

КУЛЬТУРНЫЙ БЮЛЛЕТЕНЬ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ WABTEC

# SAME TRACK



В ФОКУСЕ

**One Wabtec в Казахстане**

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

**Управление множеством взаимосвязанных задач**

КРУГЛЫЙ СТОЛ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

**Нужные запчасти — в нужное время**

ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ:

**Бэжлог помогает нам видеть будущее**

Обзор платформы

Май 2026 года



# Усиливая успех через стандартизацию

Команда,

Прошел год с тех пор, как мы начали смотреть на нашу деятельность как на единую платформу, одновременно повышая эффективность отдельных предприятий. За это время мы лучше поняли, в чем мы схожи, и где именно различаемся. И теперь настал момент применить эти знания на практике — через СТАНДАРТИЗАЦИЮ и бенчмаркинг!

Стандартизация формирует фундамент единообразия, превращая разнородные подходы в повторяемые, высококачественные результаты. Она повышает технологичность на уровне оператора и одновременно способствует росту конкурентоспособности и развитию. Проще говоря, на платформе Locomotive мы выполняем схожие процессы в разных местах: закупаем детали, изготавливаем и собираем узлы, проводим испытания, окраску и отгрузку.

Наша задача — определить, какие заводы лучше справляются с отдельными этапами этого процесса, и распространить этот опыт по всей организации. Если на одной площадке решили проблему или нашли более простой способ работы — почему бы не применить его повсеместно?

Это дает нам возможность значительно усилить общий успех всей организации.

## Покрась один раз

Один из примеров произошёл недавно в Форт-Уэрте. Мы красили целые узлы тележек как внутри, так и снаружи, однако внешняя поверхность затем повторно окрашивалась на следующем этапе из-за окна адгезии — классический пример потерь с точки зрения бережливого производства (Lean).

Локальная команда задала простой, но очень сильный вопрос: «Почему мы это делаем?»

Мы поняли, что нужно красить только те зоны, которые недоступны при окраске локомотива в целом. Затем на финальной окрасочной линии мы покрываем всю внешнюю поверхность один раз. Мы вынесли это решение на уровень инженерии, получили одобрение — и готово! Мы сократили затраты на материалы, трудозатраты и расход краски.

## Бенчмаркинг между площадками

Изначально обмен такими решениями происходил неформально и использовался не в полной мере. Теперь мы запускаем регулярные ежемесячные обсуждения по бенчмаркингу с руководителями площадок и командой развития операционной деятельности. Мы также включили в процесс прямых подчинённых руководителей заводов. Цель — чтобы сотрудники знали своих коллег на других площадках. Тогда, когда возникает проблема, они точно понимают, к кому можно обратиться и быстро получить решение.

## Разные локации - один процесс

Наша глобальная цель — стандартизировать лучшие способы выполнения всех процессов на всей платформе. Это наша «миссия уровня полёта на Луну». Но, начиная этот путь, важно понимать: дело не только в конечной цели. Важно само движение вперёд. Это увлекательный процесс с огромными возможностями.

## Мой призыв к вам

Я прошу вас также смотреть на работу с позиции платформы. Если у вас есть проблема — спросите, кто ещё в мире уже сталкивался с ней и решил её. А если у вас есть решение — какие другие площадки могут его использовать?

Давайте вместе воплотим в жизнь силу One Wabtec.

Мехул Мехта  
Вице-президент группы по операциям

Мехул Мехта говорит, что наша «миссия уровня полёта на Луну» — это стандартизация процессов на всей платформе локомотивного производства.



# One Wabtec в Казахстане

Дэймон Фрэнн возглавлял направление NPI в Эри, когда 15 лет назад разрабатывались два локомотивных продукта LKZ. Сегодня он уже работает в Астане, продолжая заниматься следующими проектами NPI.



