



**Основные направления  
долгосрочной стратегии развития  
ТОО «Ремонтная корпорация «Қамқор»  
до 2020 года**



(Долгосрочная стратегия развития  
ТОО «Ремонтная корпорация «Қамқор»  
утверждена решением Наблюдательного  
совета ТОО «Ремонтная корпорация  
«Қамқор» от «04» марта 2011 года, № 1)

Астана  
2011

Долгосрочная стратегия развития ТОО «Ремонтная корпорация «Қамқор»<sup>1</sup> (далее – Компания, РКК) на период до 2020 года (далее – Стратегия) является основополагающим документом, отражающим стратегические приоритеты развития Компании на долгосрочный период.

Документ разработан с учётом требований основных групп влияния – Государства, АО «Самрук-Қазына», АО «НК «ҚТЖ», частного участника (акционера), менеджмента Компании.

Документ является результатом совместной работы менеджеров Компании, консультантов Strategy Partners и CMS (Германия). Документ составлен по результатам:

- Стратегического анализа Компании, выполненного консультантами Strategy Partners, в рамках которого были проведены интервью с ключевыми группами влияния, а также анализ различных внутренних и внешних документов в части текущей деятельности и развития Компании;
- Анализа операционной эффективности ряда депо;
- Стратегической сессии с участием менеджеров Компании;
- Финансового моделирования деятельности Компании на период до 2020 г.

---

<sup>1</sup> ТОО «Ремонтная корпорация «Қамқор» является юридическим лицом, созданным в соответствии с законодательством Республики Казахстан, и включает в себя его дочерние и аффилированные организации

Долгосрочная стратегия развития ТОО «Ремонтная корпорация «Қамқор» до 2020 года. Краткий обзор.

## Краткое резюме

Стратегия направлена на снятие ключевых неопределенностей стратегического развития Компании и достижение консолидированного видения будущего у участников (акционеров), менеджмента и других ключевых групп влияния. Ниже приведены ключевые неопределенности, которые были рассмотрены и сняты в рамках разработки Стратегии.

- 1. Насколько устойчива текущая бизнес-модель с точки зрения создания стоимости для участников (акционеров)?** Модель имеет среднюю степень устойчивости. Все бизнесы создают положительный денежный поток. Компания поддерживает высокий и надежный уровень качества сервиса, переходит на сервисное обслуживание локомотивов, имеет сбалансированный состав участников (акционеров). В то же время, возможности текущей бизнес-модели ограничены слабой технической и технологической базой, зависимостью от АО НК «КТЖ» и низким стратегическим контролем большинства бизнесов, несбалансированной моделью оргструктуры.
- 2. Как должны измениться миссия и позиционирование Компании в случае перехода к новой бизнес-модели?** Основные компетенции Компании связаны с оказанием сервиса для поддержания готовности железнодорожной инфраструктуры и подвижного состава. Сервис может быть максимально разнообразным и не ограничивается только ремонтами. При этом Компания позиционирует себя не как поставщик разовых услуг, а как долгосрочный и надежный партнер для владельцев инфраструктуры и подвижного состава.
- 3. Каковы возможности развития в рамках текущей бизнес-модели?** В горизонте до 2020 года существенно снизить зависимость от основного клиента АО НК «КТЖ» не удастся. Это предопределяет необходимость выстраивания долгосрочного партнерства с АО НК «КТЖ», включая заключение долгосрочных контрактов на лучших условиях при обязательном предоставлении лучшего качества сервиса (в т.ч. полный переход на сервисное обслуживание нового парка локомотивов). Кроме того, необходимо сокращение сети локомотиворемонтных депо – до 10 депо к 2020 году одновременно с введением принципа специализации (создание центров компетенций) и улучшением технической и технологической базы. Планируется увеличить количество ремонтов цистерн и специального подвижного состава, а также предоставление услуг по обслуживанию устройств ЖАТС для основного заказчика АО НК «КТЖ» совместно с компаниями-партнерами, которых для себя определяет АО НК «КТЖ».
- 4. Каковы возможности диверсификации бизнеса?** Компания будет придерживаться принципа разумной диверсификации на базе ключевых компетенций. Основной фокус диверсификации будет направлен на развитие транспортного машиностроения, в производство грузовых вагонов (потребность велика, компетенции профильные, риски ограничены хорошими партнерами и предварительным заказом). Дополнительные возможности роста будут созданы за счет создания электромонтажного поезда, организации ремонта спецтехники.
- 5. Какие изменения должны произойти в организационной модели?** В части организационной структуры и системы управления Компания переходит к модели стратегического холдинга с портфелем синергетически связанных бизнесов. Это предполагает статус отдельного субхолдинга в составе группы АО НК «КТЖ» и

управление на принципах стратегического холдинга, где корпоративный центр задает правила игры. В Компании внедряется система управления, ориентированная на результат по видам бизнеса и персональная ответственность руководителей бизнес-единиц. Кроме того, Компания планирует создать у себя лучший человеческий капитал в сегменте машиностроения и корпоративную культуру, ориентированную на рыночный результат и отлаженные бизнес-процессы.

- 6. Какие усилия должны быть предприняты в области управления человеческим капиталом?** В развитии человеческого капитала РКК фокусируется на профессионалах, обладающих сбалансированным набором компетенций в трех областях: отраслевая специфика, стратегический менеджмент, лидерство и проведение изменений. Это будет достигнуто за счет сотрудничества со средними и высшими учебными заведениями, реализации программ повышения профессионального уровня сотрудников, развития систем оценки и мотивации персонала, управления численностью персонала на основе долгосрочного планирования и содействия в трудоустройстве.
- 7. Насколько данная Стратегия достигает баланса интересов ключевых групп влияния?** Стратегия соответствует приоритетам ключевых групп влияния, поскольку направлена на рост стоимости на базе надежного качества сервиса, технологическое и управленческое лидерство в своем сегменте, повышение производительности труда, с учетом принципов социальной ответственности, создание возможностей профессионального роста сотрудников, обеспечение прозрачности и инвестиционной привлекательности для акционеров.

