЕНИИ ВТОРОЙ КЛЮЧЕВОЙ ЦЕЛИ КОМПАНИИ – СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И РЕОРГАНИЗАЦИИ – ДОСТИГНУТ ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ПРОГРЕСС

не ясно, но очевидно, что зависеть это будет от аккуратности и настойчивости конкретных руководителей, имеющих эту цель в своих картах.

Полугодовые итоги показали, что в достижении второй ключевой цели компании – совершенствовании бизнес-процессов и реорганизации – достигнут определенный прогресс. Так, например, логисты разработали технологические карты по каждой станции погрузки и временные нормативы оценки наличия парка на станциях; движенцы – регламент по взаимодействию в части переадресовки грузовых и порожних вагонов; департамент региональной работы передал в филиалы функционал по акцептированию документов ТОР посредством электронного документооборота; вагонники ввели в эксплуатацию «SAP-справочник грузов и моделей цистерн». Справедливости ради нужно сказать, что по большин-



Проблема – планомерная работа руководителя по организации достижения взятых на себя задач

ству регламентов задача по итогам полугодия сам факт создания обеспечивал выполнение показателя, но по итогам года оценка будет зависеть не только от наличия документа, но и от того, насколько регламент оказался «живым» или «мертвым». В рамках улучшения бизнес-процессов коммерсанты продолжили продвигать проект интеграции с клиентами на базе АСУ, несколькими департаментами разработан целый ряд технических заданий по разным направлениям для последующей автоматизации, а департамент ИТ добился существенного продвижения непосредственно в организации автоматического функционирования ряда процессов, в частности, контроллинга и технологий работы РЖД, грузоотправителя и «Трансойла» на ключевом полигоне. Активно продвигается и общий проект оптимизации бизнес-процессов «Трансойла» – в качестве пилотных на этот год выбра-

ны процессы управления рабочим и нерабочим парками. Также по плану идет создание «Маркетинговой стратегии «Трансойла», которая, строго говоря, работает сразу на несколько целей компании, поскольку должна будет, конечно, повлиять на оптимизацию бизнес-процессов, но в конечном счете ориентирована на занятие 30% рынка к 2020 году и достижение целевых объемов перевозок.

Наиболее критическая ситуация сложилась по итогам полугодия с такими целями компании, как расширение линейки услуг компании и развитие инфраструктуры. Эти цели вытекают непосредственно из Стратегии-2020 и были впервые сформулированы в этом году не как отдаленная перспектива, а как конкретные задачи на текущий год. В частности, цель по развитию инфраструктуры, которая описывается в 2014 году как «введение в эксплуатацию одного нового инфраструктурного центра по подготовке вагонов», является составляющей стратегической цели инфраструктурного закрепления на площадках клиентов. Техническая

часть этого проекта была сделана производственным департаментом. Потребность наличия такого центра в конкретном месте, вблизи одной из ключевых точек работы компании была определена и доказана, однако департамент развития, отвечающий за реализацию проекта, существенно затянул сроки его начала, и с высокой долей вероятности можно прогнозировать, что эта цель окажется по итогам года невыполненной.

Одновременно с производственными департаментами были подведены промежуточные полугодовые итоги всех сервисных направлений, однако специфика их деятельности такова, что полноценные результаты можно будет рельефно оценить только по итогам года.

В целом, по оценке заместителя генерального директора по экономике и финансам Ирины Феоктистовой, которая курирует мониторинг целей по КРІ, ключевой проблемой в их исполнении в этом году стал уровень управленческих компетенций руководителей: «Часть показателей руководители сформулировали таким образом, что по факту они оказываются трудновыполнимыми. Другая проблема – это планомерная работа руководителя по организации достижения взятых на себя задач, правильное их распределение между подчиненными подразделениями, адекватное распределение ресурсов и постановка сроков. И отдельная проблема – саботаж со сдачей отчетов по КРІ, который допустили некоторые руководители. Но эта проблема будет решаться компанией однозначно: нет отчета – нет премии».

ЮЖНЫЙ ПАРК

Филиал «Южный» появился в региональной сети «Трансойла» в 2008 году, с началом обслуживания ряда НПЗ Краснодарского края. На старте филиал обеспечивал только перевозки нефти со станции Грушевая на НПЗ для последующей переработки. По итогам 2008 года доля «Южного» в структуре погрузки «Трансойла» составляла 10%. Сегодня на «Южный» приходится порядка 18% от общего объема перевозок компании. Помимо доставки нефти с Грушевой, филиал занимается транспортировкой нефтепродуктов Афицкого, Ильского, Краснодарского и Славянского НПЗ. Кроме того, он обеспечивает подвод порожних составов и администрирование выгрузки нефтепродуктов, следующих со станций погрузки других филиалов «Трансойла» в порты Черного и Азовского морей. Все это определяет его уникальность и отличие от работы филиалов, расположенных в других регионах.



