ТІНЬОВИЙ ЗВІТ

АТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» 2018

ГО «ZАЛІЗНИЦЯ БЕЗ КОРУПЦІЇ»

ZBK

ПРО НАС:

Проект «Zалізниця без корупції» започаткований спільно з Transparency International як ініціатива, спрямована на висвітлення гострої проблеми корупції, ефективності закупівель та управлінських рішень найбільшої державної компанії в Україні – АТ «Українська залізниця».

Наша мета – забезпечення публічності в сфері залізничного транспорту, викриття корупційних схем з розкрадання та нераціонального витрачання державних коштів АТ «Українська залізниця», пошук шляхів розвитку підприємства.

Учасниками проекту є фахівці та експерти в сфері залізничного транспорту, публічних закупівель та протидії корупції.

НАШІ ПАРТНЕРИ:

«USAID»

«Pact»

«TI Ukraine»

«Наші гроші»

«ТОМ-14»

Цей звіт було представлено Громадською організацією «Залізниця без корупції» в рамках Програми сприяння громадській активності «Долучайся!», що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та здійснюється Pact в Україні. Зміст звіту є винятковою відповідальністю Pact та його партнерів і не обов'язково відображає погляди Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) або уряду США.

ЗМІСТ

02 АКТИВИ

15 УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ РИЗИКАМИ

19 КАДРОВА ПОЛІТИКА

24 ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ

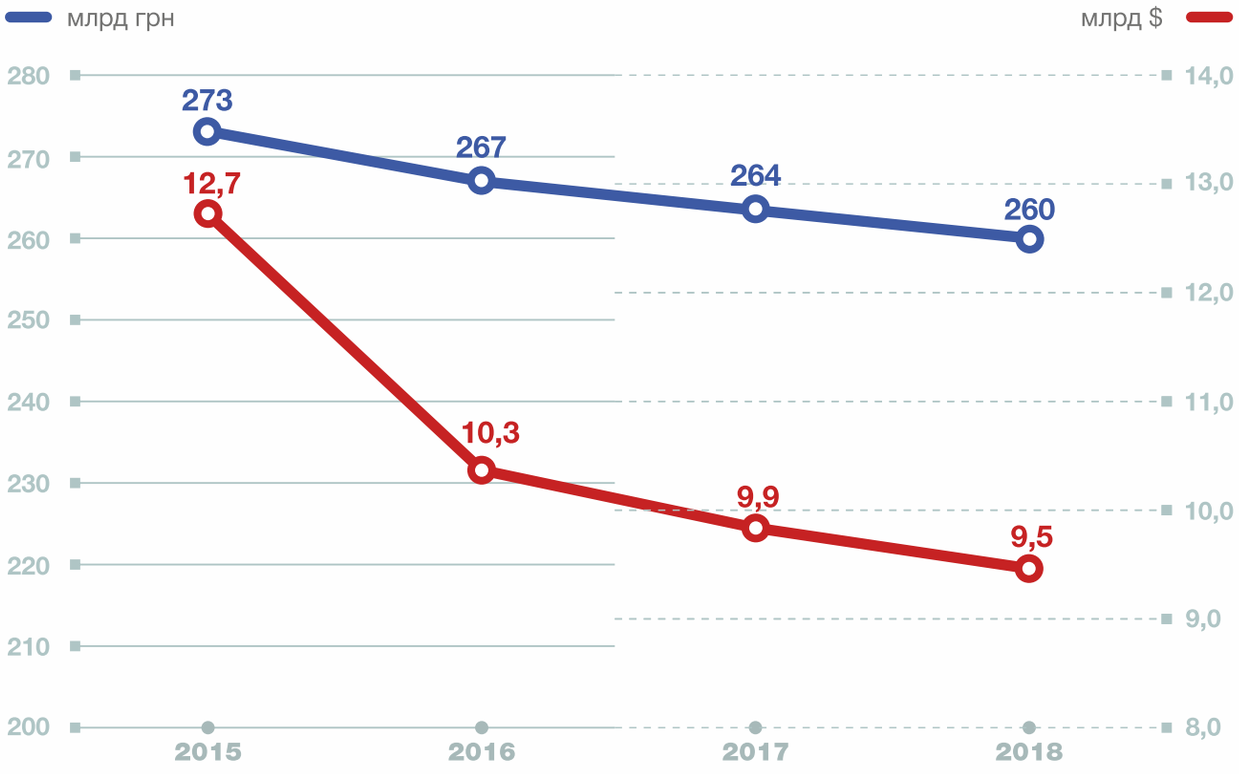
35 ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ

41 КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕФОРМ ТА ЗМІН

АКТИВИ

Сукупна вартість активів компанії згідно фінансової звітності на 2018 рік складає 260 млрд. грн. (9,3 млрд.$). В 2015 році цей показник становив 273 млрд. грн. або 12,7 млрд. $ за середнім річним курсом валют. Загалом за період з 2015-2018 роки акціонерне товариство втратило 5% вартості активів в національній валюті та 26% вартості в дол. США.

ВАРТІСТЬ АКТИВІВ УКРЗАЛІЗНИЦІ



Інформація: Консолідована звітність УЗ

Первісна вартість активів, які обліковувалися на 2017 рік згідно фінансової звітності компанії становила 645 млрд. грн. Загальне знецінення активів компанії складає 60%.

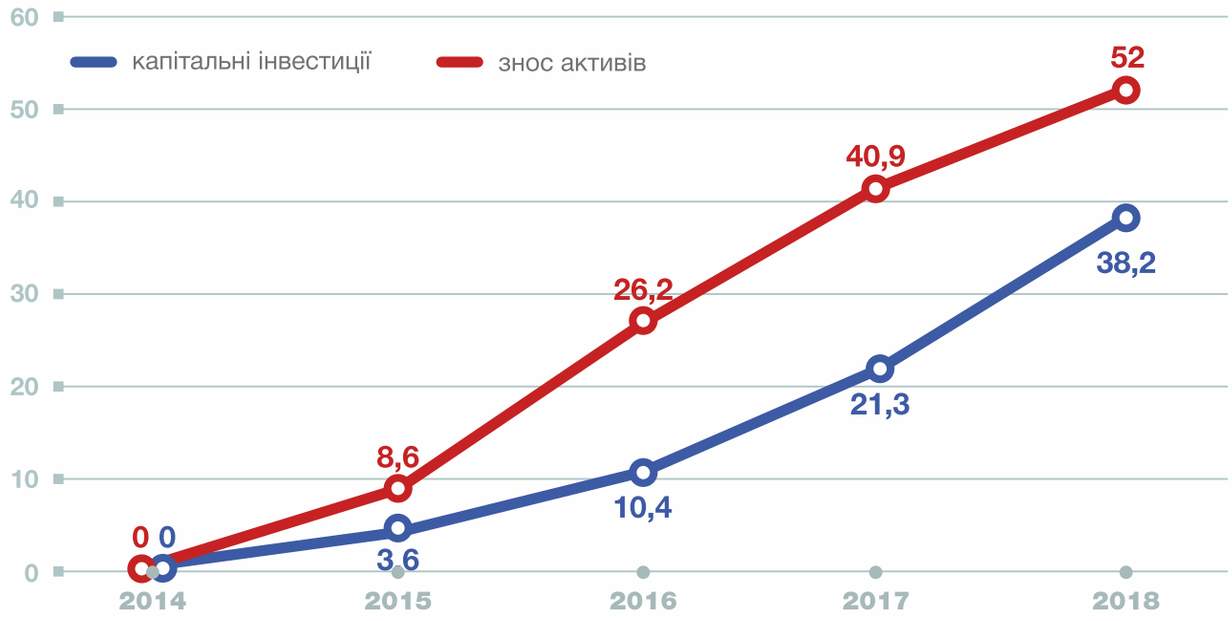
Це спричинено суттєвим відставанням темпів капітальних інвестицій компанії на оновлення основних фондів, порівняно до їх зносу.

Протягом 2016-2018 років з активів «Української залізниці» вибули зношені активи залишковою вартістю 23,2 млрд. грн. (830 млн. $). Активи вартістю 15,6 млрд. грн. мають повну амортизацію, але знаходяться у використанні.

Темпи зносу і знецінення активів «Української залізниці» суттєво перевищують темпи капітальних інвестицій. Так за 2015-2018 роки обсяг капітальних інвестицій склав 38,2 млрд. грн., тоді як рівень зносу активів складає 52 млрд. грн.

ЗНОС І КАПІТАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ

млрд грн



Інформація: Консолідована звітність УЗ

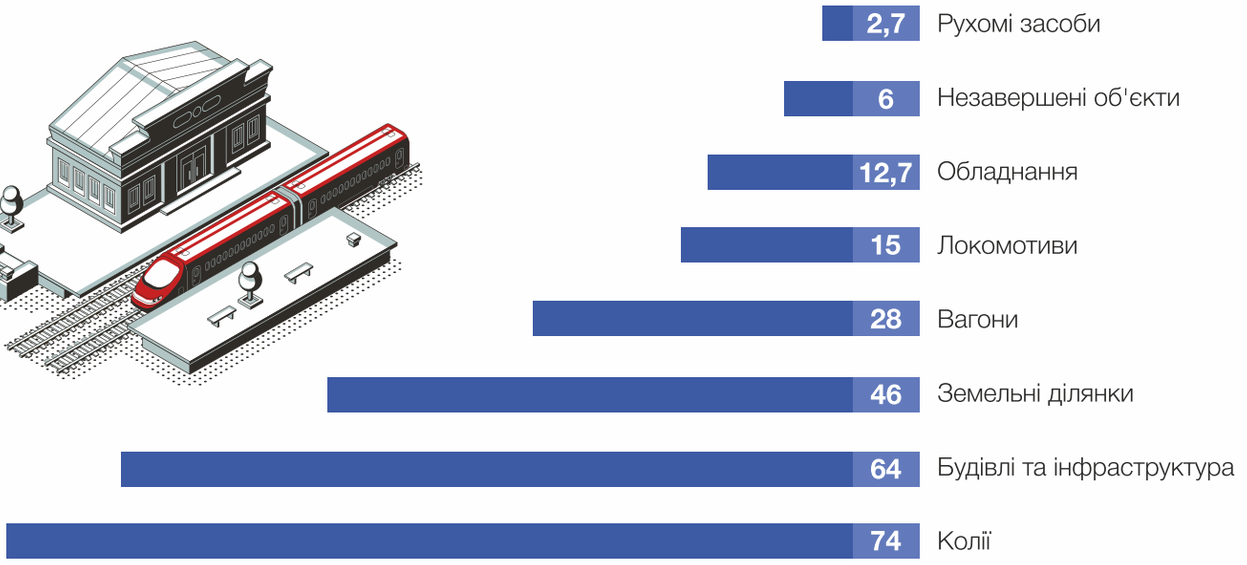
У разі збереження негативної динаміки «Українська залізниця» поступово втрачатиме свої активи, а в довгостроковій перспективі 10-15 років ймовірне настання моменту критичного зносу основних виробничих фондів. Як наслідок, АТ «Українська залізниця» втратить можливість повною мірою задовольняти потреби економіки та якісно виконувати функції перевізника.

Структура активів компанії:

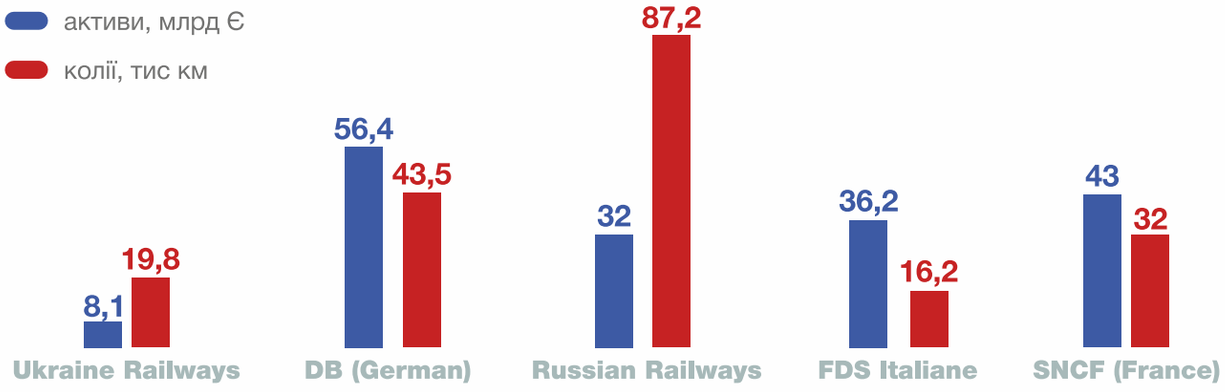
ВАРТІСТЬ АКТИВІВ

млрд грн

Інформація: Консолідована звітність УЗ



ВАРТІСТЬ АКТИВІВ ТА ДОВЖИНА КОЛІЙ



ЛОКОМОТИВИ

Вартість активів у вигляді тягового рухомого складу становить 5,8% балансової вартості всіх активів компанії. Середня залишкова вартість одного локомотива - 3,4 млн. грн. (121 тис. $), що складає близько 4-5% ринкової вартості нового локомотива.

Низький рівень вартості локомотивів обумовлений тим, що близько 95% наявного локомотивного парку «Української залізниці» експлуатуються з перевищенням нормативного терміну служби, є технологічно застарілими. Використання наявних локомотивів негативно впливає на техніко-економічні показники роботи залізниці. Це такі фактори, як середня швидкість руху потягів, простої локомотивів на планових та позапланових видах ремонту, низька ефективність використання енергоресурсів, підвищений рівень небезпечних та шкідливих експлуатаційних факторів.

Загалом в парку «Української залізниці» перебувають 4400 локомотивів і 1680 поїздів.

Зношеність локомотивного парку складає:

92% магістральні електровози

99% магістральні тепловози

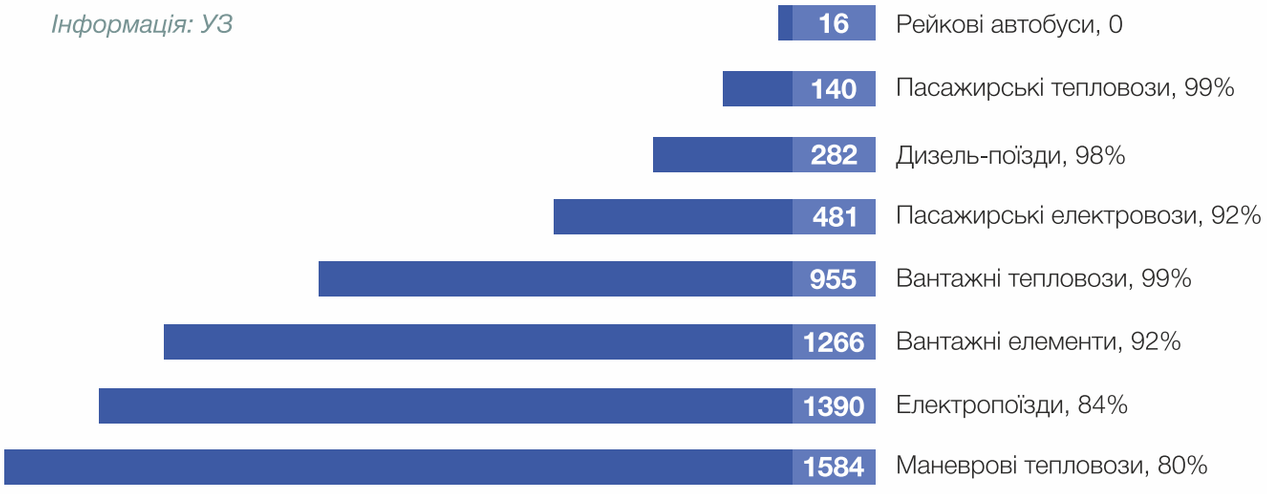
80% маневрові тепловози

98% дизель-поїзди

84% електро-поїзди

ПАРК РУХОМОГО СКЛАДУ ТА % ЗНОШЕНОСТІ

Інформація: УЗ



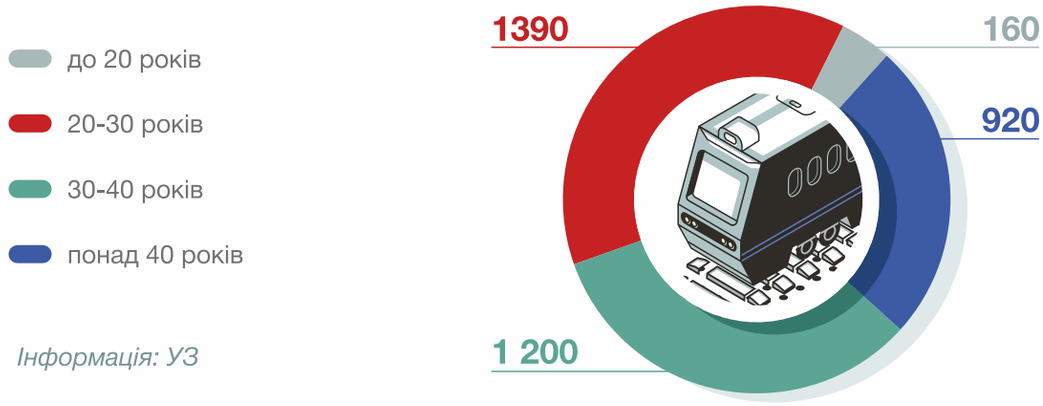
Більшість парку локомотивів та моторвагонного рухомого складу мають середній вік понад 30 років. 26% локомотивів мають вік понад 40 років та експлуатуються зі значним перепробігом нормативного терміну експлуатації (максимальний термін 25-30 років).