## Анализ текущей ситуации

**В состав РКК входит<sup>2</sup> 6 дивизионов:**

- ремонт локомотивов - ТОО «Қамқор Локомотив» (далее - КЛ),
- ремонт вагонов – ТОО «Қамқор Вагон» (далее - КВ),
- ремонт пути - АО «Теміржол жөндеу» (далее - ТЖЖ),
- установка и обслуживание систем железнодорожной автоматики, телемеханики и связи (ЖАТС) - ТОО «Central Asia Protrans» (далее - САР),
- реализация электроэнергии - ТОО «Теміржолэнерго» (далее - ТЖЭ),
- предоставление услуг локомотивной тяги - ТОО «Локомотив-2030».

Существует двусторонняя зависимость типа «поставщик – потребитель» между РКК и АО «НК «КТЖ<sup>3</sup>» (далее – КТЖ). С одной стороны, практически 90% выручки РКК приходится на структуры КТЖ. С другой стороны, по ряду бизнесов более 2/3 корпоративного заказа КТЖ обеспечивается структурами РКК.

Основными направлениями деятельности РКК являются ремонт локомотивов и вагонов (ядро): на их долю приходится порядка 2/3 выручки Компании.

Структура активов РКК находится в процессе реформирования. Так, в результате реализации Программы организационной реструктуризации активов РКК, утвержденной решением Совета директоров АО «Холдинг «Самрук», протокол №11/08 от 14 августа 2008 г. (далее - Программа), структуру активов составляют 42 организации (с учетом создания в 2008 году ТОО «Казахстанская вагоностроительная компания»), сформированные по профильным дивизионам (локомотиворемонтный и вагоноремонтный).

Процесс трансформации организационной структуры для перехода к целевой структуре отрасли не завершен. Распределение функций и активов производственно-технического комплекса, механизм и нормы взаимодействия субъектов, обеспечивающих функциональную целостность и достижение стратегических целей являются предметом дальнейшего реформирования. После вхождения РКК в КТЖ планируется дальнейшая реструктуризация активов в рамках Стратегии КТЖ и Программы по развитию транспортной инфраструктуры в Республике Казахстан на 2010-2014 годы<sup>4</sup>.

### ***Внешние факторы, влияющие на деятельность Компании***

Развитие РКК, как сервисной компании для железнодорожных перевозчиков и операторов железнодорожного подвижного состава, зависит от динамики рынка перевозок железнодорожным транспортом и темпов обновления парка подвижного состава его участниками.

Можно выделить следующие факторы, влияющие на деятельность РКК:

---

<sup>2</sup> По состоянию на 2010 г.

<sup>3</sup> Здесь и далее под КТЖ понимается вся группа, включая дочерние структуры

<sup>4</sup> Процесс реструктуризации активов РКК осуществляется и согласовывается в установленном порядке в рамках нормативно-правовых актов Республики Казахстан со всеми заинтересованными сторонами (в том числе кредиторами)

- 1) динамика (изменение) грузооборота ж/д транспортом;
- 2) темпы обновления парка: снижение среднего износа подвижного состава, рост доли современных моделей с повышенным межремонтным пробегом и сроком;
- 3) структура парка грузовых вагонов;
- 4) изменение принципов договорных отношений на рынке ремонтов локомотивов (от единичных заказов к системе сервисного обслуживания);
- 5) развитие рынка железнодорожных транспортных услуг (появление рынка перевозчиков);
- 6) наличие оснований для КТЖ использовать другие посреднические организации при приобретении энергетических ресурсов;
- 7) необходимость сокращения протяженности пути с просроченным капитальным ремонтом.

Динамика потребного парка подвижного состава зависит от объема и вида грузоперевозок и эффективности использования подвижного состава. Прогнозируется, что в период до 2020 года грузооборот железнодорожного транспорта будет расти в среднем на 2,1% в год<sup>5</sup>. Это будет вызвано, с одной стороны, развитием экономики Казахстана и результирующим ростом внутренних и экспортно-импортных перевозок, а с другой - реализацией проектов, направленных на увеличение потока транзитных грузов. Парк подвижного состава при этом будет в среднем расти на 3% в год. Влияние собственно роста грузооборота на рынок ремонтов положительное.

В соответствии с применением на практике системы «издержки плюс» (т.е. расчет цены продажи путем прибавления к цене производства и цене закупки и хранения материалов и сырья специально определенной добавочной величины - прибыли), а также в связи с большей долей деповского ремонта в структуре выручки РКК, прогнозируемый рост доли цистерн в структуре парка (как следствие опережающего роста объемов перевозок нефтеналивных грузов) окажет умеренное позитивное влияние на выручку и прибыль бизнеса в абсолютном выражении. Это связано с тем, что затраты на капитальный ремонт цистерн ниже на 19%, а на деповской ремонт – выше на 14%, чем на ремонт полувагонов.

Обновление парка вагонов и локомотивов приведет в долгосрочной перспективе к снижению спроса на ремонтные услуги РКК, что связано с увеличением межремонтного пробега и срока новых видов подвижного состава. Согласно стратегии развития АО «Локомотив» за счет обновления парка объем капитальных ремонтов локомотивов старой серии снизится с 83 ремонтов в 2010 году до 26 в 2020 г. Также снизится объем текущих и средних ремонтов и их трудоемкость. Этот фактор оказывает наиболее сильное влияние на предприятия по ремонту подвижного состава и полностью нивелирует положительное действие других факторов. С другой стороны, реализация программ обновления подвижного состава будет способствовать переходу на сервисное обслуживание в сегменте локомотивов. При переводе новых локомотивов на сервисное обслуживание произойдет изменение принципов оплаты – вместо единичных заказов по видам ремонта будет установлена годовая стоимость сервисного обслуживания локомотива сроком до 15 лет, которая включает в себя все виды ремонтов. В стоимость годового контракта также включена стоимость капитального ремонта, который производится после 10 лет эксплуатации. Это приводит к перераспределению выручки за капитальный ремонт на начальный период действия контракта.