Обычный рабочий день директора филиала Андрея Монахова начинается в 8 утра с ежедневной планерки в его кабинете. Но 14 августа запланированный анализ показателей за прошедшие сутки был нарушен сообщением о сходе вагона накануне вечером на станции Афицкая.

Оперативные данные о сходе Андрей Монахов получает с места события, куда для выяснения всех обстоятельств был направлен старший специалист вагонного хозяйства Вадим Воловик. Повреждения вагона оказались незначительными, но сход нарушил движение составов: были задержаны подача порожнего парка для погрузки продукции завода и отправление груженого поезда. Диспетчер Елена Дорошенко, рассчитывая прогноз по восстановлению суточного объема погрузки, ориентируется на 15 августа. Закрывает тему схода сообщение заместителя директора филиала Валерия Хомченко: он докладывает о готовности обращения в адрес регионального руководства железной дороги о случае брака в работе РЖД – ошибки при маневрировании, которая привела к сходу вагона.

Затем Андрей Монахов обсуждает с участниками совещания факторы, которые могут повлиять на выполнение суточной погрузки. «СКЖД дала пропуск дополнительным пассажирским поездам», – информирует диспетчер Любовь Путинцева.

«Дирекция управления движением инициирует ввод ограничения на отгрузку нефти в адрес станции Протока до 45 вагонов в сутки. А наши СПФ состоят из 60 вагонов, – сообщает Валерий Хомченко. – И по станции Грушевая есть случаи несовпадения высот автосцепок».

Эта проблема периодически возникает, и решение вопроса по автосцепкам – еще одна задача на сегодня. Обсудив план мероприятий по кор-

ректировке работы филиала с учетом оперативной обстановки, Монахов завершает утренний раунд совещаний. Сам тут же связывается с филиалом «Трансойл-Сервиса» в Крымске: необходимо актуализировать данные по высотам автосцепок и передать их на станции погрузки, чтобы избежать дополнительных маневровых работ.

ХАРАКТЕР СЕЗОННОСТИ

Оценивая динамику результатов работы филиала за первую половину месяца, Монахов рассказывает нам о традиционных причинах августовской нестабильности.

«Видите, погрузка компании идет в плюсе, а мы – пока в минусе. В августе, как правило, всегда так. Дело в том, что Северо-Кавказская железная дорога (СКЖД) по направлению к Черному морю – «тупиковая»: все ее ветки

это время грузоперевозки начинают буксовать. Увеличение пассажиропотока на дороге заставляет работать фактически в ситуации форс-мажора, а решение вопросов переходит в формат общения по телефону: автодороги также загружены машинами отдыхающих и выезд на встречи может отнять непредсказуемо много времени».

Как подтверждение форс-мажорному графику приходит информация о сходе вагонов пассажирского поезда на подходе к станции Крымская. Ситуация заставляет сотрудников «Южного» на ходу менять планы, чтобы выполнить основную задачу – обеспечить заводы порожними вагонами и вывезти продукцию в порты. С Краснодарского завода парком «Трансойла» в месяц вывозится около 100 тыс. тонн топочного мазута. С Ильского завода – около 150 тыс. тонн мазута и бензина. С Афицкого завода – самого крупного НПЗ на территории края – до недавнего времени перевозилось око-



ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА
ПО РЕГИОНАЛЬНОЙ РАБОТЕ
ЕВГЕНИЙ ВОРОНИН:

– Последнее время роль «Южного» возрастает не только как площадки погрузки, но и выгрузки в портах. В августе был установлен новый рекорд перевозок с Афицкого НПЗ – свыше 500 тонн и рекорд по южной площадке в целом – 993 тыс. тонн нефти и нефтепродуктов. В планах компании – работа по новым договорным взаимоотношениям с Ильским и Афицким НПЗ, активное участие в предоставлении расширенного комплекса услуг на путях ППЖТ.

«ЮЖНЫЕ НПЗ РАСПОЛОЖЕНЫ ОДИН ЗА ДРУГИМ НА КОРОТКОМ ОДНОПУТНОМ УЧАСТКЕ ОТ КРАСНОДАРА ДО КРЫМСКОЙ»

заканчиваются в портах, транзитных путей там нет. Южные НПЗ расположены один за другим на коротком однопутном участке от Краснодара до Крымской. По нему осуществляются грузоперевозки и движение пассажирских поездов, следующих на курорты Черноморского побережья. Пропускная способность участка составляет 39 пар поездов: летом это 22 пары пассажирских поездов и 17 пар грузовых. С 1 августа число пассажирских поездов увеличивается. И ежегодно в

ло 500 тыс. тонн мазута, дизельного топлива и бензина. В октябре 2013 года завод закончил реконструкцию и увеличил производство. На август в планах «Южного» объем перевозок продукции Афицкого НПЗ увеличился до 513 тыс. тонн.