**Дэймон Фрэнн**

Руководитель завода

## Говорить на одном языке

Дэймон Фрэнн, недавно назначенный руководителем площадки LKZ, проработал в Эри 27 лет, поэтому его переезд в Казахстан в начале марта стал серьёзным изменением. И первое, самое очевидное — языковой барьер.

«Язык — это, безусловно, самое большое препятствие», — говорит Дэймон. — «В рамках этого перехода мне предложили обучение языку. И первый вопрос был: какой язык вы хотите изучать — русский или казахский?»

На своей первой неделе на заводе LKZ он произнёс короткую (очень короткую) речь на праздновании весеннего равноденствия и Нового года — Наурыз.

«Я сказал всего семь слов, — вспоминает он. — Я вышел на сцену и сказал по-казахски: “Доброе утро. С праздником Нового года. Очень хорошо и спасибо.” Это был мой момент “drop the mic”».



Wabtec Manufacturing Day — выставка в Казахстане

**«Но как только я оказываюсь на заводе, различия практически исчезают».**

Дэймон отмечает, что команда очень поддерживает его попытки изучать язык, и что его английский тоже полезен для сотрудников.

«Это улица с двусторонним движением, — говорит он. — Одно из направлений развития команды — улучшение английского, и я могу в этом помочь»

## Завод, который становится домом

Дэймон постепенно обустроивает свою новую квартиру, куда вскоре переедет и его жена и адаптировался к повседневной жизни в Казахстане. Основным вызовом пока остаётся языковая среда в бытовых ситуациях. Покупка продуктов на незнакомом языке всё ещё остаётся непростой задачей.

«В основном я покупаю то, что узнаю: яйца, овощи, орехи и воду», — говорит он.

«Но как только я оказываюсь на заводе, различия практически исчезают. Проблемы на LKZ типичны для любого производства на определённом этапе развития. Это знакомые производственные вызовы».

## Мы сами определяем своё будущее

За последние 15 лет LKZ прошёл через несколько этапов совместного владения, и до недавнего времени доля Wabtec составляла 50%. С конца 2023 года предприятие полностью принадлежит Wabtec.

«Теперь у нас есть полный контроль над собственным будущим, — отмечает Дэймон. — Это важно для реализации нашей миссии. Я опираюсь на командную работу: у каждого есть своя зона ответственности, и мы отвечаем друг перед другом за результат».

## Миссия

По словам Дэймона, миссия команды формулируется следующим образом:

«Развивать культуру One Wabtec в локомотивных операциях Астаны, одновременно развивая сотрудников, чтобы они безопасно и в соответствии с требованиями производили качественную продукцию для клиентов, сотрудников и региона».

«На предприятии существует документация, доступная только на русском языке. В последнее время принято решение о необходимости ведения ключевых документов на трёх языках: русском, казахском и английском».

Wabtec Manufacturing Day — выставка в Казахстане



Национальный праздник Наурыз



## Новые продукты впереди

За последние 15 лет завод LKZ выпускал один грузовой и один пассажирский локомотив, а также небольшое количество маневровых локомотивов.

«Но начиная с этого года у нас будет три новых запуска продуктов (NPI), — говорит Дэймон. — Мы сосредоточены на том, чтобы понять, что это за продукты, чем они отличаются от ранее выпускаемых, и какие изменения необходимы для подготовки к их внедрению».

## Возвращение к началу пути

Интересно, что Дэймон ранее возглавлял направление NPI в Эри в период, когда локомотивы для Казахстана — грузовой и пассажирский — впервые разрабатывались и запускались в производство.

«Таким образом, у меня была возможность участвовать в разработке продукта с самого начала, и теперь, 15 лет спустя, я снова вовлечён в этот процесс — уже в роли руководителя площадки, отвечающего за внедрение новых продуктов в регионе».

# Управление множеством взаимосвязанных задач

Алекс Артман и команда по материалам обеспечивают своевременную доступность необходимых деталей для производства — точно в момент, когда они требуются.