За 2018 рік виконано менше 130 капітальних ремонтів локомотивів, що складає менше 3% від загальної потреби. Капітальний ремонт локомотивів виконується без модернізації тягового обладнання. Заміна непридатного обладнання здебільшого проводиться відновленим обладнанням, яке має низький рівень ефективності та надійності.

В локомотивах АТ «Укрзалізниця» використовуються морально та фізично застарілі вузли та механізми, розроблені в 70-80-х роках минулого століття. Як наслідок цього - збільшення експлуатаційних витрат на паливно-мастильні матеріали, обмеження швидкості руху та максимальної ваги потягів, значні витрати на підтримку працездатності тягового обладнання.

В приписному парку Укрзалізниці наявні серії локомотивів технологічні рішення яких застаріли на 40-50 років. Зокрема, останній електровоз серії ВЛ-8 був побудований в 1967 році. Проте, такі локомотиви все ще широко експлуатуються на залізниці (понад 400 одиниць в парку УЗ).

ВІК ЛОКОМОТИВІВ



Інформація: УЗ

Таким чином тільки 4,5% наявних в експлуатації локомотивів компанії знаходяться в оптимальних межах вікового стану. 95,5% локомотивів потребують глибокої модернізації або заміни протягом наступних 5-10 років.

Загальна потреба в капітальних інвестиціях в тягову сферу становить близько 7-10 млрд.$. Додатково компанія потребує інвестиції в розмірі до 5 млрд.$ для відновлення регіональних і приміських пасажирських перевезень (оновлення парку дизель-поїздів та електропоїздів). В свою чергу повне перекладення цих витрат на вартість послуг робить залізничний транспорт неконкурентним порівняно з іншими видами перевезень.

Необхідність масштабних капітальних інвестицій в коротких проміжках часу призводить до перевантаження витратної частини балансу компанії та може призвести до погіршення фінансової стабільності і навіть до технічного дефолту. Водночас не вжиття заходів щодо оновлення локомотивного парку «Української залізниці» може призвести до масштабного колапсу і неможливості залізниці виконувати необхідні обсяги перевезень.

Одночасно з застарілим парком локомотивів Укрзалізниця має значне технологічне відставання ремонтних баз, які не спеціалізовані на обслуговуванні сучасних локомотивів. Як приклад, досвід експлуатації електровозів ДС-3 (роки випуску 2003-2008), більшість з яких знаходиться в несправному стані у з в'язку з неналежним ремонтом та обслуговуванням.

Наявні ремонтні потужності не в змозі забезпечити своєчасний ремонт і модернізацію локомотивів. Так капітальний ремонт тепловозів виконується наразі єдиним підприємством - ПАТ «Дніпропетровський тепловозоремонтний завод», обсяг ремонту якого складає близько 50 одиниць на рік. Ремонт електровозів постійного і змінного струму проводиться на ПАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» та ПАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» (обсяг ремонту до 100 одиниць на рік).

Локомотиворемонтні заводи демонструють низький рівень обсягів та якості капітальних ремонтів. Високий рівень гарантійних звернень по виходу з капітального ремонту, відсутність застосування сучасних технологічних рішень та заміни основних вузлів на сучасні аналоги є незадовільним факторами. Робота локомотиворемонтних заводів носить здебільшого підтримуючих характер, а не модернізаційний.

Укладання контракту з General Electric на постачання тепловозів демонструє позитивну динаміку, проте заплановані обсяги виробництва не дозволяють говорити про перспективу вирішення проблеми тяги за 10-15 років. Поряд з цим залишається невирішеним питання маневрових локомотивів, дизель та електро-поїздів. Питання оновлення парку електровозів знаходиться на стадії вивчення.

«Українська залізниця» не має стратегії з модернізації придатного до відновлення локомотивного парку із застосування сучасного силового обладнання та систем контролю за прикладом залізниць Польщі, Угорщини та Прибалтики, якими в 2000-х роках проведена глибока модернізація аналогічних серій локомотивів, що дозволило значно зменшити витрати на оновлення парку.

Компанія гостро потребує виваженої стратегії відновлення локомотивного парку з терміном реалізації до 15 років зі застосуванням комплексного підходу оновлення і модернізації та врахуванням всіх ризиків.

ВАНТАЖНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ

Загальна кількість вантажних вагонів у власності АТ «Укрзалізниця» - 105 тис. одиниць. Середній вік вантажного вагону складає 23 роки. Найбільший відсоток зношеності мають напіввагони (72% вагонів з перевищенням терміну експлуатації) та зерновози (88% вагонів з перевищенням терміну експлуатації).

ПАРК ВАНТАЖНИХ ВАГОНІВ

Інформація: УЗ, ПОЦ

В останні 3 роки залізниця розпочала впроваджувати заходи з оновлення парку вантажних вагонів. З 2016 року «Українська залізниця» поповнила парк на 7,5 тис. одиниць нових вагонів. Проте негативними факторами залишаються низька оперативність перевезення вантажів, що призводить до неефективного

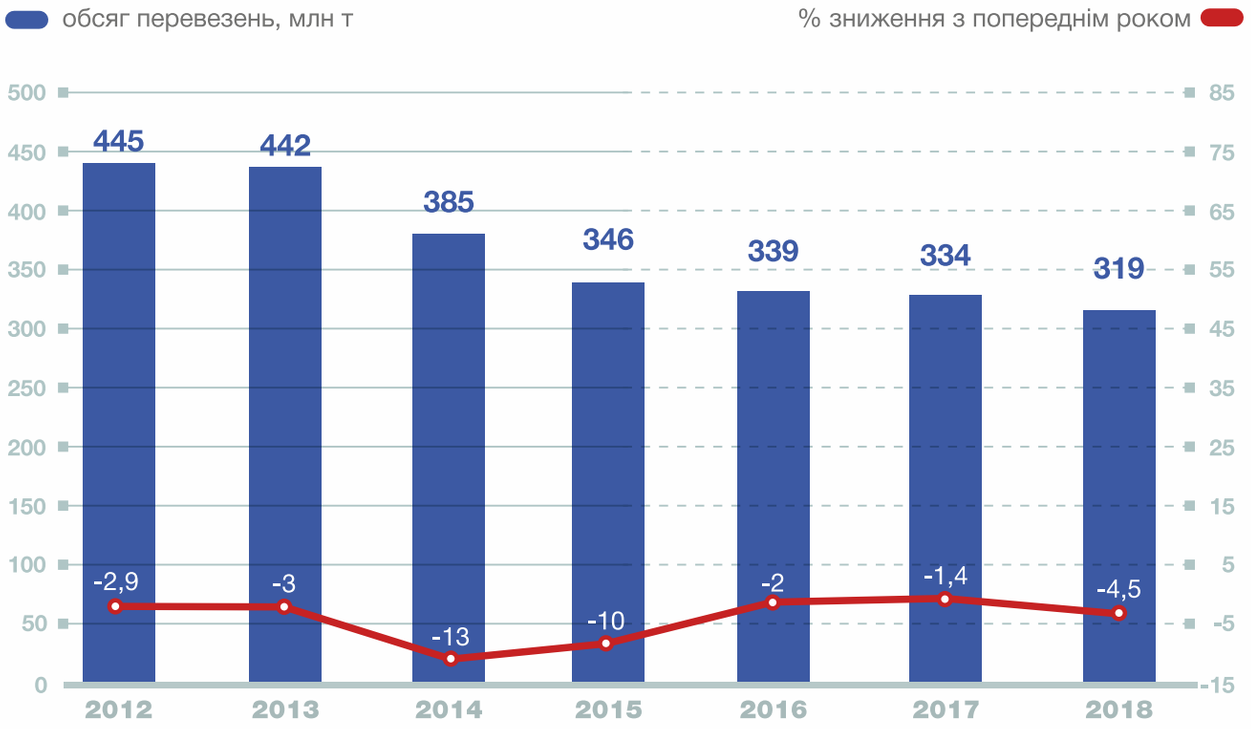
використання наявного парку. Як приклад, більшість країн світу перейшли до розрахунку терміну доставки вантажів залізницею на конкретну годину та хвилину. Термін доставки вантажу на Укрзалізниці все ще вимірюється в добах.

Середній показник обороту вантажного вагона (час на виконання одного замовлення на перевезення вантажу) в 2018 році складає 10,3 доби. В 2017 році цей показник складав 9,26 доби (на 11,2% менше).

В 2011 році показник обороту вантажного вагона становив 5,9 діб. Таким чином за 7 років швидкість виконання перевезення вантажів на «Українській залізниці» знизилася в 1,8 разів. Це призводить до збільшення дефіциту вантажних вагонів для задоволення потреби у перевезеннях та неефективності використання вагонного парку.

Даний фактор негативно впливає на частку «Укрзалізниці» у загальному обсязі перевезених вантажів по країні. Так впродовж останніх 6 років зберігається стабільна негативна динаміка обсягів перевезень. Загалом кількість перевезених вантажів зменшилася на 28%.

ДИНАМІКА ОБСЯГІВ ПЕРЕВЕЗЕНЬ



Інформація: ЦТС

Тарифний вантажообіг «Української залізниці» складає 186 344 млн. ткм, що на 3% гірше по відношенню до попереднього року. В середньому на один вантажний вагон експлуатаційного парку припадає виконана робота в обсязі 2,5 млн. ткм. за рік.

Структура вантажних перевезень:

ВАНТАЖНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ

млн ткм

Інформація: УЗ

Дохід від вантажних перевезень:

ДОХІД ВІД ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

млрд грн

Інформація: УЗ

Середня технічна швидкість вантажних поїздів складає 43,3 км/год. В 2017 році цей показник становив 45,3 км/год. Таким чином за рік технічна швидкість вантажних поїздів знизилася 4,4%.

ДОСТУП ДО ПОСЛУГ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

В 2017 році керівництвом залізниці проведено запровадження автоматичного розподілу вантажних вагонів, що мало унеможливити наявність корупційних ризиків під час виконання заявок вантажовідправників.

Проте з середини 2018 року даний проект було закрито. Офіційною причиною припинення автоматизованого розподілу вантажних вагонів стала наявність недоліків в програмному забезпеченні системи розподілу. В подальшому залізниця не відновила роботу системи та продовжує виконувати розподіл вантажних вагонів у «ручному режимі».

За таких умов першочерговість задоволення потреб перевізників залежить від рішень посадових осіб «Укрзалізниці», що є корупціогенним фактором.

Таким чином реформування процедури доступу до послуги вантажовідправників фактично не відбулося. Загальний показник задоволення заявок вантажовідправників в 2018 році складає лише 52%. Тобто 48% заявок вантажовідправників не були задоволені через дефіцит робочого парку вантажних вагонів та низьку ефективність обігу вантажних вагонів.

Наприкінці 2018 року в якості експерименту «Українська залізниця» запровадила частковий розподіл вагонів за аукціоном через електронний майданчик «ProZorro.Продажі». Така система дозволяє розподіляти наявний парк вагонів на конкурентних основах з вільним доступом. Проте, в умовах наявності значного дефіциту вантажного рухомого складу на ринку перевезень, система доступу до послуг шляхом участі в аукціоні та необхідності сплачувати додаткову вартість за перевищення попиту над пропозицією не є прогнозованим та об'єктивним критерієм визначення вартості послуг та задоволення потреб споживачів.

Одним з головних недоліків вантажних перевезень є відсутність прозорого принципу прогнозованого формування тарифу на вантажні перевезення відповідно до ціноутворюючих факторів. Це має негативні наслідки для функціонування компанії і економіки країни в цілому. Процес підвищення тарифів на послуги не є послідовним і закономірним. Замість поступового підвищення у відповідності до ціноутворюючих факторів затвердження тарифів «Української залізниці» Кабінетом міністрів має несистемний характер, підвищення проводяться одразу на 10-15% кожного разу, в результаті чого такий процес має стресовий характер впливу на економіку країни.

Принцип прогнозованого розрахунку тарифу дасть можливість вантажовідправникам оперативно планувати господарську діяльність та сприятиме своєчасному забезпеченню виробничих потреб «Укрзалізниці» за рахунок відповідності чинного тарифу обґрунтованим видаткам.

Водночас можливість підвищення вартості залізничних перевезень є обмеженою конкуренцією з боку інших видів перевезень.

Так вартість залізничних перевезень залишається в середньому в 2,2 рази нижчою від вартості автомобільних перевезень (0,4 грн/ткм проти 0,9 грн/ткм). На 2019 рік заплановане підвищення вартості послуг залізничних перевезень до 0,45 грн/ткм.

Проте низька швидкість перевезень залізничним транспортом та низька захищеність вантажу суттєво послаблює позиції залізниці на ринку вантажних перевезень.

Окрім цього тариф залізничних перевезень залежить від типу вантажу. Загалом вартість послуг залізниці може відрізнятися до 2,8 разів залежно від типу вантажу при використанні одного і того ж типу вагона і перевезенні вантажу на однакову дистанцію.

КОЕФІЦІЄНТ ТАРИФУ ПО ВИДУ ВАНТАЖУ

Інформація: UIC

Така система диференціації вартості послуг при використання вагонів одного типу не використовується в більшості сучасних залізниць та не має економічного підґрунтя.

Наявність зазначених проблем є потенційними ризиками для збереження своїх позицій «Українською залізницею» на ринку вантажних перевезень, та потребує системних і невідкладних рішень.

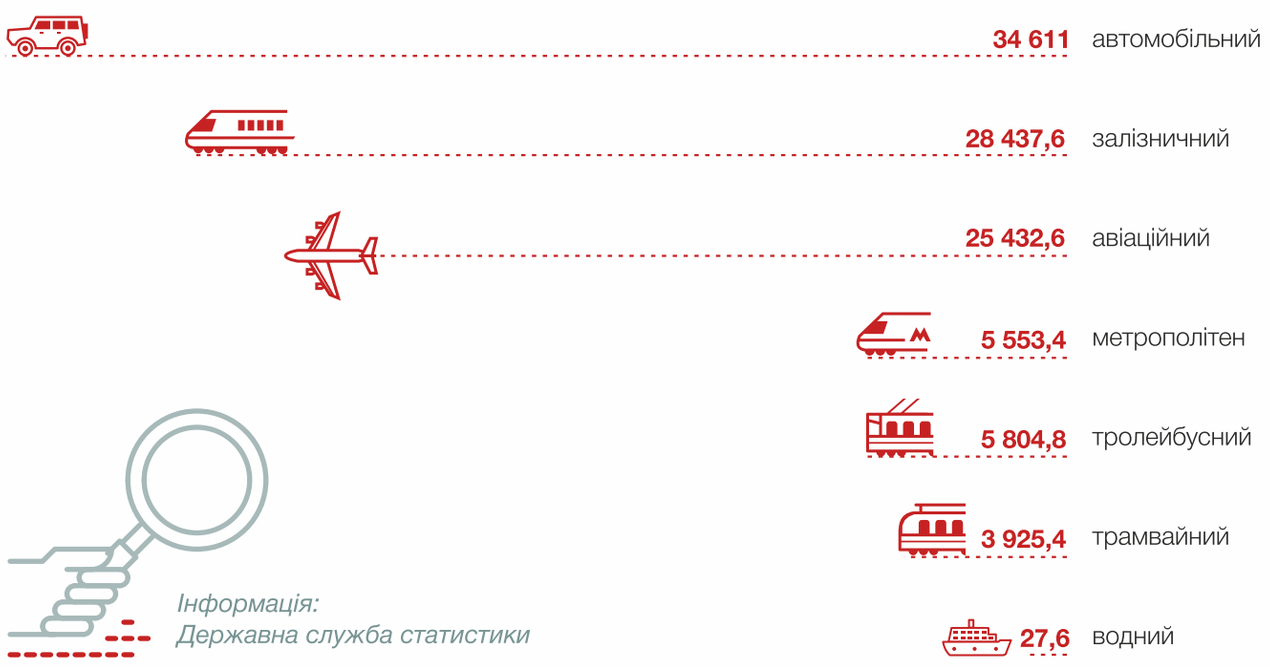
ПАСАЖИРСЬКІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ

В пасажирських перевезеннях наявна стабільна динаміка зменшення частки залізничних перевезень порівняно з іншими видами транспорту. В період з 2014 по 2018 роки за даними Державної служби статистики частка залізничних перевезень в пасажирському сполученні зменшилася з 35,6% до 27,4% від загального обсягу. З покращенням дорожньої інфраструктури та розвитком авіаперевезень частка залізничного транспорту на ринку пасажирських перевезень продовжуватиме зменшуватись.