В соответствии с целевой моделью железнодорожной отрасли Республики Казахстан<sup>6</sup>, запланирован переход к конкурентному рынку перевозочных услуг: на железной дороге будут функционировать несколько независимых перевозчиков с суммарной рыночной

<sup>5</sup> Согласно Стратегии развития АО «НК «КТЖ» до 2020 г.

<sup>6</sup> Программа по развитию транспортной инфраструктуры Республики Казахстан на 2010-2014 годы  
Долгосрочная стратегия развития ТОО «Ремонтная корпорация «Қамқор» до 2020 года. Краткий обзор.

долей до 20% (80% остается за национальным перевозчиком – КТЖ). Согласно стратегии КТЖ, планируется упразднение АО «Локомотив» с последующим распределением парка локомотивов между инфраструктурной компанией, грузовым и пассажирским перевозчиком. Развитие перевозчиков потенциально несколько повысит маржинальную рентабельность услуг по ремонту подвижного состава вследствие меньшей возможности частных компаний (по сравнению с КТЖ) диктовать цены на ремонт.

Долгосрочной стратегией развития КТЖ предусмотрены значительные инвестиции в обновление железнодорожной сети и строительство новых участков. В настоящее время более 3200 км или 23% ж/д путей в РК эксплуатируется с превышением сроков капитальных ремонтов. Инвестиции КТЖ в инфраструктуру приведут к увеличению сегментов строительства, ремонта и электрификации путей, а также росту объемов внедрения микропроцессорных систем диспетчеризации и связи.

### ***SWOT – анализ***

На основании проведенного анализа были выявлены следующие сильные и слабые стороны Компании, а также возможности и угрозы для ее развития.

#### **Сильные стороны**

- Сбалансированный состав участников (акционеров). Наличие в структуре собственности двух акционеров – АО «Самрук – Қазына», представляющего интересы государства, и частного акционера, нацеленного на рост стоимости, выгодно отличает РКК от компаний с моноструктурой собственности. Подобная ситуация дает гибкость в части поиска компромиссов между административным ресурсом и сохранением «рыночного тонуса».
- Высокий и надежный уровень качества сервиса. В целом, все виды услуг, оказываемых Компанией, отличает достаточно высокий и стабильный уровень качества, что делает Компанию надежным партнером. Помимо высокого уровня топ-менеджеров, данный уровень качества поддерживается за счет квалифицированного персонала в среднем звене управления и развитой сети депо (в части ремонтов подвижного состава), покрывающей обширную территорию в Республике Казахстан.
- Опыт по осуществлению сервисного обслуживания локомотивов (тепловозов, модернизированных GE). Данный пилотный проект по переходу на новую продуктовую линейку уже успешно реализуется в Компании.
- Вхождение в структуру КТЖ. Получение статуса члена группы КТЖ усиливает административный рычаг и позволяет надеяться на получение долгосрочных контрактов.

#### **Слабые стороны**

- Узкая маркетинговая позиция. Объем реализации всех бизнесов РКК зависит от объема заказа КТЖ, т.е. «риск на одного клиента» очень велик.
- Слабая техническая и технологическая база. Она не готова к новым реалиям рынка, и ее придется почти полностью реорганизовать. Количество депо избыточно, загрузка основных средств низкая при высокой степени морального и физического устаревания. Все это, учитывая также социальные ограничения,

приводит к низкой производительности труда и, как следствие, к несоответствию маржинальности бизнеса среднеотраслевому уровню.

- Финансовая зависимость от КТЖ. Компания испытывает эффект «ножниц»: технические и технологические проблемы поддерживают издержки на высоком уровне, при этом переговорная позиция в части цен реализации у основного клиента КТЖ более сильная.
- Неустойчивый стратегический контроль большинства бизнесов. Успех практически всех бизнесов, как отмечено выше, зависит от КТЖ.
- Несбалансированная модель оргструктуры и не в полной мере сформировавшаяся система управления. Организационная структура Компании тяготеет к операционной модели управления, а портфель бизнесов больше соответствует стратегическому холдингу. Корпоративный центр пытается контролировать ключевые операционные вопросы, но делает это недостаточно эффективно. Стратегическим аспектам управления не уделяется достаточно внимания.
- Несмотря на наличие сильной команды управленцев, успешно руководившей Компанией в последние годы, существует нехватка управленческих компетенций для решения задач, стоящих перед Компанией в настоящее время: управление изменениями, управление проектами, развитие человеческого капитала и др.

### **Возможности развития**

- Развитие ж/д инфраструктуры и рост рынка ж/д перевозок. Несмотря на кризисные явления, наиболее вероятно дальнейшее развитие рынка ж/д перевозок, а значит – и рост потребности в ремонтах подвижного состава (хотя и в большей степени – новых типов) и инвестиций КТЖ в инфраструктуру пути. Появятся дополнительные возможности выхода в новые сегменты рынка. Предусмотрены значительные инвестиции КТЖ в ремонт инфраструктуры.
- Преференции от вхождения в Группу КТЖ. После его осуществления можно будет рассчитывать на долгосрочные контракты по всему спектру предлагаемых услуг, в рамках единого общего плана и стратегии развития КТЖ. Кроме того, появятся дополнительные возможности использования эффекта масштаба от объединения и реструктуризации схожих активов КТЖ и РКК (например, оптимизации общей сети депо), а также ряд других синергий.
- Существенное повышение производительности за счет оптимизации сети депо. Реализация возможностей по реструктуризации и перепрофилированию сети депо должно дать радикальный эффект повышения производительности труда и уровня технической и технологической базы, что усилит конкурентную позицию в ключевых сегментах бизнеса.
- Более выгодные условия по сервисному обслуживанию. Переход АО «Локомотив» и других клиентов на сервисное обслуживание дает возможность рассчитывать на более привлекательные условия контрактации и более стабильный денежный поток, что повысит ликвидность и финансовую устойчивость в целом.
- Использование кривой опыта для умеренной диверсификации. Высокие компетенции персонала дают возможность смещения бизнес-модели в рыночно привлекательные сегменты рынка, требующие близких компетенций.