**Алекс  
Артман**

Вице-президент по грузовым перевозкам материалов

## Сложность в масштабе

Алекс Артман, вице-президент по грузовым перевозкам материалов, ежедневно управляет большим количеством взаимосвязанных процессов.

«Мы размещаем около 10 000 заказов на закупку в неделю, — говорит он. — Общий объём управления поставками достигает до 8 миллиардов долларов в год».

Команда отвечает за закупку всех компонентов, необходимых для производства в сегментах грузовых локомотивов, горнодобывающего оборудования и сервисного бизнеса. Это сопровождается рядом специфических задач.

«Для сборки одного локомотива требуется около 10 000 уникальных деталей, каждая из которых может поставляться отдельным поставщиком, — объясняет Алекс. — Наша задача — обеспечить их поступление точно в нужный момент, чтобы исключить простои производства. Мы стремимся к тому, чтобы на производственной линии всё было готово, и сотрудники могли сразу приступить к работе».

## Баланс между наличием и затратами

Одновременно команда должна обеспечивать баланс между доступностью материалов и уровнем запасов, поскольку это напрямую влияет на денежный поток компании.

«Каждый заказ на закупку — это обязательство перед поставщиком, фактически финансовый расход, — отмечает Алекс. — Поэтому мы должны очень ответственно подходить к управлению оборотным капиталом и денежными средствами».

## Красота бэклога

Наличие заказов в бэклоге на годы вперёд позволяет поставщикам планировать выполнение наших будущих потребностей заранее.

«Это каждый день учит тебя смирению, потому что, как только тебе кажется, что ты во всём разобрался, возникает новая проблема, которую нужно решить.»

«Чтобы построить локомотив, например, вам потребуется примерно 10 000 уникальных деталей, и у каждой из них может быть свой поставщик».

«Когда я вижу подтверждённые заказы в будущем, это даёт стабильность всем моим поставщикам, — говорит Алекс. — И это, в свою очередь, обеспечивает устойчивость всей цепочки поставок».

По словам Алекса, ключевым фактором стабильности и предсказуемости цепочки поставок является эффективная коммуникация с поставщиками.

«Наши поставщики должны заранее обеспечить сырьё для производства того, что нам потребуется. Им также необходимо планировать рабочую силу и необходимые компетенции. Если они неправильно оценивают будущий спрос и сокращают мощности, это может негативно повлиять на весь бизнес».

## Подготовка к бэклогу

Подготовка к новым заказам начинается за месяцы, а иногда и за годы до старта производства.

«Мы начинаем с компонентов с самым длительным циклом поставки, — объясняет Алекс. — Сначала обеспечиваем именно эту часть цепочки, а затем выстраиваем процесс в обратном порядке».

К таким компонентам обычно относятся отливки, кованые детали, электронные узлы и сложные инженерные системы.

«Например, топливная форсунка или турбокомпрессор могут изготавливаться до двух лет, особенно в случае нового продукта. Нам необходимо найти поставщика, который обеспечит требуемое качество и характеристики, провести квалификацию и подтвердить производственные мощности. Для таких сложных компонентов важно как можно раньше подключать инженерные команды, чтобы ускорить запуск процесса».

## Балансировка поставщиков

«Когда у тебя 10 000 деталей на один продукт, неизбежно что-то пойдёт не так», — объясняет Алекс. — «Поэтому возникает ключевой вопрос: как обеспечить наличие нескольких надёжных поставщиков, которые смогут подстраховать нас в случае сбоев?»

Если у нас есть только один источник поставки определённой детали, это создаёт значительный риск. В то же время, чем больше объём бизнеса сосредоточен у одного поставщика, тем сильнее наша переговорная позиция и тем выгоднее условия мы можем получить.

«Слишком много поставщиков — и мы теряем эффект масштаба, — говорит Алекс. — Слишком мало — и мы становимся зависимыми. По моему опыту, оптимально работать примерно с тремя-четырьмя поставщиками».