Загальний обсяг пасажирських перевезень залізничним транспортом складає 28 438 млн. пас. км.

ОБСЯГ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ПАСАЖИРОКІЛОМЕТРІВ

млн пас км



Поряд з цим залізницею збільшено продаж квитків з 53,7 млн. до 55,9 млн. проданих квитків за рік. Це свідчить про загальнику динаміку збільшення мобільності населення в Україні.

Протягом року запроваджено 11 нових маршрутів, в тому числі 5 до країн ЄС. Це свідчить про поліпшення ефективності міжнародних залізничних перевезень. Водночас залишається висока проблематика внутрішніх перевезень, пов'язаних зі зношенням парку пасажирських вагонів та низьким сервісом.

Сума доходів від пасажирських перевезень в 2018 році складає 8,7 млрд. грн. При цьому найменш прибутковими є приміські поїзди – 690 млн. грн. за рік.

СУМА ДОХОДІВ

млрд грн

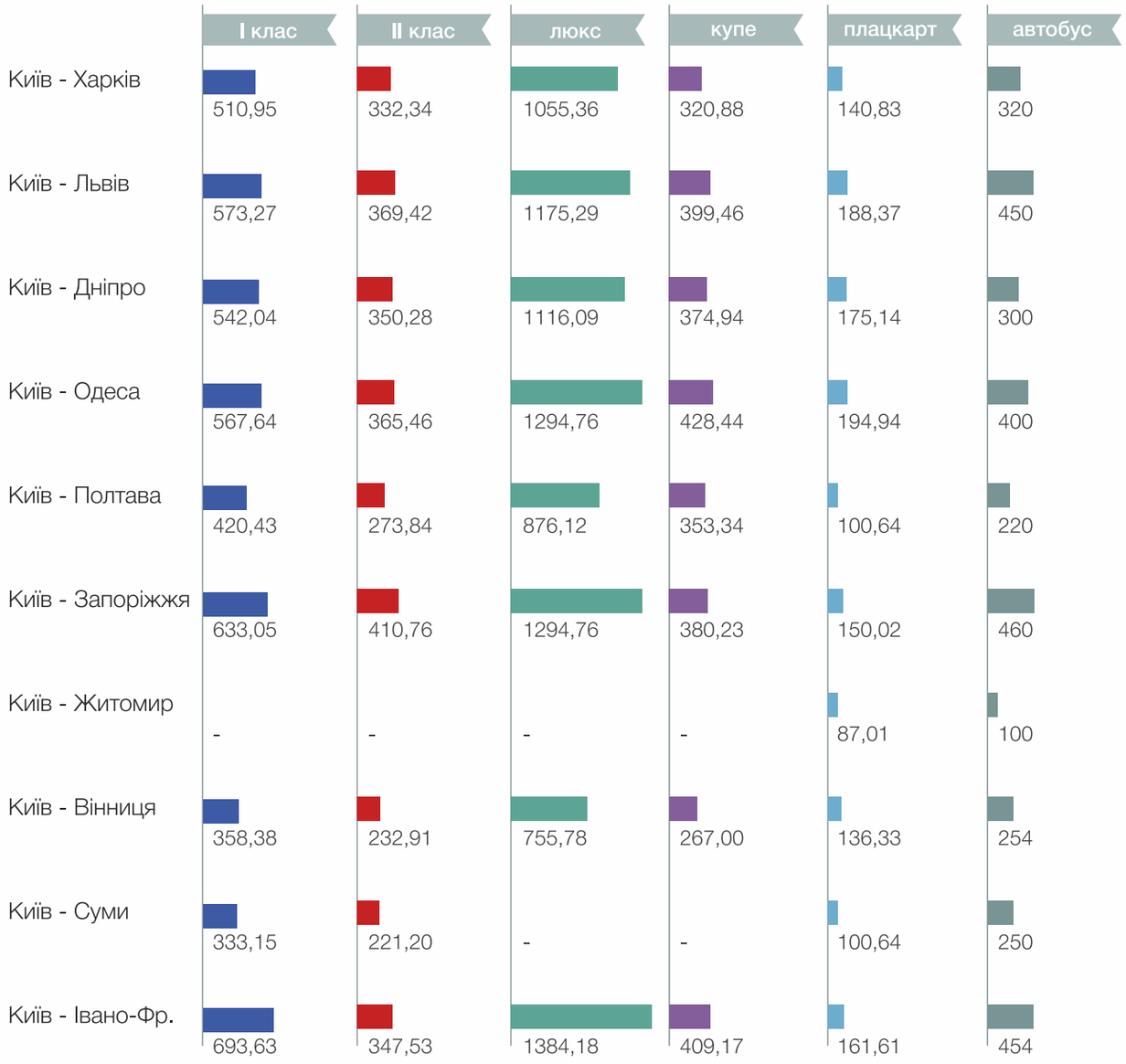
Інформація: УЗ

Порівняння цін на проїзд залізничним та автомобільним транспортом на деяких маршрутах:

Маршрут	Швидкісний потяг		Прискорений потяг		Пасажирський потяг		Автобус	
	Ціна, грн	Час в дорозі	Ціна, грн	Час в дорозі	Ціна, грн	Час в дорозі	Ціна, грн	Час в дорозі
Київ - Харків	*510,95* *332,34*	4:49	*1055,36* *447,48*	6:41	*194,27* *140,83*	8:41	*320,00*	7:30
Київ - Львів	*573,27* *369,42*	5:09	*1175,29* *494,94*	6:41	*303,98* *188,37*	11:11	*450,00*	8:00
Київ - Дніпро	*542,04* *350,28*	5:45	*1116,09* *471,18*	7:20	*278,70* *175,14*	8:13	*300,00*	7:30
Київ - Одеса	*567,64* *365,46*	7:15	*1294,76* *540,44*	8:45	*316,44* *194,94*	10:25	*400,00*	6:00
Київ - Полтава	*420,43* *273,84*	3:10	*876,12* *378,6*	4:06	*328,06* *100,64*	5:55	*220,00*	5:00
Київ - Запоріжжя	*633,05* *410,76*	7:18	*1294,76* *1540,44*	9:24	*220,02* *150,02*	11:46	*460,00*	9:30
Київ - Житомир	- -	-	- -	-	*271,72* *87,01*	2:33	*100,00*	2:20
Київ - Вінниця	*358,38* *232,91*	2:19	*755,78* *331,39*	3:08	*202,61* *136,33*	3:25	*254,00*	5:40
Київ - Суми	*333,15* *221,20*	4:27	- -	-	*168,64* *100,64*	5:54	*250,00*	5:00
Київ - Івано-Фр.	*693,63* *347,53*	8:09	*1384,18* *576,47*	9:13	*241,86* *161,61*	10:38	*454,00*	10:50
	n - I клас *n* - II клас		*n* - люкс *n* - купе		*n* - купе *n* - плацкарт			

ВАРТІСТЬ КВИТКА

грн



Порівняно з автобусними перевезеннями проїзд в плацкартних вагонах в середньому на 55% дешевший. Вартість квитка у вагонах другого класу та купейних вагонах є на рівні проїзду автобусом. Вартість комфортного проїзду у вагонах першого класу та спальних вагонах люкс в 1,6-3,5 перевищує вартість автобусних перевезень.

СТАН ПАРКУ ПАСАЖИРСЬКИХ ВАГОНІВ:

4,5 тисяч заг. кількість пасажирських вагонів

3,2 тисяч знаходяться в експлуатації

32 роки середній вік вагона

93% зношеність парку вагонів

Протягом 2018 року «Українська залізниця» уклала контракти на будівництво 54 нових пасажирських вагонів, проведено капітальний ремонт 118 пасажирських вагонів. Загальний показник відновлення пасажирських вагонів складає 3,9%.

Загальна картина якості сервісу пасажирських перевезень залишається здебільшого незадовільною через моральну і технічну застарілість більшості парку пасажирських вагонів.

Близько 90% вагонів не обладнані вакуумними туалетними системами. Понад 60% пасажирських вагонів не обладнані системами кондиціонування повітря.

Середня швидкість руху поїздів в пасажирському русі далекого сполучення становить 60-80 км/год, а в регіональних поїздах - менше 60 км/год, що є нижчим показником відносно автомобільних пасажирських перевезень в більшості випадків.

При цьому оновлення і модернізація парку вагонів відбувається повільними темпами (50-100 вагонів на рік або близько 3% від потреби), а такі темпи поступаються темпам старіння наявного інвентарного парку Укрзалізниці.

Застарілість та незадовільний технічний стан пасажирського парку вагонів призводить до обмеження швидкості руху, зниження якості наданих послуг та комфорту, негативно впливає на безпеку перевезень.

Тарифна політика пасажирських перевезень залишається негнучкою та не має чіткої прив'язки до ціноутворюючих факторів.

Відсутня ефективна стратегія модернізації застарілого парку пасажирських вагонів та покращення якості перевезень в перспективі.

ІНФРАСТРУКТУРА

Вартість основних фондів компанії у вигляді залізничних шляхів складає 28,5% вартості всіх активів та є найвагомішою складовою. Середня балансова вартість 1 км колій складає 1,86 млн. грн. (66 тис. $).

Довжина експлуатаційних колій 39 835км:

- **26 762 км** — головні колії
- **11 139 км** — станційні і спеціальні
- **1 934 км** — під'їзні

З них - **6 938км** колій обладнані дерев'яними шпалами.

Не експлуатаційні (закриті) колії - **1 693 км**.

Швидкість руху:

- **2 880,5 км** — 7,2% швидкісні колії (до 160 км/год)
- **36 954,5 км** — 92,8% зі швидкістю до 120 км/год
- **160 км/год** — максимальна швидкість руху

Експлуатаційний стан:

- **8 400 км** — ЗНОШЕНІСТЬ 21% колій потребують капітального ремонту
- **555 км** — 6,5% ВІД ПОТРЕБИ колій відремонтували за 2018 рік (капітальний ремонт)

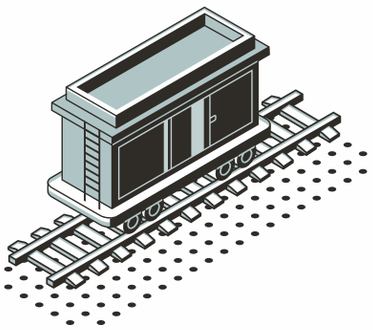
Впродовж 2017-2018 років впроваджено ряд інфраструктурних об`єктів, зокрема завершено будівництво Бескидського тунелю, залізничного сполучення між станцією Київ та Міжнародним аеропортом Бориспіль, проведено модернізацію напрямку Комиш - Зоря - Волноваха, проводиться модернізація систем автоблокування та сигналізації. Це свідчить про покращення обслуговування інфраструктури в окремих сферах.

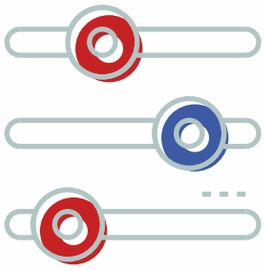
Проте загальний стан інфраструктури потребує значної модернізації і оновлення. Зношеність понад 20% колій та їх подальша експлуатація становить потенційну загрозу надання якісних і безпечних послуг з перевезеня вантажів та пасажирів. Наявність колій, що експлуатуються з порушенням термінів ремонту призводить до застосування обмежень швидкості та зниження середньої швидкості транспортування вантажів та пасажирів.

Швидкісний рух компанії залишається недостатньо розвиненим та представляє собою обслуговування окремих напрямків з максимальною швидкістю 160 км/год. Проте такий рух можливий тільки на 2,9 тисяч кілометрів колій. Тому більша частина швидкісного сполучення має обмежену максимальну швидкість до 120 км/год, що суттєво поступається показникам інших країн Європи та світу. В сучасних реаліях до швидкісного залізничного транспорту слід відносити поїзди з максимальною швидкістю руху 220-380 км/год.

В «Українській залізниці» відсутні стратегія та ініціатива впровадження сучасного швидкісного залізничного руху, який би відповідав світовим тенденціям.

Значним недоліком в потенційному розвитку інфраструктури є застосування під час модернізації колій застарілих 25-ти метрових рейок марки Р-65, які мають підвищений знос та меншу тривалість експлуатації порівняно з сучасними рейками UIC-60 та їх аналогами. Використання рейок Р-65 є неефективним для будівництва колій з максимальною швидкістю руху понад 120 км/год.





УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ РИЗИКАМИ

АТ «Українська залізниця» має цілий спектр внутрішніх ризиків, які полягають у високому рівні проявів корупційних зловживань, непрозорості кадрової системи компанії та високій політичній залежності.

За останні 2 роки відкрито понад 50 кримінальних проваджень стосовно корупційних злочинів на «Українській залізниці». Загальний рівень збитків компанії згідно відкритих кримінальних справ складає близько 3 млрд. грн. (107 млн. $). Організацію та реалізацію розкрадань в особливо великих розмірах інкримінують щонайменше 20 топ-менеджерам компанії, частина з яких продовжує виконувати свої функції.

Протягом 2018 року в «Українській залізниці» відбувся ряд призначень на відповідальні посади осіб, що мають високі репутаційні ризики. Кадрові призначення проводяться без використання прозорих інструментів оцінки і відбору кандидатів.

У компанії відсутній дієвих інструментарій запобігання та протидії корупційним зловживанням і заподіянню збитків компанії. Потенційний резерв збільшення ефективності використання доходів за рахунок усунення корупціогенних ризиків складає 5-10 млрд. грн. на рік (до 350 млн. $).

На виконання законодавства про запобігання корупції «Українською залізницею» від 2016 року затверджена антикорупційна програма, проте її імплементація не здійснена, а сама програма залишається формальним актом.

Згідно приписів Національного агентства із запобігання корупції за час дії антикорупційної програми АТ "Укрзалізниця" жодного розу не проводилася оцінка корупційних ризиків та розроблення заходів щодо запобігання корупції. Агентством складено 36 адміністративних протоколів щодо членів правління АТ «Українська залізниця» за порушення законодавства про запобігання корупції та направлено приписи голові правління про необхідність усунення виявлених порушень.

Згідно відповіді Національного агентства із запобігання корупціїголовою правління АТ "Укрзалізниця" не виконано припис агентства та не повідомлено у встановленому порядку про усунення виявлених порушень.

Функції протидії внутрішнім ризикам компанії покладені на Департамент внутрішнього аудиту та контролю і Департамент економічної та інформаційної безпеки.

Водночас репутація цих підрозділів не дозволяє говорити про ефективність протидії внутрішнім ризикам. Так протягом останніх двох років керівника Департаменту внутрішнього аудиту було затримано під час отримання хабаря за погодження кадрового призначення в розмірі 300 тис$. Керівництво Департаменту безпеки за 2 роки змінювалося 3 рази. Ці призначення мають високі репутаційні ризики. Нинішнім керівником Департаменту економічної та інформаційної безпеки є колишній співробітник силових органів, особа, щодо якої в 2015-2016 роках проводилися слідчі дії по факту вимагання та одержання хабарів.

Процес відбору та призначення керівників цих департаментів є непрозорим та закритим, що піддає сумніву подальшу ефективність діяльності цих інституцій.

Попри прийняте ще в березні 2016 року рішення про створення в структурі компанії незалежного органу з

протидії внутрішнім ризикам - "compliance-офісу", імплементація даного рішення не відбулася.

Фактично оголошення конкурсу на посаду директора "compliance-офісу" відбулося лише в серпні 2017 року, але протягом 1,5 року не було обрано відповідну особу, створення незалежного органу не розпочато.