Впрочем, в зимний сезон нештатных ситуаций в «Южном» не становится меньше. По окончании навигации на Волго-Донском канале грузы одного из основных клиентов «Трансойла» –

«Роснефти» – начинают перевозиться в южные порты по железной дороге. К сопровождению экспортных грузов в портах Туапсе, Тамань, Новороссийск и грузов на внутренний рынок через порт Ейск прибавляется еще и выгрузка в портах Таганрог и Кавказ. Несмотря на то, что зимой пропускная способность участка Краснодар – Крымская составляет 10 пар пассажирских поездов и 29 грузовых, ураганный норд-ост, известный как новороссийская бора, вносит свои коррективы и затрудняет выгрузку – перевалка в портах может приостанавливаться.

К примеру, в феврале за время штормовой погоды, длившейся несколько дней, на подходах к порту скопилось более 1000 цистерн с дизельным топливом и 500 цистерн с мазутом. В форс-мажорной ситуации для обеспечения Афиловского НПЗ порожним парком пришлось привлекать более 500 вагонов с других направлений. Еще более 150 вагонов отправили на промывку под налив светлых нефтепродуктов, чтобы отправить и их под погрузку.

С учетом, что в месяц филиал перевозит порядка 1 млн тонн грузов парком в 2,5 тысячи цистерн, сезонность оказывает влияние на равномерность работы «Южного». Тем не менее, «Трансойл» постоянно наращивает объемы операций в Азово-Черноморском бассейне. Для этого компания планомерно усиливает свои инфраструктурно-сервисные возможности.

С 2010 года «Южный» начал работать на СКЖД собственной тягой, а с 2011-го – и собственными локомотивными бригадами. Цель – снижение тяговой зависимости от РЖД и создание дополнительных преимуществ по организации перевозок на неэлектрифицированных участках дороги. Сегодня на полигоне южной площадки «Трансойла» работает 13 локомотивов и 41 локомотивная бригада.

Вместе с тем, в «Южном» налажена круглосуточная работа диспетчерской службы по обеспечению заявок клиентов на погрузку и выгрузку нефти и нефтепродуктов и по обеспечению работы локомотивных бригад. Также в круглосуточном режиме работает операторский центр по самостоятельному оформлению перевозочных документов на отгружаемую нефть и оформлению порожних вагонов в шести портах с электронной цифровой подписью оператора.

В ФОКУСЕ КРІ: ПОГРУЗКА, ЭКСПЛУАТАЦИЯ И РЕМОНТЫ ПАРКА

Каждый день в повестке дня Андрея Монахова запланировано несколько селекторных совещаний с производственными департаментами по актуальным вопросам. Ежедневные совещания с департаментами по всему спектру вопросов вполне объяснимы: и у филиала, и у производственных департаментов цели неразрывно связаны.

Андрей Монахов рассказывает о том, как построена совместная работа филиала и производственных департаментов головного офиса.

«У филиала есть две ключевые цели. Первая – выполнение плана погрузки с соблюдением норматива по времени нахождения вагона на станции. Этот показатель зависит не только от работы филиала, но и от эффективности взаимодействия с департаментом



Евгения Воронина – по региональной работе, коммерческим департаментом под руководством Анны Стельке и департаментом логистики и планирования Сергея Млодикова. Вторая цель – качественное использование парка, то есть соблюдение сроков ремонта вагонов, что возможно при тесном взаимодействии с департаментом Артема Дюкова».

Как признается Андрей Монахов, качественно получается не всегда: «В первом полугодии бюджетные объемы погрузки не были выполнены по причине непредъявления груза, во втором – должны наверстать упущенное, для этого предстоит плотнее организовать сотрудничество с департаментами коммерческой работы, логистики и планирования, региональной работы и организации перевозок».

Поиск оптимальных возможностей для достижения общих целей филиала и департаментов и есть предмет ежедневных коммуникаций. К примеру, когда филиалу не удается добиться желаемого эффекта на уровне взаимодействия с региональной дирекцией РЖД, вопрос направляется в Санкт-Петербург для организации работ с администрацией холдинга. Случается, что департаменты нуждаются в поддержке «Южного», это может касаться той же пере-

мы организации этих пунктов велась при непосредственном участии департамента логистики и планирования и его директора Сергея Млодикова».

Таким образом, решается проблема наложения времени отправки грузового состава с окончанием смены у бригады. Это одна из специфических целей «Южного».

В 2012 году совместно с департаментом организации перевозок «Южный» приступил к решению задачи по рациональному использованию кубатуры подвижного состава. Справиться с ней удалось благодаря работе со специалистами «Морского портового сервиса» (структура ОАО «Транснефть»): были перенастроены автоматические программы, которые определяли количество налива в цистерну. Ранее «робот» допускал недогруз. Затем было исключено использование «больших бочек» для перевозки темных нефтепродуктов, сейчас их грузят только в среднекубовые. Это обусловлено и тем, что использование цистерн средней кубатуры удобно при двоярных операциях: когда на завод направляется нефть, а с завода – мазут. Сейчас в большекубовых цистернах филиал перевозит только светлые продукты. Параметры налива до полной и полезной вместимости согласовываются и с грузоотправителями.

