

# ПРИВИВКА ЛИДЕРСТВА — ВСЕМ НАЧАЛЬНИКАМ

## СОЗДАНИЕ ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ» (РЖД) — САМЫЙ СВЕЖИЙ В РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ ПРИМЕР УСПЕШНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ МИНИСТЕРСТВА В АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО. КАК ОНА ПРОИСХОДИЛА, В ЧЕМ БЫЛИ ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, КАК ОНИ РЕШАЛИСЬ И ЧТО ЕЩЕ ПРЕДСТОИТ СДЕЛАТЬ, ВГ РАССКАЗАЛ СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАО РЖД БОРИС ЛАПИДУС.



**БОРИС ЛАПИДУС,**  
СТАРШИЙ  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ  
ОАО РЖД

**BUSINESS GUIDE:** Что, на ваш взгляд, было залог успеха реформы железнодорожного транспорта с корпоративной точки зрения?

**БОРИС ЛАПИДУС:** Главное, что нам удалось доказать на этапе подготовки реформы — преобразования должны быть эволюционными, их нельзя проводить без организационной, технологической и социальной подготовки. Пример реорганизации МПС с созданием ОАО РЖД достаточно специфичен — процесс был взвешенным, и многим до сих пор

кажется недостаточно радикальным. Но практика показала, что эволюционный подход к таким крупным социально-экономическим преобразованиям является не только приемлемым, но и наиболее эффективным. Еще в рамках МПС мы начали концентрировать хозяйственную деятельность во все более крупных структурах — от депо, станций к отделениям и далее к железным дорогам. Формировали системы бюджетирования, отработывали механизмы управления экономикой филиалов и подразделений в рамках не только прежних директивных, но и новых корпоративных методов. Переходили на новую структуру бухгалтерского учета, внедряли информационные системы управления.

**ВГ:** В чем основное отличие ОАО РЖД от МПС?

**Б. Л.:** Прежде всего одной из причин реформирования была недопустимость совмещения функций госрегулирования и хозяйственной деятельности. В результате недостаточно эффективным было и то, и другое. Мы сосредотачивались на повышении эффективности именно хозяйственной деятельности. Речь шла об управлении тремя аспектами — финансами, ресурсами и результатом. Формирование структуры управления у нас было подчинено четкому разделению по этим направлениям.

Вопросы, связанные с управлением финансами, экономическим результатом, совершенствование корпоративных процедур, сейчас являются, наверное, более частыми при обсуждении на правлении, советах директоров, совещаниях, чем технологические вопросы, и это существенное отличие от МПС. Финансовый результат был для министерства важен, но не на первом плане. В работе МПС были периоды с убыточными результатами. Сейчас это не представляется возможным.

**ВГ:** Какие возникли проблемы в процессе реорганизации?

**Б. Л.:** Преобразование министерства в ОАО РЖД сразу же потребовало формирования холдинговой структуры, сочетающей как дочерние общества под управлением головной компании, так и систему ее филиалов. Причем дочерние общества во многом работали уже на конкурентном или потенциально конкурентном рынке. Необходимо было формировать более 100 бюджетов, а затем объединять их в единую систему, то есть разделить ресурсы и консолидировать результат. Формирование органов управления — тоже непро-

стая задача. Многие дочерние общества, которые находятся в потенциально конкурентном рынке, на первых этапах сохраняют в значительной степени обслуживание ОАО РЖД. Прямые директивные методы управления, к которым мы привыкли в МПС, здесь уже, по закону об АО, не работали. Пришлось формировать новую идеологию повышения эффективности через советы директоров, нормативную базу, экономические договоры, в том числе с дочерними обществами, через кадровую политику. Это требует изменения не просто психологии руководителей, но и получения новых знаний. Одно дело, когда ты можешь снять трубку и приказать, другое дело — провести то же самое решение в отдельном юридическом лице со своим бюджетом и договорами.

**ВГ:** Трудно было принять новую систему взаимодействия?

**Б. Л.:** Нелегко, до сих пор учимся. Ведь железная дорога действительно была полувоенной организацией, к корпоративным методам управления ее руководители не привыкли. Поэтому нам пришлось даже не обучать менеджмент, а делать из начальников лидеров.

