

КУЛЬТУРНЫЙ БЮЛЛЕТЕНЬ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ WABTEC

# SAME TRACK



В ФОКУСЕ

**Отслеживание SDL — залог успеха**

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

**Успех начинается на производстве**

КРУГЛЫЙ СТОЛ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

**Подготовка в Эри и Форт-Уорте**

ФОТОРЕПОРТАЖ

**Какой завод будет производить новый заказ??**

Принятие решений

**Март 2026**



# Планирование новых контрактов начинается за несколько месяцев

Команда,

Недавно мы порадовали всех новостью о заключении нескольких крупных коммерческих контрактов — на поставку гибридных локомотивов для МТА, локомотивов типа ES44AC для Norfolk Southern, а также на модернизацию локомотивов для CSX и Union Pacific, не говоря уже о прошлогодних объявлениях в Индии и Казахстане.

Однако важно понимать, что ни одно из этих впечатляющих объявлений не было неожиданностью. Все они были плодом многомесячной работы. Прежде чем подать хотя бы одну заявку, мы уже определились с тем, как и где будет выполняться работа.

## Схема принятия решений по производству

При заключении этих новых контрактов мы принимали решения по тому же принципу, по которому всегда определяем место производства, — с помощью схемы принятия решений, представленной на странице 9.

Эти контракты, наряду с нашим существующим портфелем заказов, обеспечивают прозрачность, которая помогает нам при планировании. Когда мы знаем, что впереди нас ждет определенный объем работы, мы можем определить наиболее эффективные способы выполнения этих заказов. Какой объем производства мы можем ожидать от каждого завода? Сколько локомотивов нам нужно получить с этого завода — и сколько модификаций с того?

Даже при всем этом тщательном планировании мы знаем, насколько мир может измениться за несколько месяцев или лет. В рамках наших цепочек поставок и производственных мощностей у нас всегда есть возможности для изменений, основанных на 1) том, как нам нужно реагировать на факторы, не зависящие от нас, или 2) том, как мы можем реагировать с целью оптимизации определенных процессов на разных предприятиях. Возможность изменить курс всегда существует.

## Эффективность и гибкость — залог успеха

Благодаря прошлогодней реорганизации мы добились значительного прогресса в оптимизации наших процессов, извлечении уроков из ошибок и обмене передовым опытом. Сейчас мы внедряем более строгую стандартизацию, а в некоторых случаях — дублирование функций в рамках системы для обеспечения эффективного обслуживания наших клиентов.

Результаты улучшений, наблюдаемые во всех подразделениях Wabtec, вызывают воодушевление. Я высоко ценю ваши усилия по повышению эффективности, а также готовность адаптироваться к изменениям и способствовать более гибкому функционированию нашей компании. Эффективность и гибкость являются ключевыми составляющими нашего общего успеха в будущем.

Благодарю вас за ваш вклад,

Джастин Даунс  
Вице-президент группы по операционной деятельности

Наша коммерческая команда недавно выиграла несколько важных и интересных контрактов — но мы заранее спланировали, где и как будем выполнять эту работу, ещё до того, как подали заявки на участие в тендерах.



# Отслеживание SDL — залог успеха

Компания Las Vegas Reman разработала уникальную систему отслеживания SDL, которая способствует формированию командной культуры во всех трех сменах.

Майк Фоли, директор завода, использует аналогию с бейсболом, чтобы объяснить принцип работы новой системы отслеживания SDL на предприятии Las Vegas Reman. «Мы рассматриваем это как показатель эффективности ударов. Это количество ударов, деленное на количество попыток», — объясняет он. Удары представляют собой стандартную прямую рабочую силу (SDL), а попытки — запланированное количество часов. «Сколько часов нам нужно отработать, чтобы выполнить такой объем работы?»

Вместо бит и перчаток в системе отслеживания SDL используются ламинированные карточки и стираемые маркеры. «В конце каждой смены каждый сотрудник заполняет свою индивидуальную ламинированную карточку, чтобы зафиксировать выполненную работу», — говорит Трой Кристенсен, Тренер по оптимизации потока создания ценности. «Затем лидеры групп подсчитывают результаты команды за эту смену и записывают их на доске, где мы отслеживаем производительность по сменам».