Важную роль также играет географическая диверсификация поставщиков.

«Можно иметь четырёх поставщиков в Китае и считать, что вы защищены, — отмечает Алекс. — Но это не так, поскольку вы всё равно подвержены региональным рискам. Если же поставщики распределены по разным регионам мира, вы снижаете влияние макроэкономических факторов, валютных колебаний, геополитических событий и других рисков. Это делает цепочку поставок более устойчивой и конкурентоспособной».

## Удовольствие от решения проблем

Алекс работает в сфере производственного снабжения и взаимодействия с поставщиками уже 34 года и отмечает, что именно решение сложных задач остаётся для него наиболее ценным аспектом работы.

«Это держит в тонусе, — говорит он. — И каждый день напоминает о необходимости оставаться скромным: как только кажется, что ты всё понимаешь, появляется новая задача, которую нужно решить».

По словам Алекса, возникающие проблемы важно воспринимать не как кризисы, а как возможности для улучшений, инноваций и поиска более эффективных решений.

«Когда удаётся выстроить работу с поставщиками, обеспечить поставку необходимых деталей и в итоге сохранить производственный график или выпуск локомотивов — это лучшее чувство в работе, — говорит он. — Это высокий уровень стресса, который сложно представить, но он быстро сменяется удовлетворением, когда нужная деталь доставлена и процесс восстановлен»

10,000

приблизительное количество уникальных деталей в одном локомотиве

2–3

целевое количество потенциальных поставщиков для каждой детали

520,000

количество заказов на закупку, размещаемых командой материалов ежегодно

\$4–8 млрд

объём закупок, которыми управляет подразделение материалов в год

# Нужные запчасти — в нужное время

Команда по снабжению управляет сложным балансом: заказывать материалы так, чтобы они поступали именно тогда, когда необходимы для производства, но при этом не формировать избыточные запасы за слишком ранних поставок.



**Как обеспечить, чтобы нужные детали приходили точно вовремя?**

**Эван:** «У нас 10 000–15 000 деталей в локомотиве, и многое зависит от стандартной работы команд. Важно, чтобы специалисты по закупкам и менеджеры по техническому обслуживанию (МТА) ежедневно и еженедельно следовали единому “рецепту”, обеспечивая своевременное поступление деталей.

Если возникает отклонение — его необходимо сразу эскалировать и не допускать развития проблемы».

**Элизабет:** «Я считаю, что ключ к успеху — это коммуникация, планирование и командная работа. С момента, когда отдел продаж формирует потребность клиента, мы работаем по строгому стандарту процесса, который нельзя нарушать, иначе возникают сбои в цепочке поставок».

**Патрик:** «У нас есть мощная система MRP, которая поддерживает процесс планирования. Но при этом объём данных настолько велик, что его необходимо упрощать для МТА и специалистов по закупкам. Это позволяет им быстро видеть потенциальные риски среди тысяч деталей и концентрировать усилия там, где это действительно необходимо».



**Насколько важна надёжность поставщиков?**

**Эван:** Разница в надёжности поставщиков действительно существует. Если один из них начинает давать сбои, мы усиливаем взаимодействие: чаще проводим встречи, выезжаем на площадку и работаем с поставщиком напрямую.

**Элизабет:** Мы работаем с поставщиками по всему миру, и это создаёт дополнительные сложности, особенно при использовании морской логистики.

**Патрик:** Мы используем систему оценки поставщиков по показателям своевременности подтверждения и своевременности поставок. Мы хорошо понимаем, какие поставщики требуют большего внимания, и команда снабжения фокусируется на них в первую очередь.