**ВГ:** Вы взяли готовое решение или разрабатывали собственную систему?

**Б. Л.:** Мы доказали консультантам, что ни одна из действующих систем менеджмента ОАО РЖД напрямую не подходит, поскольку в компании уникальное сочетание масштаба бизнеса, его распределенности и не всегда очевидной экономической эффективности многих видов деятельности. Готового рецепта нет, мы все приемы трансформируем с учетом условий, которые минимизировали бы риски.

**ВГ:** В чем суть вашей программы?

**Б. Л.:** Мы разделили менеджмент ОАО РЖД на шесть уровней. Первый — идеологи качества — президент и вице-президенты. Дальше руководители качества — начальники департаментов и крупных филиалов, в том числе железных дорог. Третий — директора качества — замначальников дорог, которые отвечают за конкретные направления деятельности. Четвертый — менеджеры качества — начальники отделений. Пятый — мастера качества — начальники линейных предприятий. Шестой — инспекторы качества — сотрудники, которые будут на предприятиях проводниками идеологии качества на рабочих местах. Эта система охватывает абсолютно всех руководителей.

Каждый этап обучения заканчивается проектом улучшения деятельности своего направления, который менеджер разрабатывает на основе полученных знаний и защищает на серьезной комиссии. Эти проекты становятся ячейками общей программы преобразований в компании. Мы делаем прививку лидерства всем начальникам. Показываем, что лидер — это человек, который знает не только технологию, но и психологию, и экономику, и методы прогнозирования и анализа, что очень важно.

**ВГ:** И что, каждый начальник над стрелочниками теперь знает методы прогнозирования и анализа?

**Б. Л.:** Есть три принципа повышения качества — прорывные решения, постоянные улучшения и принцип соответствия. Это не мы придумали, это мировой опыт. Так вот, в нашем видении преобразований идеологи качества обеспечивают разработку прорывных решений, директора и менеджеры качества отвечают за постоянные улучшения

в сфере своей ответственности. И, наконец, на более низком уровне, который вы обобщенно назвали руководством стрелочниками, обеспечивается соответствие стандартам качества и технологическим процессам.

**ВГ:** Какие-то результаты внедрения системы уже видны?

**Б. Л.:** Результаты есть. Они выражаются, например, в том, что в условиях резкого роста цен на ресурсы, который мы испытываем второй год, компании удается удерживать рост себестоимости ниже уровня инфляции. Работая по старой (министерской) системе, мы бы не выдержали. А ведь программа реализована только на 25–30%. Идеология еще не дошла до рядовых сотрудников. Есть пилотные проекты на Куйбышевской, Октябрьской и Свердловской железных дорогах. Там на отдельных объектах система отработывается комплексно, вплоть до последнего уровня. Там улучшается качество более ощутимо, его можно выразить в конкретных производственных показателях. В целом сейчас идет четвертый каскад обучения, идеология сформирована, разрабатываются проекты улучшений, стандарты качества для производственных процессов, есть уверенность, что мы успешно в течение двух лет внедрим новую систему. И вы увидите, что люди очень сильно изменятся.

**ВГ:** Где еще происходят изменения?

**Б. Л.:** Мы меняем систему управления перевозками, логистическим хозяйством и вагонным, отделяем эксплуатацию от ремонта, делаем серьезные акценты на конкретных видах деятельности. Это позволяет построить конфликт интересов между разными производственными структурами, что приводит к росту качества. Если раньше эксплуатационно-ремонтные проблемы гасились внутри одного подразделения, чтобы сор из избы не выносить, то сегодня это не удается.

**ВГ:** С какими проблемами пока не удалось справиться?

**Б. Л.:** Появились совершенно неожиданные проблемы, связанные с финансовой эффективностью перевозок. У частных компаний она существенно выше, потому что они могут выбирать контракты, а ОАО РЖД — нет. Есть проблема обременения имущества. Когда компания создавалась, риски потери управляемости страховались с большим запасом, и с этим слегка переборщили — почти любое действие требует решения правительства. Перечень обремененного имущества мог бы быть существенно меньше. Кроме того, имущество от МПС к ОАО РЖД в основном передавалось комплексами. Например, целая сортировочная станция. Но в ней есть столовая, грузовой двор, гараж и прочее. Каждый из этих объектов должен управляться по-своему, но у нас он отсутствует, как таковой. И в соответствии с программой реформы и рыночной логикой приходится разукрупнять комплексы и заново регистрировать, уже по-объектно, имущество. А это не только время, но и деньги. Ну и, наконец, все еще не хватает знаний о современных методах корпоративного управления.