## Командная победа

Трой отмечает, что важно, чтобы на доске фиксировались только совокупные показатели работы команды, а индивидуальные результаты ежедневно стирались с ламинированных карточек. Результаты отдельных



Виктор Перес у доски отслеживания SDL



**Майк**

Фоли

Начальник завода



**Трой**

Кристенсен

Тренер по оптимизации потока создания ценности



**Майк**

Сандовал

Директор по качеству производства

сотрудников не фиксируются — только общие результаты команды. Если какая-то команда получила вызов и не может выполнить большой объем работы, она переключается на подготовку к следующей смене. «Возвращаясь к аналогии с бейсболом, я могу отбить мяч и быть получить аут на первой базе, но игрок, который был на первой базе, теперь находится на второй», — объясняет Майк. «То есть мы подготовили следующую смену: они приходят и находят всю эту частично выполненную работу».

В этом примере средний показатель ударов для последующей смены будет выглядеть лучше, чем у предыдущей, но «в конечном итоге важно то, как все три смены справились за день», — говорит Майк. Вместо того чтобы соревноваться, три смены ищут способы помочь друг другу добиться успеха.

## Легкая работа vs. тяжелая работа

Система также не поощряет команды выбирать легкую работу, такую как замена масла, вместо тяжелой, например, разборки, требующей замены деталей и последующей сборки. Хотя время, затрачиваемое на продукт (TOP), необходимое для этих двух видов работы, сильно различается, каждая из них считается одной единицей производительности. «Производительность важна, но если вы будете выполнять только легкие и простые задачи, ваш показатель эффективности будет ужасным», — объясняет Майк. «А если вы сосредоточитесь на тяжелой работе, ваш показатель эффективности будет отличным, но производительность будет ниже».

## Качество имеет значение

Майк Сандовал, директор по качеству производства, отмечает, что система повлияла на корпоративную культуру с точки зрения качества. «Дело не столько в том, сколько мы произвели, — говорит он. — Важно, сколько из этого мы произвели правильно, то есть сколько мы действительно сможем отправить в конце рабочего дня».

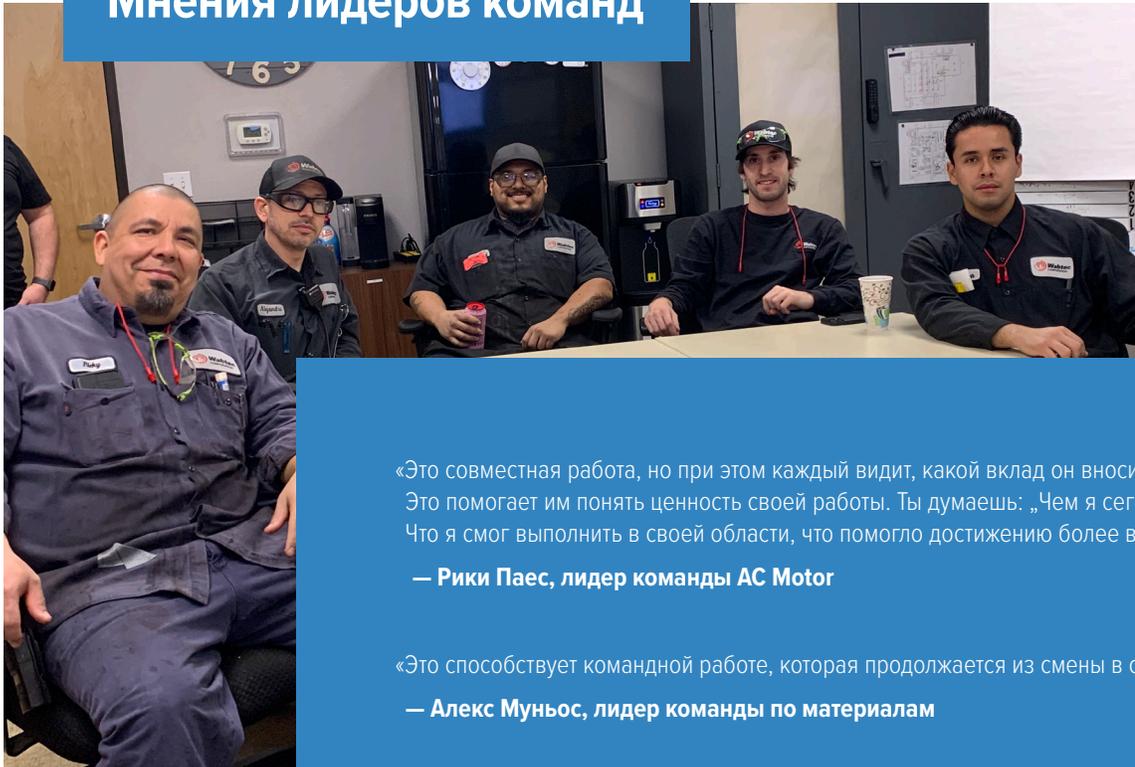
Например, если произведено 108 комбо, но восемь из них имеют дефект, требующий доработки, завод успешно произвел только 100 комбо. «Это помогло нам сосредоточиться на первоначальной производительности и выявлять дефекты на более ранних этапах процесса сборки».