При цьому оголошення конкурсу відбулося не прозоро, без зазначення складу конкурсної комісії з відбору кандидатів, положення про орган, до якого обираються кандидати (з чітким зазначення обов'язків та повноважень, порядком формування, структурою органу та ін.).

Варто зауважити, що обрання членів "compliance-офісу" за непрозорим принципом або шляхом прийняття рішень співробітниками компанії, які фактично будуть підконтрольні органу, до якого обираються кандидати, створюють передумови необ'єктивних рішень, неналежного відбору та залежності органу, на який будуть покладені функції по запобіганню корупції та захисту економічних інтересів компанії, що фактично не відповідає цілям створення вказаного офісу та є неприпустимим.

КОРПОРАТИВНА ДИСЦИПЛІНА

В компанії відсутній дієвий Кодекс службової (корпоративної) етики та не установлена дієва система притягнення до дисциплінарної відповідальності посадових осіб за порушення інтересів компанії, ухвалення корупціогенних і протиправних рішень та інші дії, вчинені всупереч інтересам компанії.

Наслідком цього є відсутній дієвий механізм притягнення до дисциплінарної відповідальності за вчинення дій, що суперечать інтересам компанії та часті випадки звільнень посадових осіб, які оскаржені в суді. За частиною з них винесені рішення щодо поновлення на роботі незаконно звільнених співробітників, а такі рішення суду про поновлення часто, не виконуються або виконуються частково.

Протягом 2018 року за судовим рішенням було поновлено директора Регіональної філії «Львівська залізниця» та Директора Департаменту пасажирських перевезень. Сума виплаченого відшкодування двом звільненим директорам становить 1,6 млн. грн. (57 тис.$).

В зв'язку з відсутністю дієвого механізму невідворотності притягнення до дисциплінарної відповідальності та ефективного незалежного органу з запобігання корупції зростає ризик прийняття посадовими особами неправомірних рішень, які суперечать інтересам компанії.

Також відсутня система аналізу та контролю ефективності роботи посадових осіб керівної ланки за допомогою прозорих механізмів визначення KPI-індикаторів.

Ефективність роботи керівників визначається здебільшого за наслідковими параметрами (за результатами перевірок контрольно-ревізійних органів), або за фінансовими показниками. В цей же час дієві інструменти аналізу організаційних і процесних показників фактично не впроваджуються.

Функції органу контролю за корпоративною дисципліною покладено на різні органи компанії, відсутні чіткі розмежування зон відповідальностей та компетенцій, відсутній дієвий централізований орган формування політики ефективності роботи компанії.

ВИЯВЛЕНІ КОРУПЦІЙНІ ЗЛОВЖИВАННЯ

За 2017-2018 роки стосовно розкрадання коштів АТ "Українська залізниця" відкрито понад 50 кримінальних справ, збитки державної компанії в яких оцінено в понад 3,0 мільярди гривень (107 млн.$).

Зокрема ці справи стосуються вчинення неправомірних дій членами тендерних комітетів із закупівлі товарів за завищеною вартістю через змову з представниками приватних структур, неправомірним підписанням додаткових угод на збільшення вартості продукції, закупівлі непридатного обладнання, зловживання службовим становищем та ін.

ОКРЕМІ ВИПАДКИ КРИМІНАЛЬНИХ ПРОВАДЖЕНЬ:

- Кримінальна справа №52017000000000365 (орган слідства НАБУ) щодо закупівлі стрілочних переводів за посередницькою схемою за завищеною вартістю. Попередня сума матеріальних збитків АТ "Укрзалізниця" - 800 млн. грн.

- Кримінальна справа №12017220380001883 (орган слідства СБУ, НП) щодо виявлених фактів системної закупівлі непридатного обладнання для вантажних вагонів на суму 400 млн. грн.

- Кримінальна справа 52018000000000089 (орган слідства НАБУ) щодо змови посадових осіб Філії «Центр забезпечення виробництва» та завищенні вартості при закупівлі кабельнопровідникової продукції, оцінена сума збитків – 225 млн. грн.

- Кримінальна справа №52018000000000054 (орган слідства НАБУ) щодо організації закупівель олив та мастил за неконкурентними процедурами. Сума оцінених збитків АТ "Укрзалізниця" - 250-300 млн. грн.

- Кримінальна справа №42016000000002788 (орган слідства ГПУ) щодо організації розтрати 70 млн. грн. шляхом перерахування коштів за фіктивні роботи з ремонту рухомого складу, які насправді виконувалися структурними підрозділами Укрзалізниці без залучення сторонніх організацій за власний кошт.

- Кримінальна справа №42017201010000064 (орган слідства НП) щодо організації змови керівництвом Філії "Дарницький вагоно-ремонтний завод" з представниками приватних суб'єктів господарювання про постачання товарів за завищеною вартістю. Орієнтовна сума збитків 150-200 млн. грн.

- Кримінальна справа 42018000000002784 (орган слідства НП) щодо організації розтрати коштів під час закупівлі дерев'яних шпал на суму 174 млн. грн.

- Кримінальна справа 42018000000003032(орган слідства НП) щодо оплати коштів за фіктивне виконання робіт ТОВ «Рілейд» при будівництві сполучення «Київ-Аеропорт Бориспіль», сума оцінених збитків – 20,4 млн. грн.

- Кримінальна справа №42017040000000423 (орган слідства СБУ, НП) щодо закупівлі непридатного гальмівного обладнання рухомого складу залізниць на суму 20 млн. грн.

- Кримінальні справи №12017000000001562 та №42016000000002980 (орган слідства СБУ, НП) щодо організації заступником керівника департаменту локомотивного господарства закупівель непридатного обладнання для локомотивів на суму 100 млн. грн.

- Кримінальна справа №52017000000000065 (орган слідства НАБУ) щодо укладання додаткових угод на підвищення ціни дизпалива, що перевищували ринкові показники на 90 млн. грн.

- Кримінальна справа №42018100000000018 (орган слідства НП) щодо оплати невиконаних послуг з антикорозійної обробки Дарницького мосту на суму 100 млн. грн.

- Кримінальна справа №42017000000000766 (орган слідства ГПУ) щодо організації та проведення співробітниками Регіональної філії "Львівська залізниця" закупівлі товарів, які перевищували потреби виробництва на 280 млн. грн.

- Кримінальна справа№12017140060004523 (орган слідства НП) щодо невиконання вимог ДАСУ та нерозірвання контрактів з посередницькою компанією ТОВ "Сота Україна", визначеної переможцем закупівельна суму 70 млн. грн. з порушення законодавства.

- Кримінальна справа№42017010000000017 (орган слідства НП) щодо закупівлі рейок UIC-60 за завищеною вартістю та ухиляння від сплати податків. Сума оцінених збитків АТ "Укрзалізниця" - 50 млн. грн.

- Кримінальна справа№32017100110000004 (орган слідства ДФС) щодо оплати 108 мільйонів гривень за контрактами з фіктивними суб'єктами господарювання по яким відсутні об'єкти оподаткування.

- Кримінальна справа№22016000000000091(орган слідства ГПУ) щодо затримання при одержанні хабара в 300 тисяч доларів керівника департаменту внутрішнього аудиту Укрзалізниці за сприяння призначенню на посаді.

- Кримінальна справа№52017000000000522 (орган слідства НАБУ) щодо необґрунтованої невчасної сплати платежів згідно кредитних угод "Південної залізниці" та "Південно-Західної залізниці" з ПАТ «Промінвестбанк», що призвело до переплати 205 млн. грн. штрафних санкцій.

- Кримінальна справа №42018000000002785 (орган слідства ДБР), щодо змови посадовців залізниці з представниками ТОВ «ПУСК» для укладання контрактів на 22 млн. грн.

- Кримінальна справа №42018101090000078 (орган слідства НП) щодо незаконних дій службових осіб філії «Центру забезпечення виробництва» під час закупівлі запасних частин до пасажирських вагонів на суму 12,29 млн. грн.

В рамках відкритих кримінальних справ виявлено ознаки функціонування систем фіктивного сегменту підприємств з виведення коштів компанії; закупівлі товарів та послуг за цінами, що перевищують ринкові показники, або є економічно необґрунтованими; нанесення матеріальних збитків шляхом нераціонального використання публічних коштів та майна; виявлено печатки Департаменту локомотивного господарства АТ "Укрзалізниця" в офісі приватного суб'єкта господарювання ТОВ "НВП "Укртранскаскад" та інші зв'язки між посадовими особами АТ "Українська залізниця" та приватними структурами, метою діяльності яких є неправомірне заволодіння коштами державної компанії.

Виявлено злочини посадових осіб Укрзалізниці, що полягають в зловживанні службовим становищем та вимаганні неправомірної вигоди, зокрема заступником керівника юридичного департаменту, керівником департаменту майнових ресурсів, заступником керівника локомотивного господарства, заступника директора Філії "Центр сервісного забезпечення", посадової особи Філії «Центр будівельно-монтажних робіт» та ін.

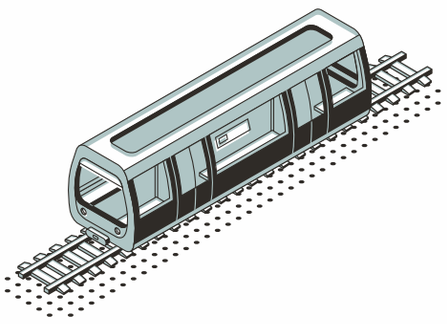
Повідомлено про підозру щонайменше 24 службовим особам «Української залізниці», зокрема 6 керівникам департаментів АТ «Укрзалізниця», 4 керівникам афілійованих підприємств, 14 високопосадовцям філій.

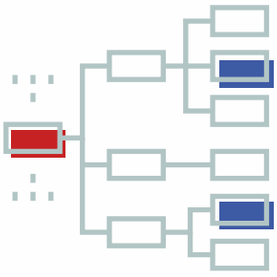
За оцінками аналітиків "Zалізниця без корупції" загальний обсяг втрати державних коштів АТ "Укрзалізниця" від корупціогенних факторів та неефективного менеджменту складає від 5 до 10 млрд. грн. за рік.

АТ «Українська залізниця» демонструє низький рівень спротиву зловживанням та заподіянню майнових, фінансових і репутаційних збитків компанії. Організація та реалізація корупційних оборудок є наслідком змови та попередньої діяльності посадових осіб, спрямованої на створення передумов розкрадання коштів компанії або лобіювання інтересів сторонніх юридичних осіб. Цей процес стимулюється відсутністю дієвих механізмів притягнення до відповідальності посадових осіб ПАТ «Укрзалізниця», які вчинили дії, всупереч службовим інтересам та наявністю організаторів і «поручителів» незаконних оборудок в керівних ланках департаментів і філій.

Висока кількість відкритих кримінальних проваджень стосовно розкрадань та зловживань вчинених посадовими особами АТ "Українська залізниця" свідчить про суттєвий негативний баланс в сфері протидії корупціогенним проявам та негативним наслідкам для компанії.

Корупція залишається головною проблемою для реформування компанії та її оновлення.





КАДРОВА ПОЛІТИКА

Штат працівників АТ «Українська залізниця» складає 260 тисяч осіб. З них 99% - це працівники філій компанії, між якими розподілені функції перевезень та сервісу компанії. При цьому компанія зберігає застарілий принцип регіонального розподілу функцій між регіональними філіями, яких в структурі компанії 6.

Такий розподіл був утворений в часи Радянського Союзу через велику протяжність залізниць. Більшість сучасних залізниць не мають регіонального розподілу, натомість мають чіткий розподіл за функціями (вантажні перевезення, пасажирські перевезення, послуги локомотивів тощо).

Складність структури «Української залізниці» призводить до неоперативного та неефективного управління виробництвом компанії.

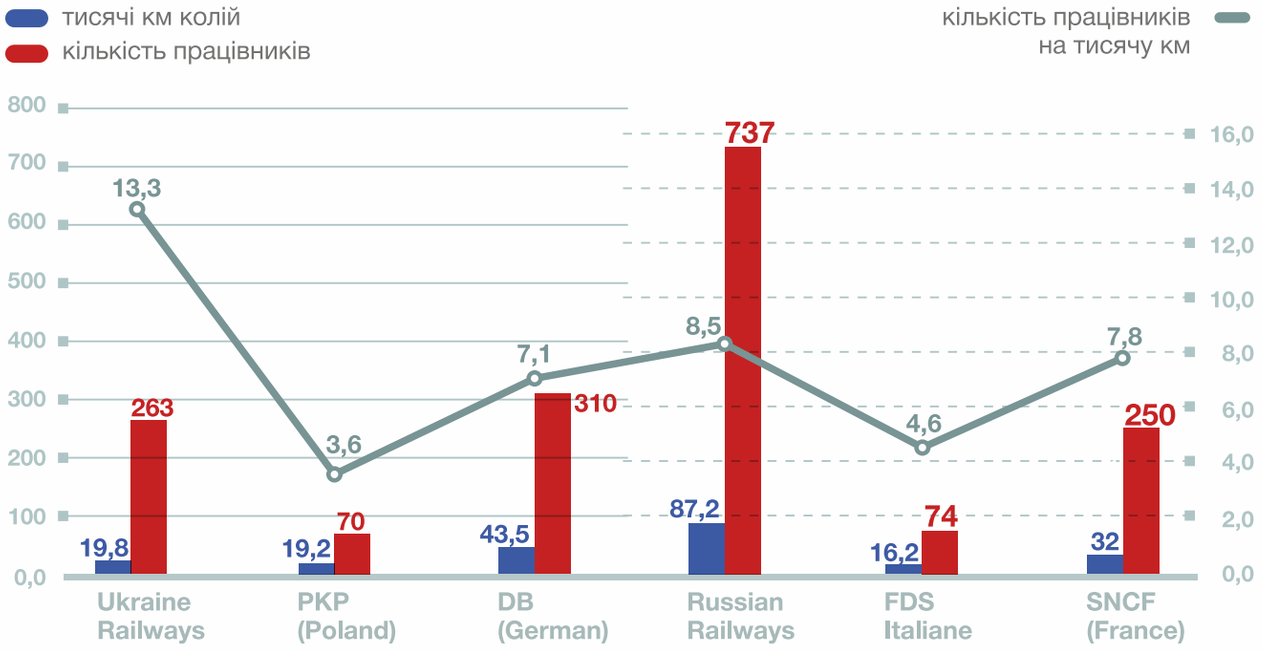
Середнє плече обслуговування однієї регіональної філії складає 300-500 км. Що призводить до частих змін тягового рухомого складу, можливих простоїв вантажних поїздів та інших негативних наслідків. Географічні дані країни при цьому дозволяють в більшості випадків проводити організацію гнучких або подовжених плечей обслуговування від місця формування поїзда до місця їх розформування.

Існування структур, які дублюють функції один-одного призводить до перевантаження адміністративно-управлінського сегменту компанії та перевитрат на утримання штату адміністративного персоналу.