В ЗИМНИЙ СЕЗОН НЕШТАТНЫХ СИТУАЦИЙ В «ЮЖНОМ» НЕ СТАНОВИТСЯ МЕНЬШЕ

адресации вагонов с полигона СКЖД под погрузку на другие точки или согласования ГУ-12 в адрес южных портов и других направлений, в чем заинтересован департамент организации перевозок под руководством Анны Тихомировой.

На карте полигона СКЖД Андрей Монахов показывает последовательное расположение НПЗ – один за другим.

«Филиал работает на пяти станциях погрузки, и на каждой свои технические и технологические особенности. Организованный в этом году пункт смены локомотивных бригад позволяет спланировать подвоз порожних вагонов и своевременный вывоз продукции с каждого завода, снижая затраты по доставке бригад из Крымска до площадок южных НПЗ и обеспечивая временные нормативы нахождения локомотивов и груженых составов на станции. Разработка схе-

Ежедневно на южных станциях выгрузки находится порядка 180 порожних вагонов. Для организации эффективного управления этим парком – отправки порожних вагонов на станции погрузки в другие регионы – филиал Андрея Монахова формирует прямые отправительские маршруты (ПОМ).

«Практика формирования ПОМ позволяет «Трансойлу» оперативно, исключая процесс переработки на сортировочных станциях, направлять порожние вагоны группами. Эта технология получила активное развитие в начале 2014 года и уже обеспечила компании экономии на тарифе РЖД свыше 20 млн рублей. За первые полгода наш филиал организовал 643 ПОМ».

Это направление деятельности является приоритетной задачей для департамента Сергея Млодикова, а качество ее исполнения зависит от



ИНТЕРВЬЮ С АНДРЕЕМ МОНаХОВЫМ
ЧИТАЙТЕ НА СТ. 7

слаженности действий филиалов по взаимодействию с региональными дирекциями РЖД, а также с департаментами организации перевозок и эксплуатации подвижного состава.

Ремонт подвижного состава южной площадки осуществляется на двух предприятиях: «Вагондормаш» на станции Несветай и ВРД Краснодар ОАО «ВРК-1» на станции Краснодар-1. Сроки ремонта на этих предприятиях выдерживаются, иногда вагоны выходят из ремонта и раньше. По совокупному корпоративному рейтингу предприятия занимают первые места.

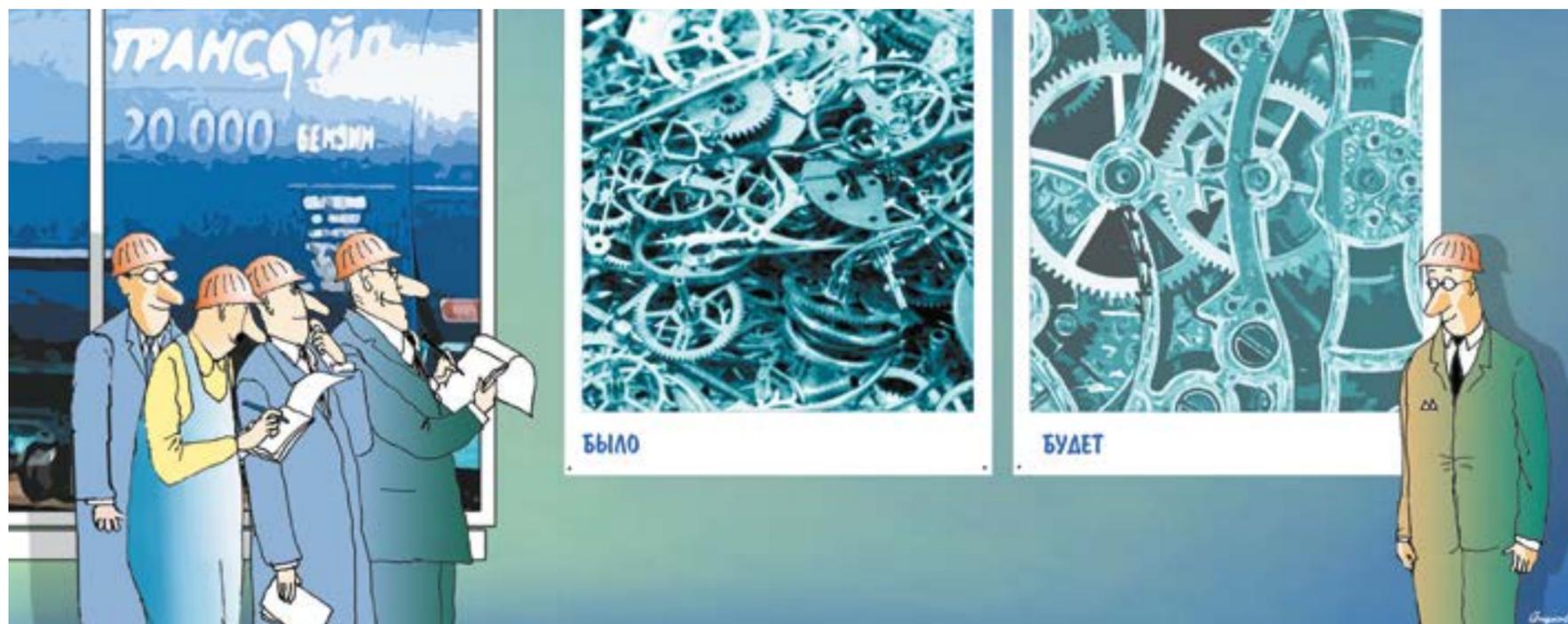
Сложнее с ТОР. На СКЖД большой разброс между станциями, на которых бракуют цистерны, и станциями, на которых производят ремонт. Это существенно влияет на сроки. Вдобавок, 23% случаев отцепок связано с неисправностью колесных пар, и сроки выхода из ТОР не выдерживаются из-за отсутствия запаса деталей и того же разброса браковки вагонов и мест ремонта колесных пар. «Южный» ведет регулярную работу в этом направлении, но ожидает большего участия ДЭПС в решении проблем с поставкой литых деталей.