## Лидеры команд анализируют результаты

LVR отбирает кандидатов из числа рядовых сотрудников на должности лидеров команд в рамках ежегодного процесса, и эти лидеры помогают управлять процессом отслеживания SDL. Лидеры команд из каждой из трех смен участвуют в совещании по показателям каждый вторник, чтобы быть в курсе результатов.

«Лидеры команд работают со своими командами на всех уровнях, и у них совершенно другой подход, чем был бы без этих встреч по вторникам», — говорит Майк Фоли. «Это возможность обсудить показатели и попытаться расширить границы возможного вместе с этими ребятами».

## Мнения лидеров команд



«Это совместная работа, но при этом каждый видит, какой вклад он вносит в общее дело. Это помогает им понять ценность своей работы. Ты думаешь: „Чем я сегодня могу помочь? Что я смог выполнить в своей области, что помогло достижению более важной цели?“»

— **Рики Паес, лидер команды AC Motor**

«Это способствует командной работе, которая продолжается из смены в смену».

— **Алекс Муньос, лидер команды по материалам**

«Я считаю, что люди стали более вовлеченными. Они понимают, как можно добиться большего количества SDL, вместо того чтобы тратить время впустую или просто делать вид, что заняты. Это инструмент, который направляет их в нужное русло».

— **Роки Мартинес, лидер команды по радиаторам**

«Благодаря доскам, которые у нас есть на каждой линии, люди прилагают больше усилий, чтобы понять, что все это значит просто потому, что мы это отслеживаем. Это делает наши результаты более эффективными».

— **Алекс Маркопулос, программа LEAD, супервайзер**

«Это было положительное изменение. Когда возникают простои, я заметил, что операторы настаивают на перекрестном обучении на разных станциях, чтобы набрать свой SDL».

— **Виктор Перес, лидер команды на линии колес**

«Теперь мы все говорим на одном языке. Поэтому операторы знают, что означает SDL, что означает TOP. Уровень вовлеченности выше, потому что теперь они все лучше понимают».

— **Стив Дессормо, супервайзер первой смены**



# Успех начинается на производстве

Кайра Йейтс рассуждает о вкладе передовых подразделений в успешный год для Wabtec и о том, как международные успехи помогают и американским заводам.



**Кайра  
Йейтс**

Вице-президент по связям с инвесторами

В 2025 году компания Wabtec продемонстрировала впечатляющие результаты: выручка выросла на 7,5%, а маржа увеличилась на 1,4%. «У нас был отличный год, поэтому спасибо всей команде», — говорит Кайра Йейтс, вице-президент по связям с инвесторами. «Но одна из причин наших успехов заключается в том, что мы контролировали наши затраты».

## Экономия на производстве

Наши меры по оптимизации затрат выходят за рамки изменений, внедренных в рамках программы «Интеграция 3.0». «Эти структурные изменения, безусловно, играют свою роль, и экономия от них будет продолжаться в течение нескольких лет», — признает Кайра. «Но значительная часть нашей экономии затрат достигается за счет операционных улучшений и увеличения маржи, происходящих на производстве ежедневно».

Наши производственные команды, руководствующиеся принципом постоянного совершенствования, оказывают огромное влияние на успех Wabtec. Кайра выделяет два важных фактора: «Во-первых, это то, что производственные работники принимают разумные решения, соблюдают технику безопасности и обеспечивают безопасность своих коллег. Во-вторых, это повышение эффективности и сокращение времени на изготовление продукта. Производство всегда ищет способы улучшить качество и снизить затраты».

Это подразумевает поиск как глобальных, так и небольших способов улучшить нашу работу на производстве. Это также означает недопущение ошибок. «Ошибки ведут к переделке», — говорит Кайра. «Что бы вы ни производили, это обойдется дороже, если придется возвращаться и переделывать детали».