В зв'язку з подвійним розподілом структури компанії за функціями та регіональним принципом чисельність працівників залізниці на тисячу кілометрів колій суттєво перевищує аналогічний показник інших залізниць:

	Тисячі км колій	Кількість працівників	Кількість працівників на тисячу кілометрів
«Українська залізниця» Ukraine Railways	**19,8**	**263**	**13,3**
PKP (Poland)	**19,2**	**70**	**3,6**
DB (German)	**43,5**	**310**	**7,1**
Russian Railways	**87,2**	**737**	**8,5**
FDS Italiane	**16,2**	**74**	**4,6**
SNCF (France)	**32,0**	**250**	**7,8**

КІЛЬКІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ І ПРОТЯЖНІСТЬ КОЛІЙ



Інформація: сайти перевізників, відкриті джерела

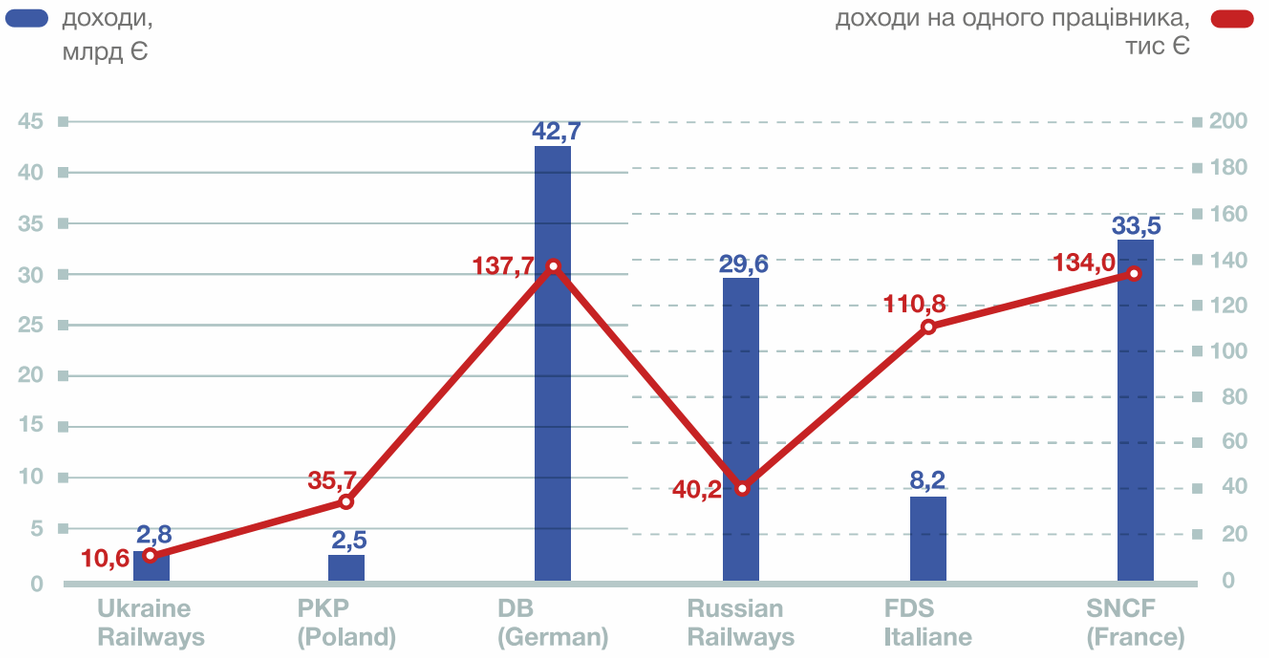
Показник середньої кількості працівників на тисячу кілометрів колій для «Української залізниці» в середньому в 1,5-2 рази більший від аналогічних показників інших залізниць Європи.

Загальний штат працівників «Української залізниці» перевищує штат залізниць Франції, при тому, що довжина колій обслуговування компанії SNCFв 1,6 разів перевищує протяжність колій «Української залізниці». Прибуток SNCF складає 33,5 млрд. євро за 2017 рік, що в 12 разів перевищує рівень прибутків «Укрзалізниці» (2,8 млрд. євро).

	Річні доходи, млрд Є	Кількість працівників, тис	Доходи на одного працівника, тис Є
«Українська залізниця» Ukraine Railways	2,8	263	10,6
PKP (Poland)	2,5	70	35,7
DB (German)	42,7	310	137,7
Russian Railways	29,6	737	40,2
FDS Italiane	8,2	74	110,8
SNCF (France)	33,5	250	134,0

ДОХОДИ КОМПАНІЙ ТА НА ОДНОГО ПРАЦІВНИКА

млрд Є/ тис Є

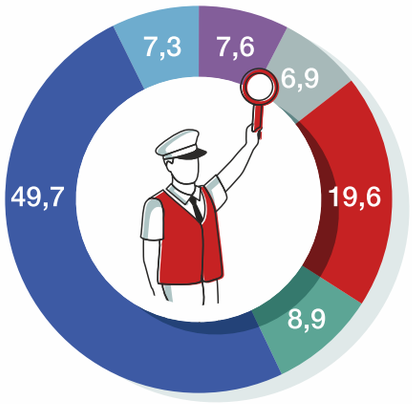


Скорочення обсягів перевезень «Української залізниці» робить неефективною систему управління компанії, яка суттєво переважує виробничий персонал компанії.

В 2018 році розподіл штату за категоріями працівників виглядає наступним чином:

Тип працівників:	Кількість, тис чоловік	%
Керівники (штат управління)	19,8	7,6
Професіонали (менджери)	18	6,9
Інженерно-технічні працівники (Фахівці, технічні службовці)	51	19,6
Робітники сервісу	23	8,9
Робітники виробничих професій	129	49,7
Робітники найпростіших професій	19	7,3

СТРУКТУРА ШТАТУ «УКРАЇНСЬКОЇ ЗАЛІЗНИЦІ» | %



- Керівники (штат управління)
- Професіонали (менджери)
- Інженерно-технічні працівники (Фахівці, технічні службовці)
- Робітники сервісу
- Робітники виробничих професій
- Робітники найпростіших професій

Таким чином, із загальної кількості штату працівників 260 тисяч, близько 20 тисяч співробітників виконують управлінські та керівні функції, близько 70 тисяч співробітників - інженерно-технічні робітники та менеджери середньої ланки. Тільки 130 тисяч (менше 50%) - працівники, пов'язані безпосередньо з виробництвом продукції та послуг АТ "Українська залізниця" (основні виробничі категорії професій).

Відповідна організаційна структура компанії свідчить про перевантаження адміністративно-управлінського сегменту по відношенню до основних категорій працівників, що випливає з неефективної органіграми компанії, наявності дублювання та нечіткого розмежування функцій і завдань між різними підрозділами.

Органіграма компанії передбачає дублювання функцій та відсутність чіткого розмежування в забезпеченні виконання завдань компанії між її структурами.

АТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»

НАГЛЯДОВА РАДА → ПРАВЛІННЯ → КОМПАНІЇ ВЛАСНОСТІ АТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»

ПАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ЛОКОМОТИВОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»
ПАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЕЛЕКТРОВОЗОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»
ПАТ «ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ТЕПЛОВОЗОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»
ПАТ «КИЇВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОВАГОНОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»
ПАТ «КОРОСТЕНСЬКИЙ ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ ШПАЛ»
ПАТ «ГНІВАНСЬКИЙ ЗАВОД СПЕЦЗАЛІЗОБЕТОНУ»
ПАТ «КИЇВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНИЙ ЗАВОД «ТРАНССИГНАЛ»

функції виробництва

45 СЕКТОРАЛЬНИХ ДЕПАРТАМЕНТІВ, ВІДДІЛІВ ТА УПРАВЛІНЬ

6 РЕГІОНАЛЬНИХ ФІЛІЙ — функції організації перевезень

30 ФІЛІЙ КОМПАНІЇ ОКРЕМИХ СЕКТОРІВ — функції виробничого забезпечення

В 2018 році планувалося виокремити сектори локомотивів та пасажирських перевезень в окремі підрозділи за зразком європейських залізниць. Проте фактично створено лише філію «Пасажирська компанія». Однак створення цієї філії не призвело до реформи системи пасажирських перевезень, а лише збільшило наявний управлінський штат. Функції по забезпеченню пасажирських перевезень залишають розподіленими між регіональними філіями, філією «Пасажирська компанія» та департаментами. Наявне дублювання функцій окремих структур компанії.

Велике значення в управлінських процесах відіграють прозорість та відкритість кадрового відбору та оцінки виконання покладених на працівників обов'язків.

Одним з основних пріоритетів реформування «Української залізниці» в 2017 році було названо забезпечення відбору керівників компанії за принципом прозорого та відкритого конкурсу. Проте в 2018 році вказана стратегія не реалізована, а призначення керівництва компанії відбуваються на непрозорих умовах і з високими репутаційними ризиками.

Це зокрема підтверджують факти затвердження на посадах співробітників з сумнівною репутацією і без належного досвіду та працівників, які протягом короткого часу роботи були викриті у зловживанні службовим становищем.

Так протягом року близько 15 посадовим особам «Укрзалізниці» було оголошено підозру в організації розтрати коштів компанії в особливо великих розмірах. Серед них керівництво філій, керівники відділів, управлінь.

Відкрито кримінальне провадження стосовно директора Філії «Дарницький вагоноремонтний завод» за тиск на підлеглих з вимогою укладати неправомірні контракти з завищеними цінами.

Загалом посадові особи «Української залізниці» фігурують в десятках кримінальних справ за фактами вчинення протизаконних дій, що суперечили інтересам компанії.

Офіційний ресурс компанії не містить достатньої інформації щодо керівництва компанії, порядку їх відбору та призначення, відповідність кваліфікаційним та репутаційним вимогам. На веб-сайті компанії розміщується лише коротка і загальна інформація про підрозділи компанії.

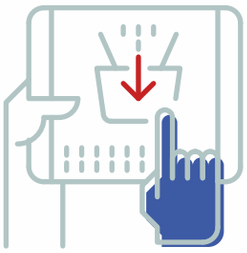
Порядок відбору та призначення на посади ключових менеджерів компанії є завуальованим та непублічним. Щодо призначень відсутня інформація про кількість претендентів на посаду та рейтенгування претендентів (порядок рейтенгування).

Таким чином існує висока ймовірність "ручного" призначення працівників, які не відповідають конкурентному відбору та кваліфікаційним вимогам компанії, а кадрові рішення містять великі корупціогенні ризики.

Через відсутність Кодексу корпоративної етики, системи репутаційних та кваліфікаційних вимог до управлінського складу та уповноваженого комплаєнс-органу не забезпечено дієвий механізм оцінки ефективності роботи та якості виконання посадових обов'язків. Контроль за ефективністю роботи керівників є несистемним та не створює передумови для якісного виконання покладених на посадову особу функцій, а оцінка роботи співробітників керівної ланки є непублічною та часто викликає значний дисонанс в суспільстві.

Наявні чисельні звинувачення компанії в призначенні на керівні посади не за принципом кваліфікованості кадрів, а за принципом узгодження кандидатури з конкретними посадовими особами в тому числі за "квотами" осіб, які нібито здійснюють негласний нагляд за діяльністю АТ "Українська залізниця". Такий стан справ суперечить інтересам компанії та не відповідає сучасним стандартам прийняття кадрових і управлінських рішень.

Загальна картина кадрової політики компанії підкреслює важливість відкритості та прозорості в прийнятті управлінських рішень, зокрема в призначенні керівників департаментів та філій компанії. Необхідне створення прозорих та публічних механізмів конкурсного відбору та рейтингування, з дотриманням принципу незалежності та неупередженості комісій з відбору та об'єктивності під час оцінки кандидатів (з максимальним залученням незалежних представників та професійного відбору претендентів).



ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ

В структурі АТ «Українська залізниця» функції організації та проведення закупівель розділені між понад 30-ма філіями, які самостійно формують план закупівель та оголошують їх проведення. Водночас серед філій наявний головний організатор – «Центр забезпечення виробництва», який проводить найбільші за сумою закупівлі.

При цьому процес формування виробничої потреби та вимог до продукції, яку планується закупити є складним і не містить чіткого розмежування функцій.

Так визначення потреби виробництв дублюються філіями та департаментами і управліннями, в зоні відповідальності яких знаходяться структурні підрозділи. Процес відповідності сформованого плану закупівель реальним потребам виробництва є непрозорим та передбачає суб'єктивні фактори.

Відсутній чіткий принцип розмежування закупівель, які проводить головний організатор (Філія «Центр забезпечення виробництва») та решта організаторів. Відповідальність за якість закупівель розподіляється між департаментами, управліннями, службами які визначають первинну потребу виробництва і технічні та кваліфікаційні вимоги до продукції та підрозділами організаторів, які забезпечують безпосередній процес планування і проведення закупівлі.

Формування дискримінаційних вимог і обмежень до майбутніх товарів і учасників часто формуються ще на стадії підготовки тендерної документації департаментами і службами компанії, які надалі передають сформовані вимоги до тендерних комітетів замовників.

За такої системи існують високі надання неправомірних переваг певним учасникам ринку. Водночас відсутній інститут відповідальності посадових осіб за якість і ефективність планування і здійснення закупівель.

Тендерний комітет в даній ситуації виступає здебільшого в ролі технічного організатора, який не відповідає за зміст або характер тендерних вимог.

В таких умовах існує високий ризик надання неправомірних переваг певним учасникам ринку, здійснення закупівель окремих груп товарів в інтересах певних постачальників понад існуючу потребу виробництва.

Підтвердженням цьому є чисельні відкриті кримінальні справи по корупції в закупівлях «Української залізниці», наявність 980 скарг учасників в 2018 році до Антимонопольного комітету про дискримінаційні вимоги організаторів закупівель (найвищий показник серед всіх замовників в Україні). А також інші негативні показники якості закупівель - низька конкуренція, високий відсоток дискваліфікації учасників, низька економія.

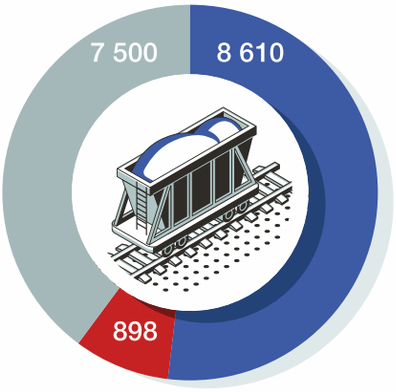
Компанія потребує системи прозорого та об'єктивного формування виробничої потреби та планування

закупівель, а також інституційного контролю за відповідністю тендерної документації, формування планів і проведення закупівель інтересам компанії.

Окрім цього у компанії відсутні механізми моніторингу ринку для виявлення потенційних постачальників, з метою їх інформування про потреби компанії та збільшення конкуренції в закупівлях. На заваді покращенню якості закупівель компанії стоїть низька репутація надійності і відкритості замовників компанії, відсутня система відкритого діалогу з ринком для визначення прозорих та ефективних умов співпраці.

ОБСЯГИ ЗАКУПІВЕЛЬ:

За 2018 рік замовниками АТ "Українська залізниця" оголошено 19,3 тисячі процедур закупівель на загальну суму 42,3 млрд. грн.



Інформація: ProZorro

Результати закупівель:

- завершилися підписанням договору – 8 610 тендери на суму 27,93 млрд. грн.
- відмінені замовником - 898 тендерів на суму 3,57 млрд. грн.
- не відбулися через відсутність мінімум 2-х допущених учасників –7 500 тендерів на суму 8,32 млрд. грн.

Завершена закупівля

Відмінена замовником

Закупівля не відбулася

Таким чином 49,5% закупівель виявилися невдалими і тільки 50,5% завершилися укладанням договору.

Тоді як середній показник завершених закупівель серед всіх замовників в Україні в 2018 році за даними ProZorro становить 86,2% та 13,2% невдалих закупівель.

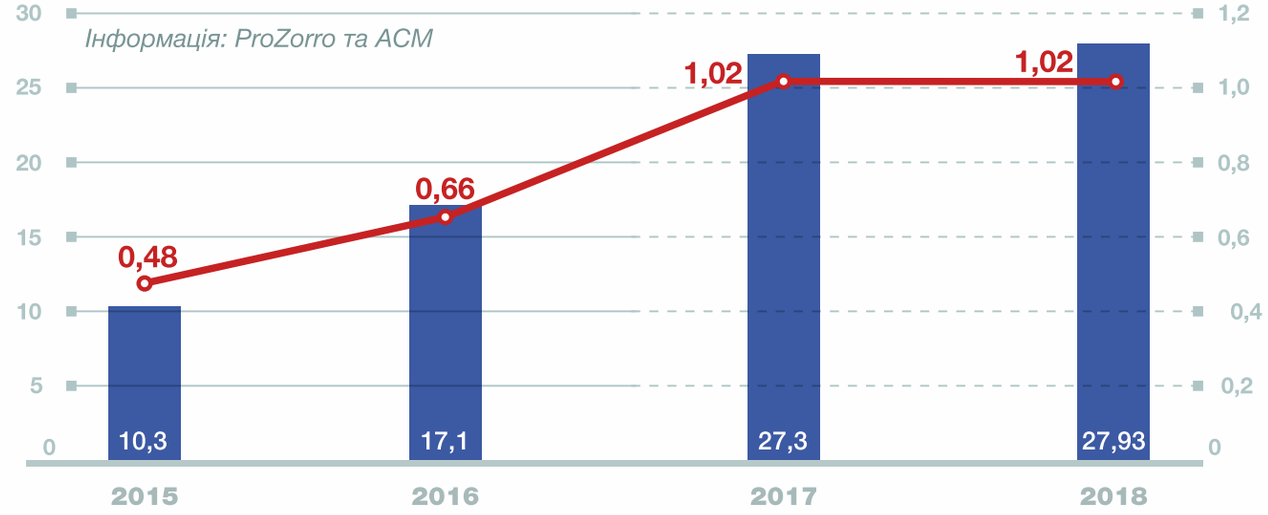
У розрізі очікуваної вартості закупівель успішно проведено закупівлю товарів на загальну суму 27,93 млрд. грн. (69%). Не відбулися закупівлі на загальну суму 11,89 млрд. грн. (30%), з них закупівлі на 3,57 млрд. грн. скасовані замовником за самостійним рішенням.