- Вскрытие дополнительных возможностей роста за счет реорганизации оргструктуры, повышения мотивированности и ответственности менеджеров. Опыт показывает, что достижение баланса и гармонии в организационной структуре и системах управления радикально повышает результативность менеджеров и, как следствие, финансовые результаты бизнес-единиц и холдинга в целом.

### Угрозы и риски

- Риск конфликта интересов акционеров. Для частного участника (акционера) РКК является замкнутым контуром бизнеса, имеющего самостоятельную стоимость. КТЖ может относиться к РКК двояко: наращивать стоимость группы КТЖ в т.ч. через рост стоимости РКК (нет конфликта с частным акционером) или наращивать стоимость группы КТЖ путем снижения стоимости оказываемых сервисных услуг или организационного расчленения РКК (конфликт интересов акционеров).
- Риск неблагоприятной экономической конъюнктуры, т.е. в первую очередь, стагнации грузо- и пассажиропотока. Это фактор, определяющий экономику РКК, и, несмотря на благоприятные прогнозы развития экономики РК в целом, реализацию подобного сценария в той или иной степени нельзя исключать. В данном случае этот риск связан с моноориентированной бизнес-моделью Компании и чрезмерной зависимостью от перспектив развития рынка ж/д перевозок.
- Риск не вписаться в новые реалии рынка с учетом дефицита времени и сложности задачи обновления бизнес-модели. Как было показано выше, структура рынка ремонтов будет существенно меняться, объем ремонтов сокращаться в силу обновления парка. Эти тенденции уже начались и нарастают. Если РКК не сможет перестроить производственные мощности под осуществление сервисного обслуживания новых типов локомотивов, не сможет удержать долю рынка ремонта грузовых вагонов в борьбе с частными депо, то непрофильные бизнесы не смогут компенсировать этот негативный эффект, а направления диверсификации еще не успеют набрать необходимый масштаб. Это приведет к разрушению бизнес-модели и снижению стоимости для акционеров.
- Риск усиления социальных ограничений, что не позволит оптимизировать структуру активов и поднять уровень производительности. РКК является социально ориентированной Компанией, и, несмотря на цели роста стоимости, не может идти в разрез с интересами РК в части обеспечения занятости и социальной стабильности. РКК в настоящей Стратегии учитывает все имеющиеся ограничения и социальные обязательства, но есть риск, что они могут быть еще более усилены в дальнейшем.

В целом, РКК обладает существенными достоинствами и является успешно развивающимся бизнесом, но в стратегической перспективе бизнес-модель будет наращивать стоимость только при реализации ряда условий:

- Достижение баланса интересов между акционерами;
- Закрепление стратегического контроля в области продаж за счет административного ресурса вхождения в группу КТЖ;
- Радикальная перестройка технической и технологической базы;

- Разумная диверсификация бизнеса с использованием накопленных управленческих компетенций;
- Реорганизация организационной модели и систем управления, укрепление кадрового потенциала.

В рамках Стратегии определены ключевые стратегические инициативы, которые реализуют имеющиеся возможности Компании и нивелируют ключевые стратегические риски. В тех случаях, когда невозможно полностью нивелировать те или иные риски, Стратегия определяет альтернативный вариант действий.

## Миссия, видение и цели Компании

С учетом выше сказанного, РКК формулирует следующие миссию, видение и цель развития.

Миссия – удовлетворение потребителей услуг в сфере ремонта железнодорожной инфраструктуры и подвижного состава.

Видение целевой бизнес-модели Компании можно описать в трех разрезах (Рис. 10):

- В части основного бизнеса ремонта ж/д подвижного состава и инфраструктуры – новое качество сервиса, в т.ч.:
  - ✓ эффективное партнерство с КТЖ, что улучшает условия контрактации и снижает риски обеих сторон;
  - ✓ сокращение до оптимального количества сети локомотиворемонтных депо – до 10 депо к 2020 г. одновременно с введением принципа специализации (создание центров компетенций);
  - ✓ полный переход на сервисное обслуживание нового парка локомотивов;
  - ✓ увеличение количества ремонтов подвижного состава: цистерн, специального подвижного состава.
  - ✓ обслуживание устройств диспетчерской централизации и связи совместно с компаниями, которых определяет себе в партнеры КТЖ.
- В части расширения основного бизнеса – разумная диверсификация на базе ключевых компетенций:
  - ✓ производство грузовых вагонов;
  - ✓ создание электромонтажного поезда
  - ✓ ремонт спецтехники.
- В части организационной структуры и системы управления – эффективный стратегический холдинг с портфелем синергетически связанных бизнесов:
  - ✓ отдельный субхолдинг в составе холдинга КТЖ, с портфелем бизнесов, соответствующих целевому позиционированию;
  - ✓ управление на принципах стратегического холдинга, где корпоративный центр задает правила игры, определяющие деятельность бизнес единиц;
  - ✓ система управления, ориентированная на результат по видам бизнеса и персональная ответственность руководителей бизнес-единиц;
  - ✓ лучший человеческий капитал в сегменте машиностроения; корпоративная культура, ориентированная на рыночный результат и отлаженные бизнес-процессы.

## Видение компании



Рис. 10. Видение целевой бизнес модели Компании

Цель – увеличение стоимости совокупного капитала, совершенствование качества оказываемых услуг.