**Эван  
Барта**

Старший лидер по материалам  
Texas Locomotive, Форт-Уэрт



**Элизабет  
Хирон**

Старший лидер по материалам  
Texas Mining Facility, Форт-Уэрт



**Патрик  
Браун**

Старший менеджер по материалам  
Эри

«Если деталь приходит слишком рано, мы платим за неё раньше и дольше храним её на складе. Это деньги, которые бизнес не может использовать в других направлениях».

— Эван Барта



### В чём риск слишком раннего заказа деталей?

**Эван:** Если детали приходят слишком рано, это приводит к избыточным запасам и замораживанию оборотных средств. Компания оплачивает материалы раньше и дольше хранит их на складе, что снижает финансовую гибкость бизнеса.

**Элизабет:** Если детали поступают слишком рано — растёт уровень запасов. Если слишком поздно — возникает дефицит материалов.

«Мне действительно нравятся сложные задачи, и я считаю, что у нас отличная команда, которая всегда поддерживает друг друга».

— Элизабет Хирон



### Что приносит чувство результата?

**Эван:** Каждый год возникают ситуации, которые кажутся практически невозможными. Например, в прошлом году это были тарифные ограничения, из-за которых сотни контейнеров застряли в портах. Когда команда объединяется и находит решение, это приносит настоящее чувство удовлетворения.

**Элизабет:** Мне очень нравятся сложные задачи, и я уверена, что у нас действительно отличная команда, которая поддерживает друг друга, помимо той мощной поддержки, которую мы получаем от нашего непосредственного руководителя.

**Патрик:** Очень приятно видеть, как конечный продукт отправляется клиенту: сначала это просто строка в производственном плане, а спустя 18 месяцев — уже готовый локомотив. Для меня также важно, что я могу делать работу команды проще и эффективнее, чем она была вчера.

Завод в Форт-Уэрте



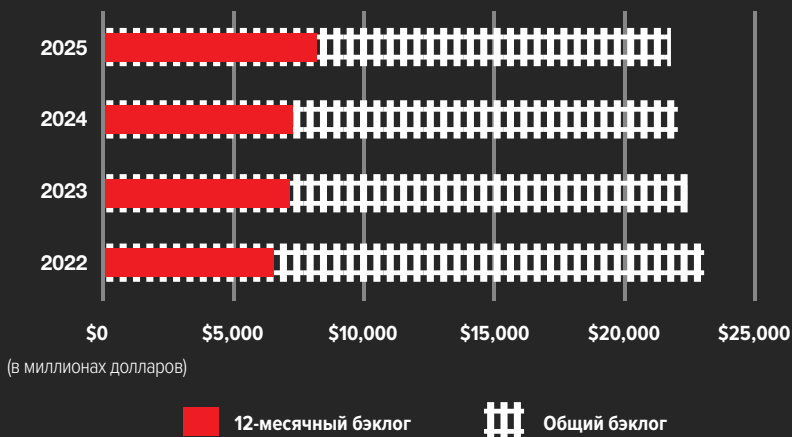
Смотрите видео Managers' Roundtable в цифровой версии *Same Track*.



# Бэклог помогает нам видеть будущее

Когда у нас есть понимание будущего объёма работы, мы можем более точно планировать эффективность, ресурсы и гибкость производственных процессов.

Наш 12-месячный бэклог вырос на 11,9% по сравнению с прошлым годом



Бэклог в сегменте Freight вырос на 41% за последний квартал по сравнению с аналогичным кварталом прошлого года.

## Но бэклог — это только начало

Ожидаемые продажи превращаются в выручку только после того, как продукция произведена, собрана и поставлена клиенту.

Данные по бэклогу представлены в соответствии с отчётом о финансовых результатах за 1 квартал 2026 года.

## Бэклог позволяет:



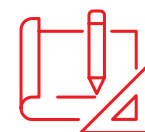
прогнозировать стабильную загрузку производственных площадок заранее



помогать поставщикам планировать работу под наши будущие потребности



повышать своевременность поставок по всей цепочке снабжения



заранее готовиться к внедрению новых продуктов (NPI)