Високий відсоток невдалих закупівель свідчить про низьку активність учасників ринку в закупівлях ПАТ "Українська залізниця" та неякісне планування закупівель компанії. Обидва фактори є негативними в питанні формуванні позитивного іміджу АТ "Українська залізниця" як потенційного ринку збуту для виробників та постачальників продукції.

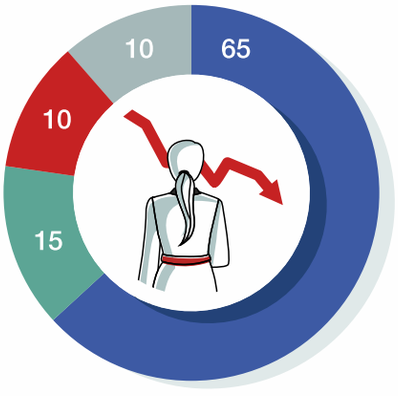
Загальний показник обсягу здійснених закупівель залишився майже незмінним порівняно з попереднім роком як в національній валюті, так і в дол. США. Загалом Укрзалізниця в 2018 році не виконала план закупівель на 25% (заплановано закупівлі на рівні 37 млрд. грн./ фактичний рівень – 27,9 млрд. грн.).

В дол. США річний обсяг закупівель за останні 4 роки збільшився в 2,1 рази – з 0,48 млрд.$ до 1,02млрд.$ на рік.

Обсяги закупівель по роках:



ПЛАНУВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ:



Інформація: ProZorro

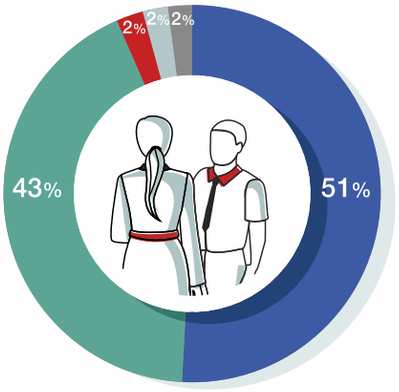
АТ «Українська залізниця» демонструє низький рівень якості планування закупівель. Так за 2018 рік замовниками Укрзалізниці виключено 10% пунктів плану відносно початкового річного плану закупівель. 19% пунктів плану проведено зі змінами до початкового річного плану закупівель. 75% пунктів внесено до плану закупівель менше ніж за місяць до оголошення процедури закупівлі, в тому числі 10% процедур були включені в план закупівель після оголошення процедури закупівлі.

- Оголошено завчасно
- Внесені в місяць оголошення закупівлі
- Скасовані пункти плану
- Внесені після оголошення закупівлі

При цьому відповідно до Закону України "Про публічні закупівлі" річний план закупівель є визначальним документом при формуванні закупівель, який спрямований на завчасне повідомлення учасників ринку про потреби замовника з метою планування виробництва та прогнозованості діяльності. Проведення закупівель, які не передбачені річним планом закупівель - заборонено.

ТИПИ ПРОЦЕДУР:

В 2018 році 6,4% закупівельна загальну суму 2,27 млрд. грн. проведено за неконкурентними процедурами - допорогові закупівлі, процедура звітування про укладений договір, переговорна процедура. Однією з причин застосування переговорних процедур є торги, які не відбуваються двічі через недостатню кількість допущених учасників. В результаті у замовника з'являється право згідно Закону України "Про публічні закупівлі" здійснити пряме укладання договору з єдиним учасником.



Допорогові закупівлі

Процедура звітування

Переговорна процедура

Відкриті торги

Відкриті торги із публікацією англ. мовою

Інформація: ProZorro

При цьому низька кількість допущених до торгів учасників пояснюється як об'єктивними так і штучними факторами.

Об'єктивними факторами є обмежене коло постачальників окремих видів продукції, що закуповуються для потреб АТ "Українська залізниця".

Необ'єктивними (штучними) факторами є:

- низька якість оголошення (не чітко вказані класифікація товару, назва; об'єднання великої кількості різних видів товарів в один лот закупівлі; надмірні формальні вимоги).
- 68,8% всіх процедур ПАТ "Українська залізниця" за 2018р. згідно даних модулю аналітики bipro.prozorro мають низьку якість оголошення;
- високий відсоток дискваліфікації учасників - 24% всіх пропозицій, поданих учасниками в тендерах Укрзалізниці;
- незручні умови виконання поставок (вимога здійснення поставок товарів до 30 днів від заявки замовника при значних обсягах закупівлі; довготривалі контракти зі статичними цінами без врахування коливань ціноутворюючих факторів ринку; вимога постачання продукції в різні регіони країни за однією процедурою);
- негативна репутація ПАТ "Українська залізниця" як замовника.

ЕКОНОМІЯ:

АТ "Українська залізниця" має суттєво нижчий показник економії від середнього по Україні - 3,3% за 2018 рік при середньому по Україні 4,3%.

Таким чином показник економії в тендерах ПАТ "Українська залізниця" на 25% гірший за середні показники замовників в ProZorro.

Причинами цього є низька конкурентна активність (в 79,03% тендерів Укрзалізниці спостерігається мінімальне зменшення цін) та наявність антиконкуренних узгоджених дій (близько 40% тендерів мають ознаки узгодженості дій учасників).

Найгіршими постачальниками з точки зору економії відносно очікуваною вартості є:

- ПАТ "Крюківський вагонобудівний завод" (вагони, дизель-поїзди, обладнання): сума контрактів за 2018 рік - 2 708 млн. грн., середня економія 0,02%;
- ТОВ "Метінвест-СМЦ" (металопродукція, рейки): сума контрактів за 2018 рік - 2 357 млн. грн., середня економія 0,5%;
- ТОВ "Крендлз" (стрілочні переводи): сума контрактів за 2018 рік - 766 млн. грн., середня економія 0,26%;
- ПАТ "Кременчуцький сталеливарний завод" (деталі вагонів): сума контрактів за 2018 рік - 243 млн. грн., середня економія 0%;
- ТОВ "Стар Пак Груп" (обладнання для вантажних вагонів): сума контрактів за 2018 рік - 192 млн. грн., середня економія 0%.

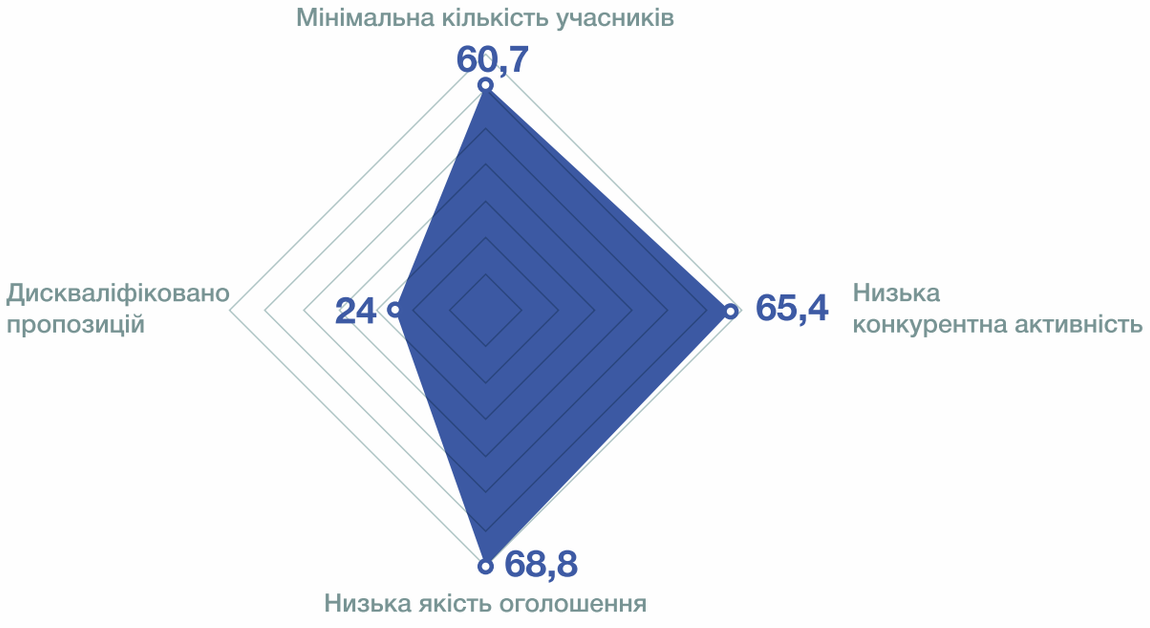
В більшості випадків в тендерах з економією менше 1% приймають участь лише 2 учасника, які не виявляють конкурентних дій на стадії аукціону та можуть бути пов'язані дилерськими або представницькими інтересами.

КОНКУРЕНЦІЯ:

В 2018 році на тендерах ПАТ "Українська залізниця" середня кількість учасників склала 2,7, що дорівнює середньому показнику по Україні в 2018 році.

В 60,7% всіх процедур спостерігається мала кількість цінових унікальних пропозицій (2 учасника на лот).

В 65,4% процедур учасник переміг без цінової конкуренції в аукціоні. Тобто протягом трьох раундів аукціону жоден з учасників не знижував початкові ціни.



Інформація: ProZorro

Загалом за 2018 рік в закупівлях АТ "Українська залізниця" прийняли участь 6 633 учасників. З них 3 435 учасників стали переможцями процедур. З них з 1198 учасниками укладено контракти на загальну суму понад 1 мільйон гривень.

При цьому 63,8% обсягу всіх закупівель по сумі контрактів (17,8 млрд. грн.) припадає на 20 найбільших постачальників.

На 1% учасників припадає 76% суми всіх контрактів, тоді як на 99% учасників лише 24% суми контрактів.
Отже процедури АТ "Українська залізниця" мають високий відсоток монополізованості. Більшість закупівель відбуваються без цінової конкуренції в аукціоні за мінімальної кількості учасників в лоті. Це свідчить про неефективне використання майданчика ProZorro. Переважна сума контрактів припадає на відносно вузьке коло постачальників.

ДИСКВАЛІФІКАЦІЇ:

АТ "Українська залізниця" протягом 2017 та 2018 років було лідером в таких негативних показниках як кількість оскаржень та кількість дискваліфікацій учасників.

В середньому 26% пропозицій учасників дискваліфіковано тендерними комітетами, при тому, що середній показних дискваліфікацій по Україні знаходиться в межах 15%.

З загальної кількості 34 918 цінових пропозицій учасників, 9 067 пропозицій визнані замовниками невідповідними тендерним вимогам.

Причинами надвисокого показника дискваліфікацій зокрема є надмірні вимоги замовників в частині надання погоджень, листів-підтверджень, надмірно деталізовані вимоги до продукції та інші формальні вимоги, які не мають визначального впливу на якість пропонованої продукції.

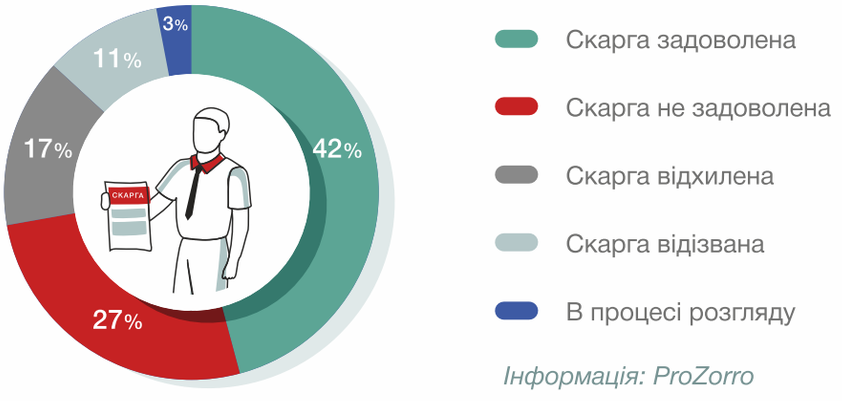
СКАРГИ:

Підрозділи "Укрзалізниці" є лідерами за рівнем оскаржень учасниками торгів до колегії Антимонопольного комітету України з питань порушення прав учасників.

За даними ProZorro за 2017 рік в тендерах філій та підприємств АТ "Укрзалізниця" подано 643 скарги до колегії АМКУ і 2070 вимог до замовників. З яких 387 скарг, або 47,2% від загальної кількості були визнані обґрунтованими та задоволені.

За 2018 рік учасниками закупівель подано 980 скарги до Антимонопольного комітету щодо порушення замовником прав учасника. На 47% більше ніж у 2017 році. Це свідчить про збільшення тенденції дискримінаційності закупівель «Української залізниці».

З них 415 скарг (41,7%) задоволено органом оскарження,266 скарг не задоволені (27%), 161 скарга відхилена без розгляду (17%) та 107 скарг відкликані скаржником (10,7%). 31 скарга перебуває в розгляді АМКУ.



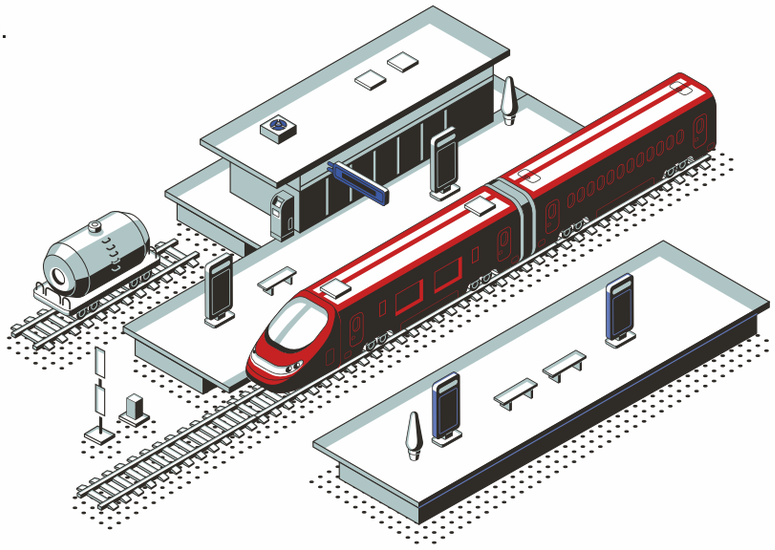
Інформація: ProZorro

В середньому в 4,95% всіх закупівель «Української залізниці» були подані скарги учасників. Тоді як середній по Україні показник складає 1,3%. Тобто показник залізниці більше в 4 рази від середнього по Україні.

РОЗПОДІЛ ЗАКУПІВЕЛЬ:

Протягом 2018 року більшість закупівель припадають на паливо-мастильні матеріали, транспортне обладнання та конструкційні матеріали:

- Паливо-мастильні матеріали –10,1 млрд. грн.
- Транспортне обладнання –9,75 млрд. грн.
- Послуги з ремонту –1,6 млрд. грн.
- Конструкційні матеріали –1,6 млрд. грн.
- Металопродукція –1,15 млрд. грн.
- Будівельні роботи - 870 млн. грн.
- Електрообладнання – 615 млн. грн.
- Промислова техніка – 294 млн. грн.
- Одяг/взуття – 276 млн. грн.
- Консультації – 168 млн. грн.



При цьому окремі сегменти ринку постачання монополізовані окремим представниками або групами окремих представників.

- 100% рейкової продукції для потреб Укрзалізниці постачає ТОВ "Метінвест-СМЦ;
- Єдиним постачальником пасажирських вагонів та дизель-поїздів є ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»;
- 80% металопродукції поставляє ТОВ "Сота Україна" та ТОВ "Альфа Метал Компані";
- 98% мастил та олив поставлять ТОВ "Торум", ТОВ "Міроіл" та ТОВ "УБСП "Азмол-Брітіш Петрокемікалс";
- 100% стрілочних переводів поставить ТОВ "Крендлз" та ТОВ «Дніпрозалізничпостачання»;
- 100% постачання візків вантажних вагонів здійснюють ПАТ "Кременчуцький сталеливарний завод" та ТОВ "Азовмаш".

На долю учасників, які монополізували ринок постачання Укрзалізниці припадає близько 10 млрд. грн. в 2018 році, що становить 35% від загального обсягу постачання.

Близько 30% переможців тендерів мають ознаки фіктивного або посередницького сегменту або є фігурантами кримінальних проваджень про розкрадання коштів «Української залізниці».