Для достижения поставленной цели Компания ставит перед собой следующие задачи:

- развитие существующей бизнес модели;
- расширение бизнесов ядра (диверсификация);
- оптимизация организационной модели и систем управления.

## Стратегические приоритеты

### *Развитие существующей бизнес модели*

#### **Реализация синергий взаимодействия с компаниями группы КТЖ**

Ремонтная корпорация «Қамқор» является стратегическим поставщиком целого ряда услуг для КТЖ, прежде всего – в части ремонта локомотивов. Вхождение в группу дает возможность максимально реализовать существующие между компаниями синергетические связи и снизить риски обеих сторон. В рамках Стратегии предполагается реализовать следующие виды синергий:

- Переход на долгосрочные контракты, в первую очередь - на сервисное обслуживание локомотивов, с включением адекватной и экономически обоснованной инвестиционной составляющей. Особое внимание при определении справедливой цены контракта на сервисное обслуживание стоит обратить на середину контрактного периода (15 – 20 лет), когда появится потребность в сложных капитальных видах ремонта (ТОУ-8), в результате чего рентабельность ремонтной деятельности станет отрицательной. Таким образом, при расчете дневной ставки сервисных контрактов важно учесть стоимость расходов всего жизненного цикла локомотива в течение действия контракта. Подход долгосрочных контрактов также будет использован в рамках инвестиционных проектов создания новых видов деятельности, например - электромонтажный поезд.
- Централизованное управление объединенными однотипными активами, в первую очередь – сетью депо. КТЖ имеет в своем составе депо по ремонту вагонов и локомотивов. Целесообразно консолидировать эти активы и оптимизировать их как единую систему.
- Передача опыта и знаний, лучших практик в рамках программ обучения группы КТЖ, единый контур инвестиционного планирования.

В результате реализации синергий увеличится стоимость РКК, а значит – и стоимость КТЖ, и в то же время КТЖ обезопасит себя от получения недостаточно качественного сервиса по стратегически значимым для группы видам услуг. Это послужит повышению надежности и эффективности перевозок железнодорожным транспортом в Республике Казахстан.

#### **Сокращение сети депо и обновление технической и технологической базы**

Проведенный анализ показывает, что в целевом состоянии потенциальный спрос на ремонт локомотивов в Республике Казахстан к 2020 году может быть удовлетворен 10 локомотиворемонтными депо. Параллельно с сокращением количества депо, будет происходить их специализация, путем создания центров компетенций – подразделений, специализирующихся на ремонте тяговых электродвигателей, колесных пар локомотивов и производстве комплектующих для собственных нужд. Сокращение количества депо позволит сфокусировать инвестиции в обновление оборудования на меньшем количестве объектов, повысить квалификацию персонала, значительно поднять технологический уровень, качество выполняемых работ; в результате - поднять производительность труда.

План оптимизации сети депо будет учитывать четыре ключевых фактора:

- географическое расположение существующих депо;

- возможность специализации депо;
- уровень и характер социальных ограничений;
- возможность последующей диверсификации депо.

При разработке плана сокращения сети депо, особое внимание будет уделено социальному фактору. В настоящее время среди предприятий РКК четыре являются градообразующими: численность их персонала составляет более 10% от трудоспособного населения города, в которых они расположены: Байтерек А, Даулет А, Қазалы-Келешек и Тербенбес. Сокращение градообразующих депо возможно только одновременно с решением вопроса трудоустройства работников.

### **Переход на сервисное обслуживание**

Для удовлетворения потребности КТЖ<sup>7</sup>, как основного заказчика, Компания планирует осуществлять сервисное обслуживание всех новых локомотивов, которые будут введены в парк. Для этого планируется проведение следующих мероприятий:

- техническое переоснащение депо оборудованием, необходимым для обслуживания локомотивов нового вида;
- переобучение персонала;
- совершенствование системы мотивации рабочего персонала, направленное на повышение эффективности сервисного обслуживания;
- внедрение ИТ-системы для управления ремонтом локомотивов и его качеством, а также организации поставок запасных частей;
- определение оптимальной цены долгосрочного контракта с учетом потребностей в инвестициях.

### **Увеличение количества ремонтов цистерн и организация промывочно-пропарочной станции**

Плановые виды ремонта четырёхосных железнодорожных цистерн для перевозки нефтепродуктов, а также организация промывочно-пропарочной станции (далее - ППС)<sup>8</sup> мощностью около 25 цистерн в сутки будут реализованы на базе Казалинского вагоноремонтного депо, которое имеет выгодное расположение вблизи точки налива нефтепродуктов (станция Жусалы, в 150 км от ст. Казалинск) на пути следования цистерн.

На территории РК на сегодняшний день существуют 5 ППС, предоставляющих услуги по промывке-пропарке нефтеналивных цистерн. Три ППС расположены на ст.Казыкурт, Павлодар, Атырау, и находятся на балансе АО «НК «КТЖ»; две ППС расположены в Атырау и Жусалы, принадлежащие частным собственникам. Все данные ППС промывают цистерны для подготовки под налив нефтепродуктов.

На ППС РКК планируется проведение внутренней и внешней очистки цистерн с целью подготовки для дальнейшего проведения плановых видов ремонта на данном депо, что удовлетворяет потребностям и пожеланиям собственников подвижного состава (поскольку промывка и пропарка цистерн – обязательное условие захода цистерны на ремонт). Реализация проекта позволит Компании увеличить долю сторонних клиентов, поскольку 66% цистерн принадлежит частным операторам.

<sup>7</sup> В случае реализации планов АО «Локомотив» по обновлению парка локомотивов, доля сервисного обслуживания в выручке Қамқор-Локомотив в 2020 г. составит не менее 70%.

<sup>8</sup> Предполагается разработка ТЭО, по результатам которого будут детально проработаны показатели проекта Долгосрочная стратегия развития ТОО «Ремонтная корпорация «Қамқор» до 2020 года. Краткий обзор.