«Однако значительная часть нашей экономии затрат достигается за счет оптимизации производственных процессов и увеличения рентабельности, происходящих на производстве ежедневно».

## Контроль затрат помогает нам выигрывать тендеры

Помимо улучшения финансовых результатов Wabtec, контроль затрат на производстве способствует нашей способности получать контракты. «На всех наших заводах, независимо от того, сосредоточены ли вы на бережливом производстве, сокращении времени на изготовление продукта или уменьшении объема переделок, — говорит Кайра, — все эти факторы приводят к созданию более рентабельного продукта, что помогает нам выигрывать на конкурентном рынке, при участии в тендерах».

## Историческая победа в Казахстане

Наш контракт с Казахстаном на сумму 4 миллиарда долларов примечателен не только тем, что это самый крупный заказ в истории железнодорожной отрасли. Он также означает работу для американских заводов, которые будут поставлять ключевые компоненты. «В Эри есть технологии для производства двигателей, которые будут поставляться. В Гроув-Сити мы производим наши двигатели», — говорит Кайра. «Международная победа — это победа для компании в целом. Она затрагивает всех».

### Результаты за 2025 год



Выручка выросла

Рентабельность выросла

## Долгосрочные отношения с клиентами

«Независимо от того, продаем ли мы локомотивы для перевозки грузов по всему миру или для пригородных перевозок, комплектующие или что-либо еще из нашего обширного ассортимента, компания Wabtec занимает лидирующие позиции на рынке», — отмечает Кайра. «Наши клиенты будут возвращаться к нам, потому что наша продукция — лучшая».

Однако мы выигрываем и просто благодаря тому, что наши продукты присутствуют на рынке. «Это помогает нам обеспечивать бизнес на долгие годы», — объясняет Кайра. «Продав локомотив, мы будем продавать им дополнительные запчасти и услуги, связанные с этим локомотивом. Наша команда работает на местах, предоставляя технологические знания и опыт, необходимые для ведения их бизнеса».

Ориентация на успех клиентов способствует развитию бизнеса в долгосрочной перспективе. «Мы помогаем нашим клиентам добиваться успеха, создавая лучший продукт на производстве и поставляя надежные и эффективные локомотивы», — говорит Кайра. «Union Pacific — прекрасный пример. В 2022 году мы заключили с ними контракт на миллиард долларов. Не думаю, что они бы вернулись к нам для заключения этого последнего контракта, если бы мы не демонстрировали высокие результаты на протяжении всех этих лет».

## Портфель заказов на рекордно высоком уровне

«Наш портфель заказов на несколько лет вперед находится на самом высоком уровне за всю историю и дает нам ясность в отношении будущего», — говорит Кайра. «Это должно вселить в всех уверенность в том, что у нас есть достаточно заказов на многие годы вперед».



# Подготовка в Эри и Форт-Уорте

Оба завода готовятся к предстоящим крупным заказам: гибридным локомотивам для МТА и новым грузовым локомотивам для Norfolk Southern.



**Не могли бы вы рассказать нам об этих новых заказах?**

**Крис:** Гибридные локомотивы МТА — или, как мы их называем в Эри, единицы New York City Transit — это рабочие локомотивы. Они предназначены для движения в тоннелях нью-йоркского метрополитена.

Они намного меньше наших традиционных грузовых локомотивов.

**Деррик:** Эти локомотивы являются гибридными по своей природе. Они оснащены как аккумуляторной батареей, так и дизельным двигателем. Таким образом, МТА может использовать их на открытом воздухе, работая на дизельном двигателе, но также может использовать их под землей в системе метрополитена, используя энергию аккумулятора.

**Кевин:** Мы строим локомотивы Tier 4C, которые мы называем серией Evolution, для Norfolk Southern.

**Уэйд:** Самое интересное для нас — это переход от модернизаций, которые мы проводили для NS, к возможности построить для них несколько новых локомотивов.



**Как вы подготавливаетесь сейчас, чтобы производство прошло более гладко?**

**Деррик:** В течение последних нескольких лет мы построили 25 таких гибридов. Поэтому в последнее время мы много обсуждаем здесь, как нам стать лучше и подготовиться к этому предстоящему заказу? Мы

пытаемся все тщательно продумать, со всех сторон.

**Крис:** При выполнении данного нового заказа мы воспользуемся полученным опытом, извлечем из него уроки, усовершенствуем его и сделаем процесс более эффективным.