При цьому передумови щодо участі в тендерах АТ "Українська залізниця" фіктивних та посередницьких суб'єктів господарювання, створюються безпосередньо самими тендерними комітетами замовника при формуванні тендерної документації.

Так законодавство покладає саме на замовника можливість визначення кваліфікаційних критеріїв, яким має відповідати учасник процедури та визначення поняття "аналогічний досвід", "необхідна матеріально-технічна база", "необхідний кваліфікований персонал".

Зловживаючи в кваліфікаційних вимогах щодо необхідності подання учасником листів погодження/обстежень структурними підрозділами АТ "Укрзалізниця", наявності довідок та інших формальних обмежень, тендерні комітети не приділяють необхідної уваги вимогам кваліфікованості учасника закупівлі та потенційним ризикам. Таким чином часто пропозиції виробників, які дешевші на 20-50% дискваліфікуються замовником і визначається переможцем учасник посередницького сектору з неконкурентною ціною.

Високий відсоток контрактів з підприємствами посередницького характеру та сумнівною репутацію є потенційним ризиком розтрати коштів АТ "Українська залізниця", що підтверджують кримінальні справи, відкриті в 2017-2018 роках, зокрема щодо ТОВ "Українська машинобудівельна техніка" та ТОВ "Технорейлгруп" стосовно виявленого підпільного виробництва запчастин невідповідної технології виготовлення, що реалізовувались Укрзалізниці на суму 400 млн. грн.; ТОВ "Крендлз" щодо неправомірної переплати за рахунок завищення вартості продукції на 500 мільйонів гривень протягом 2017 року та інші кримінальні справи, загальний обсяг оцінених збитків компанії в яких складає понад 2 млрд. грн.

Основні негативні та корупціогенні фактори в закупівлях:

1) деталізовані характеристики предмету закупівлі, яким відповідає вичерпний перелік товарів та відсутність обґрунтування застосування таких вимог

2) вимоги погодження технологічних умов на виробництво товарів з структурним підрозділом Укрзалізниці та процедура допуску до застосування продукції залізничного призначення

3) вимоги надання відгуків про позитивний досвід застосування на Укрзалізниці

4) уникнення конкурентних процедур закупівель

5) встановлення термінів постачання продукції, недостатнього для його виробництва після укладання договору

6) нераціональне використання коштів/закупівля товарів в обсягах, які перевищують потребу виробництва

7) об'єднання в оди лот закупівлі товарів, що виготовляють різні виробники

8) формування очікуваної вартості понад ринкові показники

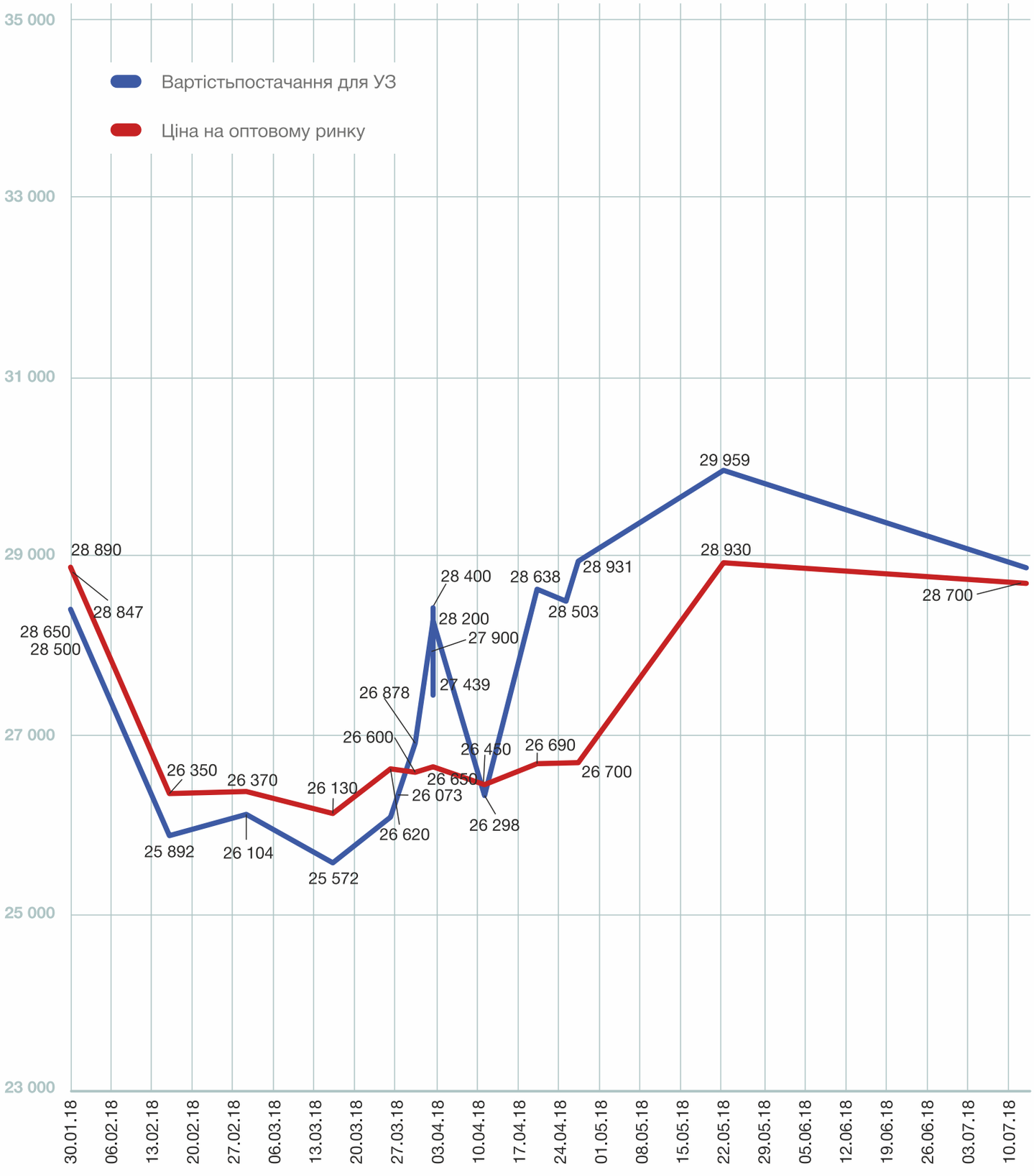
Головні тренди закупівель 2018 року:

Протягом 2017-2018 років Філією "Центр забезпечення виробництва" впроваджено та проведено ряд тендерів на закупівлю дизельного палива з формульним корегування ціни у відповідності до динаміки на європейському ринку палива та курсу національних валют.

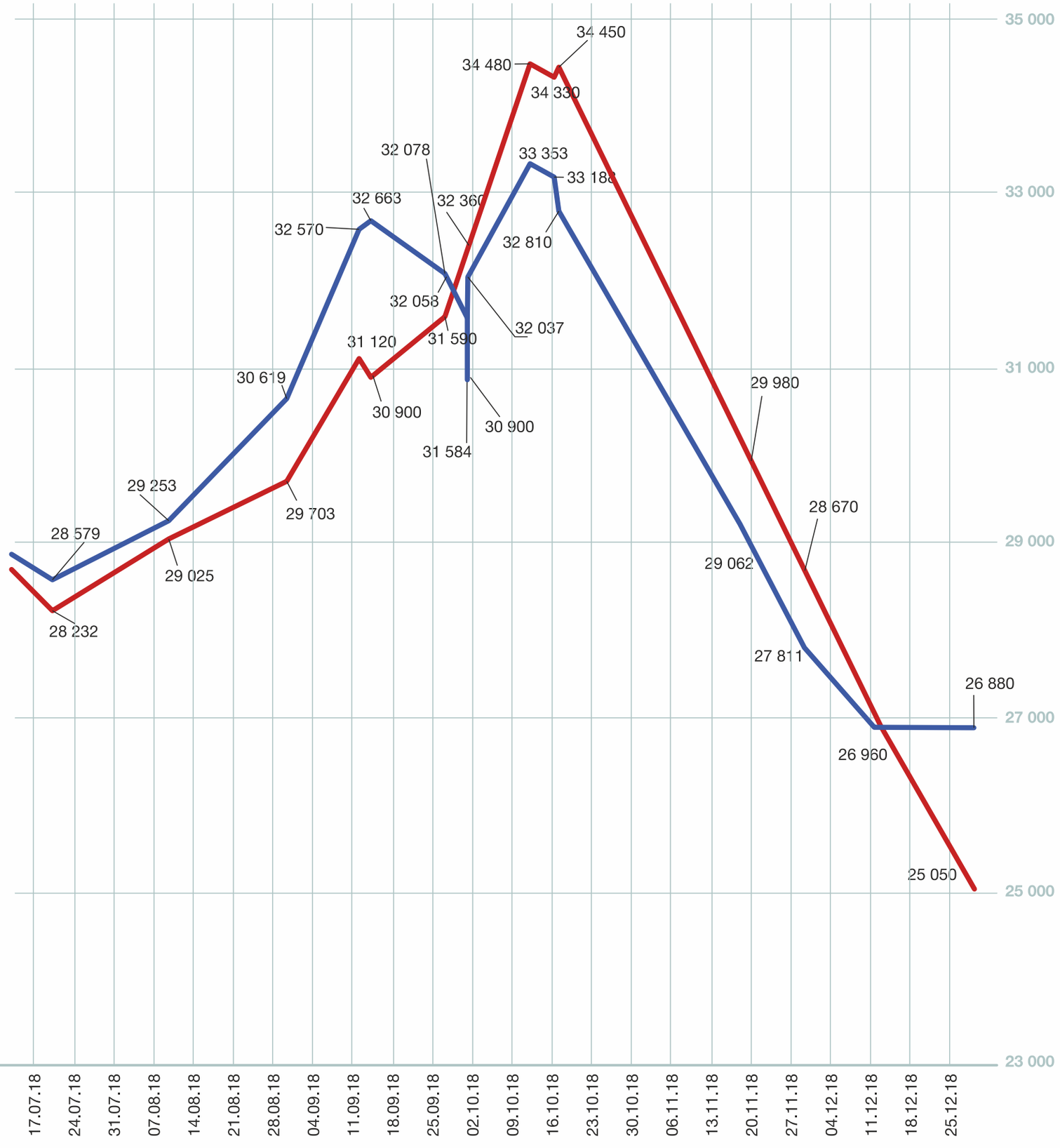
Подібний захід є важливим позитивним кроком в формуванні прозорих принципів прогнозованості взаємовідносин між замовником та постачальником та досягнення прозорого балансу інтересів.

Водночас слід зауважити, що головними принципами здійснення публічних закупівель є ефективність та досягнення максимальної економії. Згідно проведених протягом 2018 року тендерів на закупівлю дизельного

палива середня ціна за одиницю продукції для АТ "Українська залізниця" на 0,52% перевищувала вартість дизельного палива на оптовому ринку України.



При цьому АТ "Українська залізниця" є найбільшим замовником дизельного палива в Україні, що мало би сприяти встановленню закупівельних цін на 2-5% нижче від рівня цін на оптовому ринку країни.



Також в 2018 році Укрзалізниця суттєво скоротила практику необґрунтованого підвищення цін, після укладання договору через додаткові угоди. Спільно з порталом використання публічних коштів Міністерства фінансів України проводиться оприлюднення інформації про всі трансакції АТ "Укрзалізниця" в публічний ресурс, що покращує публічність стадії виконання угод.

Проте загальний процес закупівель АТ "Укрзалізниця" залишається незадовільним, а показники відкритості, ефективності, конкурентності та недискримінаційності - одними з найгірших серед замовників України.

Так «Українська залізниця» уклала договір на розробку квиткового сервісу для сполучення «Київ-Аеропорт Бориспіль» за неконкурентною процедурою на суму 21 млн. грн. При цьому у компанії наявний існуючий квитковий сервіс для всіх маршрутів залізниці, вартість якого становить лише 6,5 млн. грн. Проведення вказаної закупівлі визнано неправомірним з боку Державної аудиторської служби.

Під час проведення закупівель олив та мастил на 600 млн. грн. «Українською залізницею» застосовано обмеження до учасників тендеру через процедуру допуску до застосування на залізниці вказаної продукції. В результаті придбання олив та мастил було проведено у обмеженого кола посередників спільного виробника за цінами, що на 30% перевищували ринковий рівень. Наразі проводить розслідування НАБУ про наявність злочину в цих діях.

В 2018 році «Українська залізниця» продовжила практику укладання договорів на постачання стрілочних переводів колій через фірми посередники. За інформацією слідства єдиний виробник цієї продукції в Україні реалізовує вказані товари за цінами, що на 35-40% нижче по відношенню цін, за якими їх закуповує «Українська залізниця».

Загалом оцінена сума збитків «Української залізниці» через укладання посередницьких контрактів із завищенням вартості складає близько 800 млн. грн. (28,5 млн.$) за період з 2016 по 2018 роки.

В лютому 2018 року Служба безпеки України повідомила про виявлення підпільних цехів з виробництва та збуту на «Українську залізницю» непридатних товарів на суму 400 млн. грн. (14,3 млн.$) за рік. Попри це в 2018 році «Українською залізницею» продовжено закупівлю запчастин вантажних вагонів у компаній, які є фігурантами вказаної кримінальної справи.

Під час перевірки контрагентів «Української залізниці» виявлено більше 50 компаній, які відсутні за місцем реєстрації та відсутні будь-які ознаки їх підприємницької діяльності. Існують ризики, що вказані компанії функціонують для реалізації посередницьких схем закупівлі товарів за завищеною вартістю та виведення коштів з компанії. Загалом сума потенційних збитків в системі публічних закупівель складає близько 3-5 млрд. грн. на рік.

ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ

Головним органом управління АТ «Українська залізниця» є правління компанії, яке складається з 6 членів та голови правління. Правління здійснює контроль та організовує роботу секторальних департаментів, управлінь і відомств, які забезпечують контроль політики та організовують роботу секторальних і регіональних філій компанії.

Також органи управління здійснюють контроль за галузевими підприємствами, 100% акцій яких належить АТ «Українська залізниця». Це 3 локомотиворемонтних заводи, 1 вагоноелетроремонтний завод і 3 заводи з виробництва залізничного обладнання та устаткування.