## **Ремонт путевой техники и специального подвижного состава**

Реализация проекта направлена на удовлетворение существующей в РК потребности в ремонте путевой техники и специального подвижного состава. Уровень износа путевой техники в РК превышает 50%. Ремонт техники производится в Ерейментау (Калугапутьмаш), в Алматы (Завод по ремонту путевой техники), а также имеется сервисный центр компании Plasser&Theurer. Однако существующие центры недостаточно обеспечены оборудованием и квалифицированным персоналом. Это является причиной низкого качества выполняемых работ и, как следствие, частого выхода отремонтированной техники из строя.

Использование существующих мощностей РКК для ремонта путевых машин и специального подвижного состава позволит удовлетворить отложенный спрос в Республике Казахстан. Основная сложность в реализации данного проекта состоит в большом разнообразии видов машин при малом их числе. Это потребует как организации поставок широкой номенклатуры запасных частей от большого числа поставщиков, так и переобучения персонала для осуществления ремонтов машин разного типа.

Реализация данного проекта предполагает обслуживание парка австрийской техники Plasser&Theurer, для которой уже существует значительная потребность в ремонтах. Кроме того, возможно заключение соглашения с российскими производителями: прежде всего, с группой компаний «Ремпутьмаш» по обслуживанию техники их производства на территории РК. Капитальный ремонт спецподвижного состава назначения планируется осуществлять на базе локомотиворемонтного депо Аягоз (цех по станции Шар, Защита). Кроме того, будет проведена работа по возможности освоения ремонта СПС на депо, расположенных и в других регионах.

### **Сервисное обслуживание микропроцессорных систем железнодорожной автоматики, телемеханики и связи (ЖАТС)**

Потенциальная потребность в оборудовании магистральных линий микропроцессорными системами диспетчерской централизации составляет до 2020 г. около 10 000 км. Производство каких-либо аналогов систем ЖАТС на территории Республики Казахстан в настоящее время отсутствует.

ТОО «Central Asia Protrans» ориентирует свою деятельность на оказание услуг стратегическим партнерам основного заказчика – КТЖ путем производства работ по монтажу систем ЖАТС, и в дальнейшем, в осуществлении сервисного обслуживания этих систем.

Преимуществом Central Asia Protrans является наличие квалифицированных специалистов, 32 контрольно – ремонтных пунктов при всех локомотиворемонтных депо, материально-технических ресурсов, опыт работы по модернизации систем (ЖАТС и радиостанций), наличие производственных баз РКК пригодных для локализации производства<sup>9</sup>.

### **Консалтинг в сфере ж/д машиностроения**

Развитие направления по оказанию консультационных услуг в сфере ж/д машиностроения на базе предприятия ТОО «Орда-Астана» является привлекательным, поскольку обладает существенным мультипликативным эффектом с учетом его значимости для развития бизнесов ядра. Основными направлениями деятельности являются:

---

<sup>9</sup> Для дальнейшей детальной проработки бизнес-плана и расчета всех инвестиционных показателей необходимо решение со стороны КТЖ по выбору стратегического партнера по организации производства систем ЖАТС.

- техническое диагностирование объектов котлонадзора и подъемных механизмов;
- техническое диагностирование вагонов с целью продления срока;
- входной контроль запчастей и материалов;
- другие услуги: аттестация сварщиков, услуги лаборатории и т.п.

В перспективе на базе предприятия планируется создание сертификационного центра.

## ***Расширение бизнесов ядра (диверсификация)***

### **Производство вагонов<sup>10</sup>**

Проект предполагает создание на базе существующего вагоноремонтного депо ТОО «Таман» вагоностроительного производства мощностью 2 500 грузовых вагонов в год (в том числе 500 крытых вагонов).

Основной продукт – универсальный полувагон, предназначенный для перевозки сыпучих, штучных и других грузов, не требующих защиты от атмосферных осадков. Данный вид вагона является самым востребованным в РК – свыше 60 % перевозимых железнодорожным транспортом РК грузов являются массовыми сырьевыми грузами добывающей и перерабатывающей промышленности.

Другими участниками проекта являются – АО «Қазтеміртранс» (что позволяет гарантировать доступ к рынку сбыта производимой продукции) и Востокмашзавод (что значительно снизит риски срыва поставок крупнобаритного литья после запуска литейных мощностей). Серийное производство вагонов начато в 2010 г. Производство крытых вагонов планируется начать в 2011 году.

Ключевые риски проекта связаны с ограниченным рынком сбыта РК и зависимостью от единственного потребителя – АО «Қазтеміртранс», который может частично сократить свою инвестиционную программу.

Проект будет привлекательным с экономической точки зрения только при условии опережающего роста цены вагона по сравнению с ценой вагонокомплекта. Предполагается, что это условие будет реализовано за счет повышения уровня локализации после запуска литейных мощностей Востокмашзавода, а также организации производства комплектующих для вагонов в РК.

### **Ремонт существующей спецтехники в РК**

Одним из наиболее привлекательных направлений диверсификации является организация на базе оптимизируемых депо и полученных навыков от ремонта СПС ремонта существующей в РК спецтехники при условии отлаженной поставки запасных частей. В настоящее время идет строительство транспортного коридора «Западная Европа – Западный Китай», который потребует активного использования дорожно-строительной техники. Существование гигантов отечественной промышленности (таких как ССГПО, Казахмыс, Казхром и др.) и успешно набирающий обороты строительный сектор обуславливает большой спрос на карьерную и крановую технику.

<sup>10</sup> В связи с продолжающимися переговорами РКК и КТЖ по цене реализации вагона и мощности производства, данные по проекту могут измениться



Существующие предприятия по ремонту спецтехники в РК ориентированы на узкий профиль и предоставляют не достаточный объем услуг, что дает возможности РКК в будущем на базе существующих мощностей организовать ремонт спецтехники широкого профиля и агрегатов к ней, тем самым обеспечить дополнительную загрузку депо.