Специалистами филиала проводятся совместные комиссионные осмотры забракованных колесных пар, прове-

ряется соответствие кодов браковки с фактическими неисправностями для определения объема ремонта колесных пар. Это помогает ускорить процесс выпуска вагонов из ремонта за счет возврата деталей, принадлежащих компании. Реализуется принятая ДЭПС и руководством ОАО «ВРК-1» и ОАО «ВРК-2» схема взаимодействия с работниками вагоноремонтных компаний для оптимизации процессов обточки и возврата неисправных колесных пар на механизированные пункты проведения ТОР. В адрес руководителей региональной дирекции инфраструктуры направляются обращения о точечном выделении колесных пар ВКМ для выпуска вагонов, долго простаивающих в ожидании проведения ТОР. А в адрес службы вагонного хозяйства дороги ежемесячно готовится претензионный материал с выставлением финансовых потерь «Трансойла», связанных с простоем вагонов в ожидании ТОР. ⚡

Оптимизация для самореализации

Любой бизнес состоит из множества процессов: ключевых и вспомогательных, сложных и относительно простых, требующих различных человеческих и материальных ресурсов. Но все процессы объединяет одно. Чем понятнее они для участников, чем меньше бессмысленной работы и дублирования функций, тем бизнес эффективнее.



АРТЕМ ДЮКОВ, ДИРЕКТОР
ДЕПАРТАМЕНТА ЭКСПЛУАТАЦИИ
ПОДВИЖНОГО СОСТАВА:

— Проект очень важен и интересен для нас, производственников. Это реальная возможность погрузиться в собственные процессы, подумать и понять, где есть «узкие места», услышать мнения своих ключевых сотрудников и коллег из смежных подразделений. Можно обсудить то, что нас могло давно не устраивать в работе, и найти пути решения проблем. Считаю, что если в результате нашей работы процессы будут полностью регламентированы, а обязанности и зоны ответственности каждого подразделения четко определены, это станет успехом проекта.

«Трансойл» начинает оптимизацию двух ключевых внутренних процессов – управления рабочим и нерабочим парками цистерн. Приказом генерального директора создана проектная группа, которая до конца года должна дать результат: описание состояния процессов «как есть» и модель «как будет», а также конкретный план перехода от настоящего к будущему.

К работе над проектом будут приглашать внутренних экспертов. Ими могут стать инициативные работники всех уровней, которые располагают информацией о текущем состоянии процессов, способны профессионально оценить предложения по оптимизации и предоставить свои идеи. Эксперты получат возможность быть услышанными и реализовать свой потенциал, а компания в целом рассчитывает на новые конкурентные преимущества: повышение управляемости бизнеса, скорости и точности принятия ре-

за одну и ту же задачу сегодня могут отвечать несколько департаментов. Одни порой работают «в стол» и готовят данные, которыми никто не пользуется, другие в это время вручную собирают жизненно необходимую для принятия управленческих решений информацию».

«Трансойл» применит модель процессного управления, предполагающую, что управлять требуется не линейными функциями сотрудников и подразделений, а конкретными процессами. В идеале поведение организации, использующей процессное управление, становится более целенаправленным. Бизнес начинает работать как система взаимосвязанных процессов и их «ресурсного окружения». Эффективность каждого процесса оценивает непосредственный заказчик, а не вышестоящий руководитель. При этом заказчиком может быть как внешний контрагент, так и подразделение «Трансойла».

Управление рабочим и нерабочим парками цистерн – процессы, составляющие основу бизнеса компании. Экономия ресурсов, повышение скорости и точности принятия решений в конечном итоге позитивно скажется на финансовом состоянии бизнеса. Кроме того, руководители, отвечающие за тот или иной функционал, получат возможность оценить процессы целиком, а не частями, четко понимая сферу ответственности своего и смежных подразделений.