**Кевин:** Мы примем во внимание все, чему научились при строительстве других локомотивов Tier 4C, и попробуем понять: что сработало, а что нет?



**Деррик  
Маккой**

Директор завода по производству локомотивов Эри, Пенсильвания



**Крис  
Кертис**

Бизнес-лидер по коммерческим испытаниям Эри, Пенсильвания



**Кевин  
Керр**

Инженер по производству новых продуктов Форт-Уорт, Техас



**Уэйд  
Махон**

Специалист по планированию и контролю конфигурации Форт-Уорт, Техас

**«Какие изменения мы внесли в те сборки, которые хотим внести и в эту?»**

— Кевин Керр

Как мы улучшились? Какие изменения мы внесли в те сборки, которые хотим внести в эту?»

**Уэйд:** Как только инженеры завершают свою работу и чертежи выпускаются, наша задача — оперативно передать их, чтобы изменения были внесены в нашу систему Opacle в течение дня или двух для отправки заказов поставщикам. Своевременное выполнение этой работы дает нам максимальные шансы на успех — получить материалы своевременно, готовые к сборке.



**Есть ли какие-то заключительные мысли, которые вы хотели бы добавить?**

**Кевин:** Всегда приятно видеть, как клиент, с которым мы работаем, приходит и говорит: «Знаете что? Мы хотим и дальше сотрудничать с вами»

**Уэйд:** Мы выполняли много модификаций для Norfolk Southern, но создание новых локомотивов для них — это действительно захватывающе.



**Посмотрите видео «Круглый стол руководителей» в цифровой версии Same Track.**

**«Это воплощение концепции One Wabtec — когда совершенно новый локомотив проходит через цех».**

— Деррик Маккой

**Крис:** Мы очень рады этому. Это действительно сплочает коллектив, поскольку вовлечены все.

**Деррик:** Это результат совместных усилий всей команды. Это настоящий пример принципа One Wabtec — когда совершенно новый локомотив проходит через производство благодаря работе всей компании.

Предыдущая сборка Tier 4C на производственной площадке в Форт-Уорт



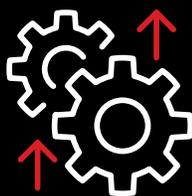
# Какой завод будет производить новый заказ??

В большинстве новых контрактов задействованы детали и компоненты с нескольких разных заводов, но наибольшую выгоду получает тот завод, который осуществляет сборку. При распределении проектов мы ищем завод, который станет наиболее эффективным, гибким и конкурентоспособным выбором для данного конкретного вида работ по производству локомотивов.

## Часть процесса участия в тендере

Решение о том, где будет выполняться контракт, принимается еще до того, как мы подаем заявку на участие в тендере. Это не является спонтанным решением.

Мы используем хорошо отработанный и четко определенный процесс принятия решений, который включает ответы на ряд вопросов, позволяющих определить лучшее место для производства. Если на любой из этих вопросов ответ «нет», мы можем рассмотреть другой завод — или, возможно, отказаться от участия в тендере на этот контракт.



При распределении проектов мы ищем завод, который будет наиболее эффективным, гибким и конкурентоспособным выбором для данного конкретного вида работ по локомотивам.

### ВОЗМОЖНОСТИ ПРОДАЖ ЛОКОМОТИВОВ

FLXdrive, Hybrid ALT, Remans, Модернизация, ES440AC, новые локомотивы NS

### ФАКТОРЫ РАССМОТРЕНИЯ СДЕЛКИ

Локализация, финансирование, государственные требования, региональные особенности

### ИМЕЕТ ЛИ ЭТО СМЫСЛ С ГЕОГРАФИЧЕСКОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ?

Если да

### Обладает ли завод НЕОБХОДИМЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ?

Если да

### Обладает ли завод НЕОБХОДИМЫМИ МОЩНОСТЯМИ?

Если да

### Имеет ли завод приемлемые ЗАТРАТЫ НА РАБОЧУЮ СИЛУ?

Если да

### Потребуется ли данная сделка ИНВЕСТИЦИЙ В ЗАВОД?

Если да

### Превышают ли выгоды от инвестиций ИХ ЗАТРАТЫ?

Если да

### Обладает ли завод необходимыми ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ и ГИБКОСТЬЮ?

Если да

### ПРЕДЛОЖИТЬ

этот завод для выполнения работ.