### **Электромонтажный поезд**

Реализация проекта по созданию электромонтажного поезда на базе вновь создаваемого филиала ТЖЭ позволит Компании участвовать в работах по электрификации ж/д путей, модернизации тяговых подстанций, строительству и реконструкции линий электропередач.

Существует значительный риск сокращения инвестиционной программы со стороны КТЖ. Поэтому для реализации проекта необходимо предварительное заключение долгосрочного контракта со структурами КТЖ, в котором должно быть предусмотрено разделение рисков с заказчиком (участие в инвестициях, предварительный контракт и т.п.).

## ***Оптимизация организационной модели и систем управления***

### **Вхождение в группу КТЖ**

В 2011 г. состоится вхождение РКК в группу КТЖ<sup>11</sup>. Это событие оказывает влияние на целевую организационную структуру Компании, поскольку организационная модель должна закрепить имеющиеся синергии между активами КТЖ и РКК. Предполагается следующее:

- РКК остается единым субхолдингом в составе КТЖ, т.е. сохраняется корпоративный центр и базовый портфель бизнес-единиц под его единым управлением;
- в дальнейшем возможна и целесообразна интеграция профильных активов, процессов и функций КТЖ и РКК, с сохранением организационной целостности РКК как единого субхолдинга.

### **Функции корпоративного центра и бизнес-единиц дивизионов в целевой модели**

Учитывая расширение портфеля бизнесов, целевая организационная модель приобретет черты стратегического управляющего холдинга. Это предполагает следующие изменения:

- Компания произведет слияние трех юридических лиц: ТОО «Қамқор Менеджмент», ТОО «Қамқор Локомотив» и ТОО «Қамқор Вагон». Реорганизацию планируется осуществить до конца 2011 г.;
- функция стратегического развития расширяется от управления проектами развития (как сейчас) до поддержки процесса управления портфелем и принятия стратегических решений по видам бизнеса и отдельным стратегическим инициативам. Данный функционал формирует в холдинге единый процесс стратегического и инвестиционного планирования с горизонтом 1, 5, 10 лет, в рамках которого утверждаются стратегии отдельных видов бизнеса, в т.ч. их инвестиционные потребности, после чего осуществляется контроль их реализации;

---

<sup>11</sup> Согласно Программе по развитию транспортной инфраструктуры в РК на 2010-2014 годы Долгосрочная стратегия развития ТОО «Ремонтная корпорация «Қамқор» до 2020 года. Краткий обзор.

- совершенствование функционала контроллинга/управления эффективностью, отвечающего за поддержание системы целеполагания и мониторинга целей и соответствующих КПЭ, связывающих стратегические и операционные контуры управления;
- функционал управления персоналом расширяется до «управления человеческим капиталом», включающего управление знаниями и обмен опытом, содействие профессиональному росту сотрудников, поддержание системы мотивации «от результата» (на базе КПЭ), кадровый ассесмент и т.п.;
- Корпоративный центр осуществляет единое управление технологической политикой, соблюдение требований по безопасности труда, единой метрологической службы, разработки унифицированной нормативно-технической документации;
- руководители БЕ самостоятельно работают в рамках утвержденных бюджетов, согласно своим стратегиям развития, и несут полную ответственность за результат по вверенным бизнесам и имеют такие контрольные параметры, как возврат на инвестированный капитал (ROIC). При этом КЦ, если необходимо, налагает определенные ограничения на:
  - ✓ принципы ценообразования со структурами КТЖ и внутри холдинга РКК;
  - ✓ границы сегментов рынков, на которых работает БЕ;
  - ✓ формирование руководящего состава БЕ.

### **Модернизация систем информатизации**

Для повышения качества предоставляемых услуг, совершенствования процессов управления, комплексного анализа состояния подвижного состава на основе мониторинга с использованием автоматизированных систем диагностики планируется внедрение автоматизированной системы управления предприятием, в том числе управления ремонтом подвижного состава (качество ремонта, диспетчеризация процесса ремонта), управления персоналом, финансами, ТМЦ с интеграцией с информационными системами подразделений АО «НК «КТЖ». Кроме того, будут осуществлены внедрение интегрированных систем управления, что позволит привести систему управления РКК в соответствие с международными стандартами (ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007), а также модернизация существующих информационных систем.

### **Управление человеческим капиталом**

Человеческий капитал – один из наиболее важных активов Компании. Для реализации настоящей Стратегии эффективное управление человеческим капиталом критично, учитывая высокую потребность в профессиональных кадрах и их острую нехватку в РК в целом. В развитии человеческого капитала РКК фокусируется на профессионалах, обладающих сбалансированным набором компетенций в трех областях:

- отраслевая специфика – понимание особенностей ведения бизнеса в машиностроении и на железнодорожном транспорте;
- стратегический менеджмент – понимание и владение прикладными инструментами для управления Компанией в рыночных условиях;
- лидерство и проведение изменений – компетенции в управлении и реформировании сложных систем в условиях высокой неопределенности.

План развития человеческого капитала предполагает эффективное управление на всех этапах: наем, обучение, оценка и мотивация, формирование кадрового резерва и оптимизация численности персонала.