Оптимизация и автоматизация бизнес-процессов – это и разгрузка рядовых сотрудников за счет снижения объема рутинных функций, устранения ненужной работы, понятного разделения ответственности. Внутренние эксперты, которые примут участие в проекте и продемонстрируют комплексное мышление, знание бизнеса, предложат эффективные решения и внесут, таким образом,

«ТРАНСОЙЛ» ПРИМЕНИТ МОДЕЛЬ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ПРЕДПОЛАГАЮЩУЮ, ЧТО УПРАВЛЯТЬ ТРЕБУЕТСЯ НЕ ЛИНЕЙНЫМИ ФУНКЦИЯМИ СОТРУДНИКОВ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, А КОНКРЕТНЫМИ ПРОЦЕССАМИ

шений, а также реакции на внешние изменения.

«Цель проекта – обеспечить рост и развитие компании в постоянно меняющихся условиях. Нам нужно исключить потери рабочего времени и демотивацию сотрудников всех уровней по причине дублирования функций и размывания ответственности, – комментирует куратор проекта, заместитель генерального директора по экономике и финансам Ирина Фектистова. – Не секрет, что нередко

Любые перемены, как известно каждому, – процесс непростой, в первую очередь, психологически. Человеку всегда представляется, что привычная схема работы лучше любой другой, а даже небольшие изменения – это сложности и риски. Такая логика выражается народной мудростью: «Не нужно чинить то, что и так работает». Однако оптимизация двух ключевых бизнес-процессов «Трансойла» задумана не как ремонт, а как механизм дальнейшего движения вперед.

существенный вклад в результаты проекта, могут рассчитывать не только на премирование, но и на повышение. Кроме того, общение с руководителями и внешними консультантами позволит сотрудникам «расширить собственные горизонты», получить новые компетенции. Разумеется, на участников проекта ляжет дополнительная нагрузка. Но игра в данном случае «стоит свеч»: едва ли кто-то против возможности самореализации и работы в успешной компании. 🌟

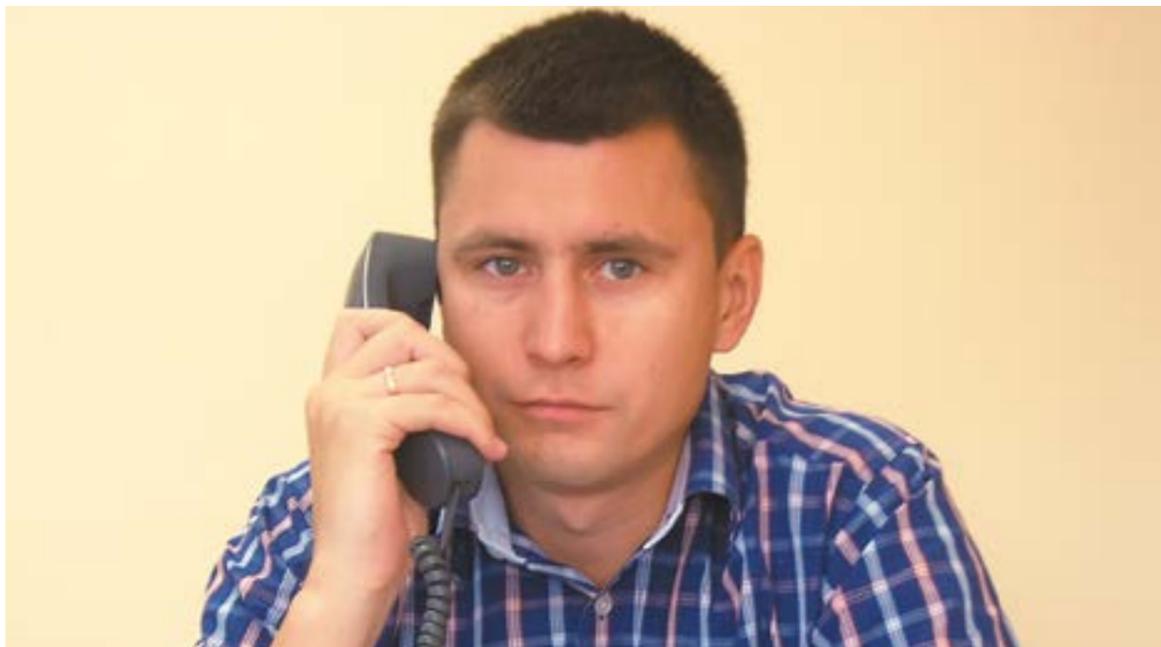


ИРИНА МИХЕЕВА, ДИРЕКТОР
ДЕПАРТАМЕНТА ЭКОНОМИКИ:

— Проект описания и совершенствования бизнес-процессов перетекает в процесс – улучшения должны стать нормой и идти постоянно по мере изменения ситуации как внутри компании, так и во внешней среде. В результате компания получит возможность максимально быстро адаптироваться к внутренним и внешним изменениям.

