

Реформування Укрзалізниці

Діна Немирович

Моє бачення довгострокових стратегічних цілей реформ на УЗ - концепція

- Повна комерціалізація сфери залізничних перевезень (зниження чи відсутність державних витрат, пов'язаних з залізничними перевезеннями, наявність приватного капіталу в секторі)
- УЗ = Сервіс та якість, що включає підвищення ефективності для зниження тарифів
- Шлях від моделі “Фінансова стійкість” до моделі “Інвестиційна привабливість”
- УЗ = Бренд + HR бренд + Відкриті комунікації
- Безпека як перевезень, так і співробітників
- 100% використання можливих екологічних переваг залізничного транспорту = ефективність проектування та управління

Перший рік – які можуть бути очікування щодо першого року реформ:

- Наявність угоди між основними стейкхолдерами процесу щодо цілей та завдань реформи
- Наявність стратегічної матриці (Візія – Місія – Цілі – Цінності - Модель ? 2022?) та планів, проектів реформ по роках та результатах з оцінкою бюджетів (“дорожня карта”) на три роки 2016 - 2018
- Розробка та імплементації нової організаційної моделі та готовність до впровадження стимулів змін (КПЕ)
- Запуск де-кількох масштабних проектів змін новою командою (фінанси, закупівлі, зниження витрат, дії та рішення по непрофільним видам діяльності, політика тарифів)
- Результати перших досягнення бізнесу від використання моделі прозорості – наприклад, покращення фінансових показників та прозорий процес бюджетування, відкриті комунікації як зовнішні, так і внутрішні

100 днів = комбінація (1) вирішення питання термінових змін та (2) запровадження проектів реформування

(1) Термінові дії потрібні, що стосується:

- Формування нової команди
- Налагодження прозорого управління грошовими потоками
- Курс на прозорість витрат
- Рішення щодо непрофільних активи – запровадження аналізу
- Реструктуризація боргового навантаження
- Комунікація

100 днів = комбінація (1) вирішення питання термінових змін та (2) запровадження проектів реформування

(2) Наявність набору чітких і ранжированих цілей і завдань по проектах реформування є запорукою успіху старту змін за напрямками:

- Бізнес-Модель та Організаційна структура
- Функціональні фінанси
- Економіка витрат та тарифи
- Команда = формування рівень “мінус 1” – вірус реформ
- Транспарентність
- Комунікації

100 днів - Бізнес-Модель та Організаційна структура

- Фокус на ключовій компетенції - вертикальна інтеграція по видах діяльності – транспортні перевезення, пасажирські перевезення, інфраструктура
- Спрощення та сплюснення керівної структури
- Вирішення питань непрофільних активів та розробка стратегії аутсорсингу – діяльність, що підлягає продажу або передачі приватному сектору
- Реструктуризація постачальницьких та виробничих підприємств – залишаються в структурі чи передаються в приватний сектор.
- Раціоналізація внутрішніх допоміжних служб
- Розширення видів діяльності, комерційна діяльність з використанням об'єктів нерухомості

100 днів – Функціональні фінанси

- Управління грошовими потоками
- Управлінська звітність, що забезпечує процеси прийняття рішень – оцінка стану, наявність показників по сегментам, якість аналітики
- Система внутрішнього контролю – фокус на моніторинг тендерних процедур, процеси закупівель, релевантність закупівель як в цілях, так і в часі (календар закупівель)
- Можливість переходу на використання МСФЗ як для фінансової звітності, так і для управлінської
- Результати аналізу потрібно ув'язати з функціональною ІТ стратегією

100 днів – Економіка = ціноутворення та витрати

- Тарифна політика “вантажні перевезення” = окремий аналіз точки беззбитковості, попит та структура витрат, конкуренція (інші види перевезень)
- Тарифна політика “Пасажирські перевезення” = окремий аналіз точки беззбитковості по типах перевезень, можливості запровадження маркетингових інструментів, різні тарифні системи з урахуванням бронювання
- Політика державних субсидій – аналітичні обґрунтування
- Плани по зниженню витрат – але питання стимулювання може залишатись відкритим до запровадження організаційних змін та КРЕ

100 днів – Команда = формування рівень “мінус 1” – вірус реформ

- Оцінка існуючого кадрового складу
- Формування потреб в змінах (політика щодо звільнень) та заміщенню новою командою
- Тактика командоутворення - інтеграційні процеси та конфлікти
- Комунікаційні заходи

100 днів – Транспарентність

Ключові фактори успішності змін:

- Чітка позиція щодо впровадження від зацікавлених осіб - акціонери, топ-менеджмент
- Нульова терпимість до шахрайства
- Професійний внутрішній аудит з прямою звітністю перед менеджментом з питань шахрайства
- Відкрита і чітка внутрішня комунікація
- Максимальний перехід до електронного документообіг
- Особиста персональна відповідальність кожного менеджера на своєму рівні

100 днів – Комунікації

- Професійна підтримка з боку команди HR щодо проведення комунікаційних заходів
- Візуалізація цілей та заходів
- Інструменти зворотного зв'язку