Основные приоритеты управления человеческим капиталом РКК:

- сотрудничество со средними и высшими учебными заведениями профессионального образования для привлечения на работу молодых сотрудников с необходимым уровнем квалификации, в том числе участников программы «Болашақ»;
- обучение перспективных работников в корпоративном университете АО «Самрук-Қазына» или ведущих ВУЗах Казахстана по трем базовым образовательным курсам: «Классические управленцы» (менеджеры с системными базовыми знаниями управления бизнесом), «Проектные менеджеры» (лучшие менеджеры с видением конечного результата – для решения локальных стратегических задач «под ключ»), «Бизнес -Лидеры» (ближайший кадровый резерв, потенциальные руководители департаментов, вице-президенты, генеральные директора бизнес-единиц);
- постоянное повышение профессионального уровня сотрудников – обучение на рабочем месте (ротация, наставничество) и профильное обучение/переобучение;
- развитие системы оценки и мотивации персонала, направленной на достойную оценку труда и личного вклада каждого из сотрудников, а также стимулирование профессионального развития сотрудников;
- поощрение карьерного роста, создание гибкой системы кадрового резерва и его подготовки, обеспечивающей быстрое проведение ротации и заполнение появляющихся должностей сотрудниками Компании;
- управление численностью персонала на основе долгосрочного планирования и содействие в последующем трудоустройстве сокращаемого персонала:
  - ✓ переобучение и перевод работников основной ремонтной деятельности в диверсификационную;
  - ✓ переобучение на другие профессии, востребованные в регионе расположения депо – совместно с местными акиматами в рамках планируемого заключения меморандумов;
  - ✓ перевод персонала в другие бизнес-единицы.

С учетом текущей возрастной структуры персонала Компании – 26% персонала старше 50 лет – снижение численности персонала до 2020 г., обусловленное выходом сотрудников на пенсию, составит около 22%.

## Ключевые этапы и ожидаемые результаты реализации Стратегии

Стратегия Компании будет реализована в три этапа:

1. На первом этапе, который продлится до конца 2012 г., фокусом развития Компании станет разработка детального плана оптимизации сети депо, инвестиционной программы по переходу на сервисное обслуживание локомотивов, уточнение инвестиционных программ и проектов по развитию и диверсификации бизнес-модели Компании, а также детальных планов внедрения организационных изменений и разработка эффективной структуры активов группы компаний Қамқор. По результатам согласования Стратегии развития Компании необходимо провести защиту тарифов на сервисное обслуживание локомотивов. Результатом 1-го этапа Стратегии станет создание необходимой платформы для перехода к новой бизнес-модели.
2. На втором этапе, который продлится с 2013г. по июль 2015 г., Компания реализует большую часть мероприятий, предусмотренных настоящей Стратегией:
  - проведение организационных изменений, включая повышение самостоятельности дивизионов и внедрение системы управления эффективностью;
  - реализация мероприятий по развитию и диверсификации бизнес-модели: организация ремонта спецтехники и т.д.
  - реализация пилотного проекта в одном из регионов РК по сокращению количества депо с реализацией мероприятий по трудоустройству высвобождаемого персонала.

Целью Компании на данном этапе является подготовка дальнейшего активного роста Компании.

3. С июля 2015 по 2020 гг. фокусом Компании станет увеличение эффективности деятельности, а также повышение качества услуг до лучшего мирового уровня. Эта цель будет достигнута за счет дальнейшей оптимизации сети депо с учетом опыта, полученного при реализации пилотного проекта, повышения технологического уровня ремонтных предприятий за счет обновления оборудования, дальнейшего повышения эффективности системы управления, а также развития неосновных бизнесов.

## Управление стратегическими рисками

Ключевые стратегические риски определены исходя из оценки возможностей достижения стратегических целей.

### Мероприятия по управлению рисками

Риск	Мероприятия по нивелированию рисков	Действия в случае реализации рисков
Риск конфликта интересов акционеров	Одобрение и утверждение данной Стратегии, означающее согласие участников (акционеров) относительно направлений развития Компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>В случае невозможности достижения согласия по отдельным направлениям стратегии в процессе ее реализации возможно решение конфликта путем выхода участника (акционера) из бизнеса.</li> </ul>
Риск неблагоприятной экономической конъюнктуры, т.е. в первую очередь, стагнации грузо- и пассажиропотока.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Постоянный мониторинг сигнальных индикаторов</li> <li>Контроль издержек и инвестиционных программ</li> <li>Формирование резервов на случай неблагоприятной экономической конъюнктуры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Корректировка Стратегии с акцентом на развитие бизнесов, в меньшей степени зависимых от грузо- и пассажиропотока</li> <li>Сокращение издержек и структуры активов, приведение бизнес-модели к точке безубыточности с учетом сценариев развития</li> </ul>
Риск не вписаться в новые реалии рынка	<ul style="list-style-type: none"> <li>Следование плану реализации настоящей Стратегии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Пересмотр и при необходимости внесение изменений в Стратегию развития с учетом новых реалий рынка</li> </ul>
Риск усиления социальных ограничений, что не позволит оптимизировать структуру активов и поднять уровень производительности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Следование плану реализации настоящей Стратегии в части управления человеческим капиталом</li> <li>Активная работа с государством, прежде всего, с акиматами и профильными министерствами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Лоббирование от государства получения объема заказов, позволяющего загрузить имеющиеся активы</li> <li>В случае реализации риска возможна продажа отдельных БЕ</li> </ul>

## **Соответствие стратегическим приоритетам ключевых групп влияния**

Стратегические приоритеты РКК, устанавливаемые Долгосрочной Стратегией развития Компании до 2020 г., соответствуют стратегическим приоритетам ключевых групп влияния, а именно:

- Государства, так как создают конкурентоспособную компанию, нацеленную на техническое, технологическое и управленческое лидерство в своем сегменте, повышение производительности труда, с учетом принципов социальной ответственности бизнеса;
- АО «Самрук-Қазына», так как предполагают переход на инновационные технологии в области управления, технической и технологической базы (что есть один из важнейших приоритетов Фонда);
- АО «НК «КТЖ», так как формируют надежного и долгосрочного партнера в части оказания важнейших сервисных услуг высокого качества, а также обеспечивают рост стоимости с приемлемым уровнем рисков;
- Частного акционера, поскольку обеспечивают рост стоимости с приемлемым уровнем рисков, а также предполагают прозрачность и инвестиционную привлекательность Компании;
- Менеджмента Компании, поскольку позволяют вписать обновленную бизнес-модель Компании в новые рыночные условия, обеспечивая возможность для быстрого профессионального роста как в имеющихся, так и новых сегментах бизнеса.