АНДРЕЙ МОНАХОВ: «ТЯЖЕЛО, НО ИНТЕРЕСНО»

ДИРЕКТОР ФИЛИАЛА «ЮЖНЫЙ» АНДРЕЙ МОНАХОВ — САМЫЙ МОЛОДОЙ ИЗ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ «ТРАНСОЙЛА». НО К СВОИМ 29 ГОДАМ УСПЕЛ ПОЛУЧИТЬ ОПЫТ РАБОТЫ В ГОЛОВНОМ ОФИСЕ КОМПАНИИ. АНДРЕЙ МОНАХОВ ОТВЕТИЛ НА ВОПРОСЫ «ВРЕМЯ «ТРАНСОЙЛ».



/ СПРАВКА

Андрей Монахов родился в Пскове. В 2007 году окончил Санкт-Петербургский университет путей сообщения по специальности «Управление процессами перевозок». Во время учебы работал на Октябрьской железной дороге: проводником, составителем поездов, оператором по обработке перевозочных документов в станционно-техническом центре. На IV-V курсе работал диспетчером с большой номенклатурой подвижного состава в компании «Евросиб».

С 2007 года работает в «Трансойле»: диспетчером, специалистом и далее менеджером оперативного отдела. В 2010 году Андрей Монахов был назначен на должность директора филиала «Южный».

— Поступая в Университет путей сообщения в Санкт-Петербурге, вы, очевидно, решили вопрос будущей профессии. Чем был определен выбор?

— Вопрос выбора профессии у меня практически не стоял: в нашей семье я железнодорожник в четвертом поколении.

— Надо понимать, своим выбором сейчас не разочарованы?

— Нет, не разочарован, даже рад — это мое.

— Вы единственный директор филиала «Трансойла», назначенный из головного офиса. То есть имеете опыт работы и в центре, и в регионе. Это позволяет как-то оценить конкретные плюсы и минусы во взаимодействии головного офиса и филиалов?

— Благодаря опыту работы в Санкт-Петербурге мне понятны процессы, происходящие в головном офисе, а личное знакомство с работающими там руководителями и сотрудниками облегчает решение производственных задач. Но я не вижу системной разницы во взаимодействии директоров филиалов, назначенных из головного офиса и пришедших «извне»: принципы взаимодействия понятны и действуют одинаково.

Очень полезны селекторные совещания головного офиса и филиалов, которые теперь проходят ежедневно. На начало моей работы в «Южном» такого формата не было.

— Вы довольно быстро сделали карьеру, в молодом возрасте уже занимаете серьезную руководящую должность. Нет психологических трудностей, как идет взаимодействие с опытными работниками, которые намного старше вас?

— Я считаю, что у нас хороший коллектив, который совершенно нормально на меня реагирует. Стараюсь слушать людей, я не склонен к авторитарному управлению. Осознаю, что нужно

набираться профессионального опыта, причем постоянно, человеку любого возраста.

Руководящая должность в нашей компании требует много энергии, сил, ответственности и времени. Психологических трудностей не возникает, но, как любой человек, я могу порой эмоционально реагировать на разные сложные рабочие ситуации. Ведь наша работа — неотъемлемая часть производства крупнейшего предприятия Краснодарского края, деятельность нашего филиала является отражением имиджа

и профессионализма всей компании. «Держать марку» всего «Трансойла» для меня очень ответственное дело. Считаю основным «психологическим тылом» свою семью: супруга всегда поддерживает в любых сложных ситуациях, хотя дома о работе мы не говорим.

— Какие рабочие ситуации вы оцениваете как сложные?

— Это ситуации с отклонениями от стандартных процедур, нарушения технологий, форс-мажорные обстоятельства. Наш основной контрагент РЖД — очень крупная компания, в которой работает много разных людей. Бывает, что кто-то относится к некоторым процессам так, будто их качественное исполнение не является обязательным. Например, для нас крайне важен вопрос эффективного использования локомотивной тяги. Мы практически ежедневно сталкиваемся здесь с проблемными ситуациями.

— Как думаете, почему именно вам предложили возглавить филиал «Южный»?

— На момент ухода предыдущего директора филиала Александра Шапкина я был самым осведомленным сотрудником оперативного отдела головного офиса по всем процессам, происходившим в филиале «Южный». За два года работы менеджером головного офиса я более двух месяцев провел в командировках в «Южном». Развивали процессы маршрутизации по станциям выгрузки, начинали перевозки собственными поездными формированиями. Я исполнял обязанности директора филиала в отсутствие Шапкина. Думаю, потому мне и предложили такую должность. К

«ОТ ЖИЗНИ ХОЧЕТСЯ, ЧТОБЫ ДЕЛО, КОТОРЫМ ЗАНИМАЕШЬСЯ, ПРИНОСИЛО УДОВЛЕТВОРЕНИЕ И РЯДОМ БЫЛА СЧАСТЛИВАЯ СЕМЬЯ»

тому же, Александр рекомендовал меня как основного претендента.

— Легко ли вы с семьей решились на переезд в Новороссийск?

— Легко. На момент предложения о переезде ребенку было два месяца, супруга находилась в декретном отпуске. В Петербурге ничего не держало, первоочередным было профессиональное развитие.

— Что из ценностей компании «Трансойл» наиболее важно для вас?

— Для меня важны все ценности компании, в которой работаю. Но на первое место для себя ставлю постоянное стремление к высокому качеству и надежности наших услуг.

— Чего вы в первую очередь хотите от работы и жизни?

— Мои приоритеты — насыщенная жизнь и счастливая семья. Благодарен судьбе

и многим людям, что работаю сейчас в «Трансойле» и в филиале. Работа здесь дает возможность применить все знания, которые получены во время учебы: управление процессами перевозок в новых рыночных условиях, с применением собственной тяги, локомотивных бригад, организация работы с крупнейшими предприятиями нефтяной промышленности и портовыми терминалами. Это очень ответственно, тяжело и в то же время интересно.

От жизни хочется, чтобы дело, которым занимаешься, приносило удовлетворение и рядом была счастливая семья.

— В вашем понимании насыщенная жизнь — это, в первую очередь, профессиональная

самореализация и достаток в семье? Или возможность проводить больше времени с семьей тоже важна?

— Насыщенная жизнь для меня — когда каждый день приносит что-то новое как на работе, так и в личной жизни. Это достижение поставленных целей.

А счастливая семья — полная семья и здоровые дети. Да, работа отнимает много времени. Но у нас в семье все понимают, кто и чем занимается. Супруга и дети тоже заняты. Ценностью для нас является размеренная жизнь, правильное воспитание детей, нормальное человеческое счастье, мы не ждем от жизни какой-то эйфории.

— Вы ведь любите книги. Что читаете сейчас, что «зацепило» в недавно прочитанном?

— Наверное, правильнее сказать «любил читать». Давно ничего не читал, не успеваю. Если не считать вечернего чтения вслух Барто, Михалкова, Маршака, Чуковского. ☺

День компании

Одиннадцатилетие «Трансойла» отметили на курорте «Игора». Дневная часть празднования прошла в тематике русской ярмарки: сотрудники участвовали в различных забавах и развлечениях, а также в ремесленных мастер-классах. Вечерняя программа состояла из торжественного банкета, на котором наградили ветеранов и лучшие департаменты «Трансойла». В мероприятии приняло участие 285 сотрудников компании.



/01.



/02.



/03.

/01. КАНАТНАЯ ДОРОГА НА ГОРНОЛЫЖНОМ СКЛОНЕ «ИГОРЬ»
(слева направо) Антон Иванов, Павел Корчагин, Роман Печеркин

/02. ПЛОЩАДКА СТРЕЛЬБЫ ИЗ АРБАЛЕТА.
(слева направо) Тимур Морозов, Арсений Агеев, Александр Солодовников, Денис Бадьяров, на заднем плане — Антон Мухин

/03. РОСПИСЬ ПРЯНИКОВ
Оксана Товстик

/04. ПЛОЩАДКА «ФЛИПБУК»
(слева направо) Наталья Александрова, Илья Попов, Ирина Аникина

/05. «ЮБИЛЯРЫ» «ТРАНСОЙЛА», ПРОРАБОТАВШИЕ В КОМПАНИИ 10 ЛЕТ
(слева направо) Анна Тихомирова, Татьяна Куланова, Елена Родишевская, Владимир Соколов, Дмитрий Спиридонов, Сергей Драка, Рафик Абубикеров



/04.



/05.

Четко сработали

20 сентября в Киришах прошла первая экологическая акция, организованная в рамках программы мероприятий корпоративного движения «Волонтеры «Трансойла».



Акцию «Чистота вокруг» поддержали 89 волонтеров — сотрудники компании и члены их семей. Партнером «Трансойла» выступил благотворительный фонд «Добрый город Петербург», поддержку акции оказала администрация Киришей.

Десять команд в течение двух часов убрали территорию от мусора и листвы, обогащали почву под посадку, высаживали декоративные растения. Собрано 50 мешков мусора, высажено 200 кустов различных растений, установлены урны и скамейки: в Киришах создана новая аллея.

По общему мнению волонтеров, компания обеспечила оптимальные организационные условия, и участие в акции оставило только позитивные впечатления. В частности, начальник отдела ремонта Евгений Кораблев оценил, какой высокой эффективностью можно добиться, когда понятны условия и цели: «Меня очень порадовало то, что внутри своей группы мы очень быстро распределили обязанности, поставили задачу и четко сработали».

ТРАНСОЙЛ
ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКАЯ
ГРУППА

КОординатор проекта:
ДЕПАРТАМЕНТ ПРЕСС-СЛУЖБЫ
И ИНФОРМАЦИИ ООО «ТРАНСОЙЛ»
ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ООО «АГЕНТСТВО
ОБЩЕСТВЕННЫХ КОММУНИКАЦИЙ
«ГРИН РОУД» (GROAD.RU).

КОНТАКТЫ:
+7 (812) 332 2200 (ДОб. 1378)
PR@TOIL.SPB.RU

МАКЕТ: ООО «АГЕНТСТВО ОБЩЕСТВЕННЫХ КОММУНИКАЦИЙ «ГРИН РОУД»
ДИЗАЙН И ВЕРСТКА: ЕГОР МАТАСОВ