**ВГ:** Что надо было сохранить из системы МПС?

**Б. Л.:** Достаточно много. Прежде всего управляемость технологическими процессами. Способность из центра управлять системой, в которой постоянно движется около 10 тыс. поездов. Это отработанные регламенты, алгоритмы действий в нештатных ситуациях, а они происходят каждый день.

**ВГ:** Каких управленческих ресурсов не хватало ОАО РЖД сразу после реорганизации?

**Б. Л.:** Главным образом потребовались менеджеры, которые имеют опыт в управлении финансами, формировании корпоративных структур.

**ВГ:** Много специалистов пришлось привлечь со стороны?

**Б. Л.:** Если говорить про центральный аппарат — около 30%, и процесс продолжается.

**ВГ:** Насколько эффективно может работать в ОАО РЖД не железнодорожник?

**Б. Л.:** Практика показывает, что может. Особенно в области экономики, финансов, правовой защиты. Один из привлеченных топ-менеджеров недавно в разговоре отмечал, что самое сложное было — разобраться, как технологически устроена компания. Потому что управлять финансами нельзя без понимания производственного процесса, который в железнодорожной компании уникален. Но не менее сложная проблема и для железнодорожников — настроиться на знание современных принципов менеджмента и управления финансами.

**ВГ:** Компания как-то помогала?

**Б. Л.:** На первом этапе обучения как системы практически не было, его заменяли самообразование, обучения на семинарах и конференциях, командировки на дороги, предприятия, совещания и работа над документами. Но сейчас, помимо каскадного обучения, мы создаем корпоративный университет, чтобы ликвидировать дефицит знаний у обеих групп менеджеров, т. е. у штатных железнодорожников есть существенная необходимость углублять свои знания в области корпоративного управления, финансов, экономики. Кроме того, обе группы менеджеров нуждаются в повышении знаний в области корпоративной стратегии и корпоративной культуры компании. Нужно отметить, что проблема в менеджерах высокого уровня, которые способны возглавить дочерние общества и структурные подразделения компании, для ОАО РЖД существует, и она довольно серьезная.

**ВГ:** Кто вас консультирует?

**Б. Л.:** Я бы не хотел никому делать рекламу. Это и отечественные компании, и иностранные, в том числе из «большой четверки».

**ВГ:** В чем основной принцип системы корпоративного управления, которую вы хотите построить?

**Б. Л.:** В развитии ОАО РЖД как холдинга. Долгосрочную производственную стратегию развития мы уже построили и получили одобрение в правительстве. Теперь разрабатываем стратегию корпоративного развития за горизонтом 2010 года. Она должна помочь построить эффективную систему управления, избавиться от дублирования функций, четко определить на основе процессного подхода ответственность и мотивацию, интегрировать территориальные и функциональные элементы управления, что потребует, возможно, нового статуса менеджеров и, самое главное, быть направленной на прорывы и инновации. Мы рассчитываем закончить работу над стратегией до конца года. По срокам она ориентирована до 2015 года с видением перспектив до 2030 года и основных направлений развития.

Интервью взяла РЕНАТА ЯМБАЕВА

«ОДИН ИЗ ПРИВЛЕЧЕННЫХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ НЕДАВНО ОТМЕЧАЛ, ЧТО САМОЕ СЛОЖНОЕ БЫЛО — РАЗОБРАТЬСЯ, КАК ТЕХНОЛОГИЧЕСКИ УСТРОЕНА КОМПАНИЯ. УПРАВЛЯТЬ ФИНАНСАМИ НЕЛЬЗЯ БЕЗ ПОНИМАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА, КОТОРЫЙ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ КОМПАНИИ УНИКАЛЕН»