Євген Кравцов
голова правління

Сфера контролю:
Корпоративне управління, майнова політика, реформи, економічна безпека, внутрішній аудит та міжнародне співробітництво

РЕАЛІЗОВАНІ КРОКИ:

- Проведена реорганізація компанії в акціонерне товариство, змінені повноваження та функції наглядової ради, принципи контролю наглядовою радою за ефективністю правління
- Підписано контракт з General Electric, реалізовано постачання перших 15 тепловозів
- Розпочато вивчення пропозицій ринку будівництва електровозів
- Досягнуто прогнозованого фінансового результату за підсумками року (виконання фінансового плану в частині доходів – 97%)
- Створено філію «Пасажирська компанія»

НЕГАТИВНІ РЕЗУЛЬТАТИ:

- Поступове зниження позицій залізничного транспорту в сфері вантажних та пасажирських перевезень країни
- Зниження оперативності вантажних перевезень (оборот вагона) на 11,8% та відсутність прогресу в поліпшенні якості вантажних перевезень
- Не створено незалежний «комплаєнс офіс», початок формування якого оголошено ще в 2017 році
- Не проведено анонсованого на початку 2018 року реформування системи публічних закупівель та повноцінної оцінки якості закупівель компанії. Не запроваджені інструменти дієвого контролю та підвищення ефективності публічних закупівель
- Не забезпечено належний рівень економічної безпеки та протидії внутрішнім ризикам. Наявні чисельні кримінальні справи за наслідками розтрати коштів компанії. Загальні збитки компанії від корупційних зловживань оцінюються в 4 млрд. грн. на рік.
- Не проведено анонсований секторальний розподіл компанії за основними напрямками діяльності, наявна відсутність чіткого розмежування функцій.Створення філії «Пасажирська компанія» не завершилося повноцінною реформою в сфері надання послуг пасажирських перевезень. Функції пасажирських перевезень залишаються розподіленими між регіональними філіями, департаментами та філією «Пасажирська компанія»
- Кадрова політика компанії має високі репутаційні та корупціогенні ризики, процес відбору та призначення директорів компанії є непрозорим
- Активи компанії мають високий рівень зносу та негативну динаміку зменшення вартості. Компанія має високі ризики настання технічної неспроможності виконання якісних послуг через критичний знос більшості активів в короткостроковій перспективі
- Відсутня довгострокова стратегія розвитку компанії та виведення з фази технологічного регресу

Іренеуш Василевський
член правління

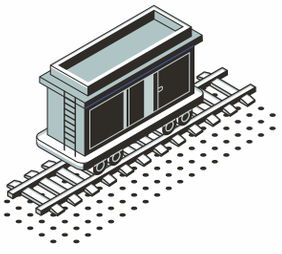
Сфера контролю:
Виробництво та ремонт (вантажні вагони і локомотиви)

РЕАЛІЗОВАНІ КРОКИ:

- Забезпечено сталу динаміку виробництва вантажних вагонів на власних підприємствах компанії
- Проведено капітальний ремонт 130 локомотивів
- Розпочато вивчення пропозицій ринку електровозів

НЕГАТИВНІ РЕЗУЛЬТАТИ:

- Виявлені факти систематичної закупівлі непридатного обладнання для вантажних вагонів на загальну суму 400 млн. грн.
- Більшість закупівель для будівництва і ремонту вантажних вагонів проводиться у фірм-посередників за завищеною вартістю. Наявні чисельні кримінальні справи в секторі закупівлі обладнання для ремонту та будівництва вантажних вагонів і локомотивів. Вказаний сегмент закупівель є найкорупційнішим в системі публічних закупівель
- Темпи відновлення та будівництва вантажних вагонів та локомотивів не відповідають темпам зношення рухомого складу. Рівень зносу парку вантажних вагонів близько 70%, локомотивів – понад 90%
- Низька ефективність роботи локомотиворемонтних заводів, незабезпечення потреб компанії в якісному та своєчасному виконанні капітальних ремонтів
- Не реалізована стратегія відновлення парку магістральних локомотивів. Плановий показник відновлення складає 6% на рік, тоді як фактичний – 2,9%
- Відсутня стратегія модернізації виробничої бази та впровадження сучасних технологій
- Відсутня довгострокова стратегія розвитку компанії в технічному секторі



Олександр Бужор
член правління

Сфера контролю:
Бухгалтерський облік, економіка і фінанси

РЕАЛІЗОВАНІ КРОКИ:

- Підвищено кредитний рейтинг компанії до рівня B-/CCC+
- Втілено систему публікації трансакцій компанії у публічному доступі
- Досягнуто прогнозованого фінансового результату за підсумками року (виконання фінансового плану в частині доходів – 97%)
- Зменшено кредитний портфель компанії

НЕГАТИВНІ РЕЗУЛЬТАТИ:

- Не забезпечено виконання програми капітальних інвестицій. Програма виконана лише на 67,3%
- Активи компанії мають високий рівень зносу та негативну динаміку зменшення вартості
- Високий відсоток кредитного портфелю в іноземній валюті (96%), що впливає на прогнозованість кредитної політики через можливість наявності курсових різниць
- Відсутня система аналізу та оцінки ефективності використання кредитних коштів та досягнення планових економічних та технічних показників
- Відсутня довгострокова політика компанії в фінансовому секторі

Желько Марчек
член правління

Сфера контролю:
Кадрова і соціальна політика

РЕАЛІЗОВАНІ КРОКИ:

- Проведено перегляд рівня оплати праці для більшості працівників
- Забезпечено фінансування профспілкових організацій та соціальних виплат працівників
- Здійснюється фінансування будівництва соціального житла для сімей залізничників

НЕГАТИВНІ РЕЗУЛЬТАТИ:

- Зміна системи оплати праці впроваджено асиметрично для різних категорій працівників. Посадові оклади керівників компанії збільшилися на 20-150%, в той час як для працівників основних професій підвищення склало лише 5-7%. Наявний високий рівень соціальної напруженості в штаті компанії через високий розрив рівня оплати праці між виробничими професіями та управлінським персоналом
- В компанії відсутній дієвий кодекс корпоративної етики та стандартів поведінки, наявні факти зловживання посадовцями своїми обов'язками
- Не впроваджено систему відкритого та конкурентного відбору кандидатів на керівні посади в компанії. Наявні високі репутаційні ризики та непрозорість кадрового відбору
- Фактично не запроваджена реформа системи управління та органіграми компанії

Сергій Михальчук
член правління

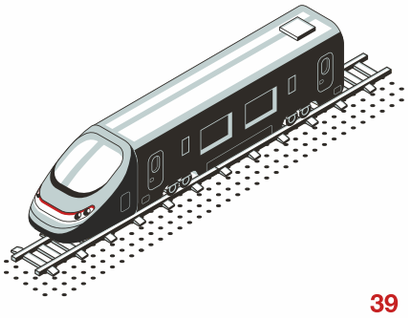
Сфера контролю:
Пасажирські перевезення

РЕАЛІЗОВАНІ КРОКИ

- Запроваджено 5 нових міжнародних маршрутів
- Відновлено 126 пасажирських вагонів
- Створено філію «Пасажирська компанія»

НЕГАТИВНІ РЕЗУЛЬТАТИ:

- Зменшення позицій залізничного транспорту на ринку пасажирських перевезень по відношенню до інших видів транспорту
- Низький сервіс пасажирських перевезень в більшості маршрутів
- Темпи відновлення пасажирських вагонів не відповідають темпам зносу. Зношеність парку вагонів 93%
- Анонсована система оновлення принципів прибирання пасажирських вагонів і сервісу харчування в поїздах запроваджена лише на окремих маршрутах
- Висока монополізація ринку постачання та ремонту пасажирських вагонів приватними компаніями, невжиття заходів щодо розширення конкуренції ринку постачання
- Високий рівень корупційних ризиків в системі закупівель обладнання і запчастин пасажирських вагонів, наявні кримінальні справи про нанесення збитків компанії через зловживання з боку посадовців компанії
- Відсутня довгострокова стратегія розвитку компанії в секторі пасажирських перевезень
- Створення філії «Пасажирська компанія» не завершилося повноцінною реформою в сфері надання послуг пасажирських перевезень. Функції пасажирських перевезень залишаються розподіленими між регіональними філіями, департаментами та філією «Пасажирська компанія»



Ремігіуш Пашкевич
член правління

Сфера контролю:
Інфраструктура і колії

РЕАЛІЗОВАНІ КРОКИ:

- Проведено оновлення та капітальний ремонт 555 км колій
- Проведено запуск Бескидського тунелю
- Проведено запуск Бориспільського експресу
- Проведена електрифікація ділянки Потоки-Золотнишине

НЕГАТИВНІ РЕЗУЛЬТАТИ:

- Рівень відновлення колій складає лише 6% від загальної потреби. Близько 8 тисяч км колій потребують капітального ремонту
- Відсутня довгострокова стратегія реформування інфраструктури компанії та впровадження швидкісного руху
- Закупівлі компанії в секторі інфраструктури монополізовані вузьким колом постачальників, компанією не реалізовані кроки щодо залучення нових учасників ринку
- Наявні відкриті кримінальні провадження щодо закупівлі елементів колії через фіктивні компанії, за завищеними цінами. Загальна сума збитків компанії в секторі закупівель елементів колій сягає понад 500 млн. грн. за 2017-2018 роки

Марк Роберт Залєсний
член правління

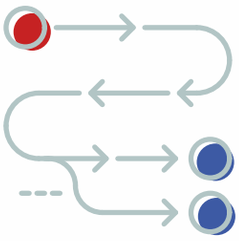
Сфера контролю:
Вантажні перевезення

РЕАЛІЗОВАНІ КРОКИ

- Проведено дерегуляцію вартості користування (оренди) вагонами АТ «Українська залізниця»
- Організовані заходи зі збільшення контейнерних перевезень

НЕГАТИВНІ РЕЗУЛЬТАТИ:

- Наявна негативна динаміка обсягів вантажних перевезень та частки залізничного транспорту на ринку вантажних перевезень країни
- Низька якість сервісу – компанією задоволено лише 52% заявок клієнтів вантажних перевезень
- Суттєве зниження оперативності перевезення вантажів – середній оборот вагону 10,3 доби (на 11,8% повільніше ніж в 2017 році)
- Припинення реалізації системи автоматизованого розподілу порожніх вантажних вагонів, що призводить до корупціогенних ризиків при задоволенні заявок вантажовідправників
- Відсутня довгострокова стратегія розвитку компанії в секторі вантажних перевезень, впровадження бімодальних та інтермодальних видів перевезень
- Не забезпечено запуск двох поромів власності АТ «Українська залізниця» попри оплату послуг з їх ремонту та відновлення



КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕФОРМ ТА ЗМІН

Фінансова безпека

Для реалізації політики захисту інтересів компанії необхідно створити незалежний та компетентний орган з реалізації антикорупційної програми, запобіганню та протидії корупції, здійснення контролю за дотриманням посадовими особами корпоративної етики.

Формування такого органу має проводитись виключно на прозорих засадах відкритого публічного конкурсного відбору з мінімізацією репутаційних ризиків і зловживань.

Важливо забезпечити повну незалежність такого органу як під час формування так і в реалізації роботи.
Створення незалежного органу фінансової безпеки має відповідати головним критеріям:

- Інституційна незалежність
- Компетентність
- Наявність необхідних повноважень

Необхідно забезпечити достатність повноважень такого органу, зокрема у таких сферах:

- контроль за дотриманням законодавства про запобігання корупції;
- реалізація та контроль антикорупційної програми;
- розробка та контроль Кодексу корпоративної етики;
- проведення службових розслідувань та перевірка результатів діяльності посадових осіб керівної ланки АТ “Українська залізниця”, її департаментів, відділів і філій.

Корпоративна етика

Для впровадження дієвих інструментів протидії зловживанню посадових осіб необхідно забезпечити розробку та імплементацію Кодексу корпоративної етики, створення прозорих та публічних механізмів оцінки діяльності посадових осіб керівної ланки АТ “Українська залізниця”.

Корпоративна етика має забезпечувати баланс інтересів компанії та гарантій об'єктивності при призначенні та реалізації своїх функції посадовими особами компанії.

Кодекс корпоративної етики має забезпечити ефективне підґрунтя професійного добору працівників та невідворотності покарання у випадку зловживання своїм становищем.

Відкритий конкурсний відбір менеджерів та директорів компанії

Для підвищення професіоналізму та ліквідації корупціогенних ризиків необхідно провести реформування кадрової системи, відбору та оцінки роботи посадових осіб керівної ланки АТ “Українська залізниця”. Впровадити відкритість інформації про кандидатів на посаду та принципів їх відбору із застосуванням рейтингових принципів незалежного оцінювання. Забезпечити оприлюднення інформації про співробітників керівної ланки, їх біографію, досвід та відповідність кваліфікаційним і репутаційним критеріям посади.

Впровадити сучасні системи оцінки ефективності роботи та досягнення результатів посадових осіб керівної ланки.

Планування закупівель

На сьогодні плани закупівель ПАТ «Укрзалізниця» та її філій є стихійними і неорганізованими, вони постійно корегуються та не виконують головної функції – завчасного інформування потенційних постачальників про потреби компанії та заплановані закупівлі.

Необхідне запровадження прогнозованої закупівельної політики, вимог щодо аргументованих передумов корегування планів.

Контроль здійснення закупівель

Однією з проблем прозорості тендерів є відсутність ефективного контролю за діяльністю тендерних комітетів та прозорістю проведення закупівель.

Впровадження незалежного органу, який матиме достатні компетенції та повноваження, дозволить нейтралізувати більшість загроз проведення закупівель за завищеною вартістю, штучного обмеження конкуренції, перешкоджання вільному доступу учасників ринку до тендерів.

Моніторинг ринку постачання

Впровадження інструментів моніторингу ринку та залучення нових учасників ринку до закупівель компанії збільшить конкурентність тендерів.

Необхідне створення якісних інструментів моніторингу ринку та підвищення репутації АТ «Українська залізниця» як закупівельної організації.

Вантажні перевезення

Необхідно мінімізувати вплив управлінських та розпорядчих рішень посадових осіб АТ "Українська залізниця" на розподіл та формування вантажних перевезень.

Необхідне впровадження ефективних систем автоматизованого процесу розподілу порожніх вагонів у всіх видах перевезень; осучаснення роботи з клієнтами компанії та спрощення замовлення послуг, створення систем відстеження руху вантажу.

Компанія потребує впровадження механізмів збільшення швидкості обороту вантажного вагону та оперативності перевезень.

Необхідна чітка довгострокова стратегія впровадження бімодального та інтермодального транспорту, як засобів підвищення конкурентності на ринку вантажоперевезень.

Потребують вивчення впровадження маршрутизації перевезень зернових вантажів та експортних вантажів.

Тарифна політика

Процес тарифоутворення має відповідати головним принципам: обгрунтованість, об'єктивність та прозорість. Відсутність чіткої структури тарифу на перевезення призводить до нерівномірності забезпечення потреб компанії, дисбалансу функціонування та зношення фондів.

Розробка прогнозованої системи розрахунку тарифів з економічно обґрунтованими статтями витрат має виходити з узгодженого перспективного плану функціонування компанії та балансу виробничих потреб й інтересів вантажовідправників.

Пасажирські перевезення

Необхідно запровадити заходи контролю якості пасажирських перевезень, збільшення швидкості пасажирських перевезень, запровадження швидкісного руху.

Компанія потребує стратегії з розвитку та підвищення конкретності залізничних пасажирських перевезень на ринку послуг.

Системауправління та розподілу функцій

Необхідно провести оптимізацію органів та структур компанії з чітким розмежуванням компетенцій та відповідальностей та чіткою системою взаємодії органів.

Спрощення дублювання функцій різними органами та виокремлення чіткої вертикалі; Ліквідація в регіональних філіях секторальних служб, які дублюють функції відповідних департаментів; Створення системи прямої взаємодії між департаментами та структурними підрозділами – необхідні кроки для зменшення перевантаження управлінського персоналу компанії.

Розподіл напрямків функціонування компанії та створення окремих філій (підрозділів) за компетенціями - вантажні перевезення, пасажирські перевезення, приміські перевезення, локомотиви та інші, за зразком провідних європейських залізниць, дозволить розподілити зони відповідальності та компетенцій і сприятиме оптимізації управлінської системи компанії.

Локомотиви

Існує невідкладна потреба поряд з оновленням парку локомотивів впровадження заходів з модернізації наявного парку залізниць в перспективі 5-8 років з продовженням терміну експлуатації локомотивів.

Паралельне оновлення парку за рахунок закупівлі нових одиниць локомотивів та модернізація наявного парку дозволить в максимально короткі терміни провести осучаснення локомотивної бази компанії.

Впровадження систем мотивації працівників

Компанія неефективно використовує систему мотивації працівників для скорочення та оптимізації витрат. Рівень оплати праці не залежить від економії та збереження ресурсів компанії. Найбільш перспективними є сегменти використання паливо-енергетичних ресурсів та матеріалів.

Зокрема запровадження успішної системи мотивації локомотивних бригад в економії паливо-енергетичних ресурсів може потенційно забезпечити скорочення витрат на ці статті видатків на 8-10% або до 2 млрд. грн. на рік.

Впровадження інноваційних рішень

Укрзалізниця має критичний рівень зношеності та морального застаріння активів. Виробництво, обладнання, рухомий склад компанії не відповідають сучасним стандартам залізничного транспорту і як наслідок компанія не може забезпечити надання якісних послуг.

Компанія має колосальний потенціал технологічного оновлення та осучаснення, модернізації та освоєння нових технологій, які маю здійснити для компанії крок з минулого в майбутнє.

Розвиток ефективного наукового та технологічного дослідження нових технологій може дозволити компанії пришвидшити темпи технологічної еволюції.

Компанія має відродити високі стандарти науково-технологічних досліджень та інвестувати в дослідження новітніх технологій і створювати сприятливий клімат для роботи експертів і науковців.

Відсутність власного інтелектуального потенціалу перетворює компанію в споживача чужих ідей та залишає позаду технологічного прогресу.

**примітка - повна інформація про обставини та суб'єкти господарювання, які наведені в аналізі, розміщені на сайті zbk.org.ua. Під час проведення аналізу не враховані такі сфери як розпорядження майном компанії, корупція на місцях та ін. в зв'язку з відсутністю повного доступу до вказаної інформації та обмеженістю ресурсів при здійсненні аналізу.*

Під час аналізу використані дані: професійного модулю аналітики bi.pro, офіційні відповіді ПАТ "Українська залізниця", Реєстр судових рішень, реєстри "Національного агентства з запобігання корупції", веб-портал Data.gov.ua, Dozorro.org, офіційні сайти Генеральної прокуратури України, Національного антикорупційного бюро та інші публічні ресурси.

Замовник: ГО «Залізниця без корупції»

Друк:

Тираж: