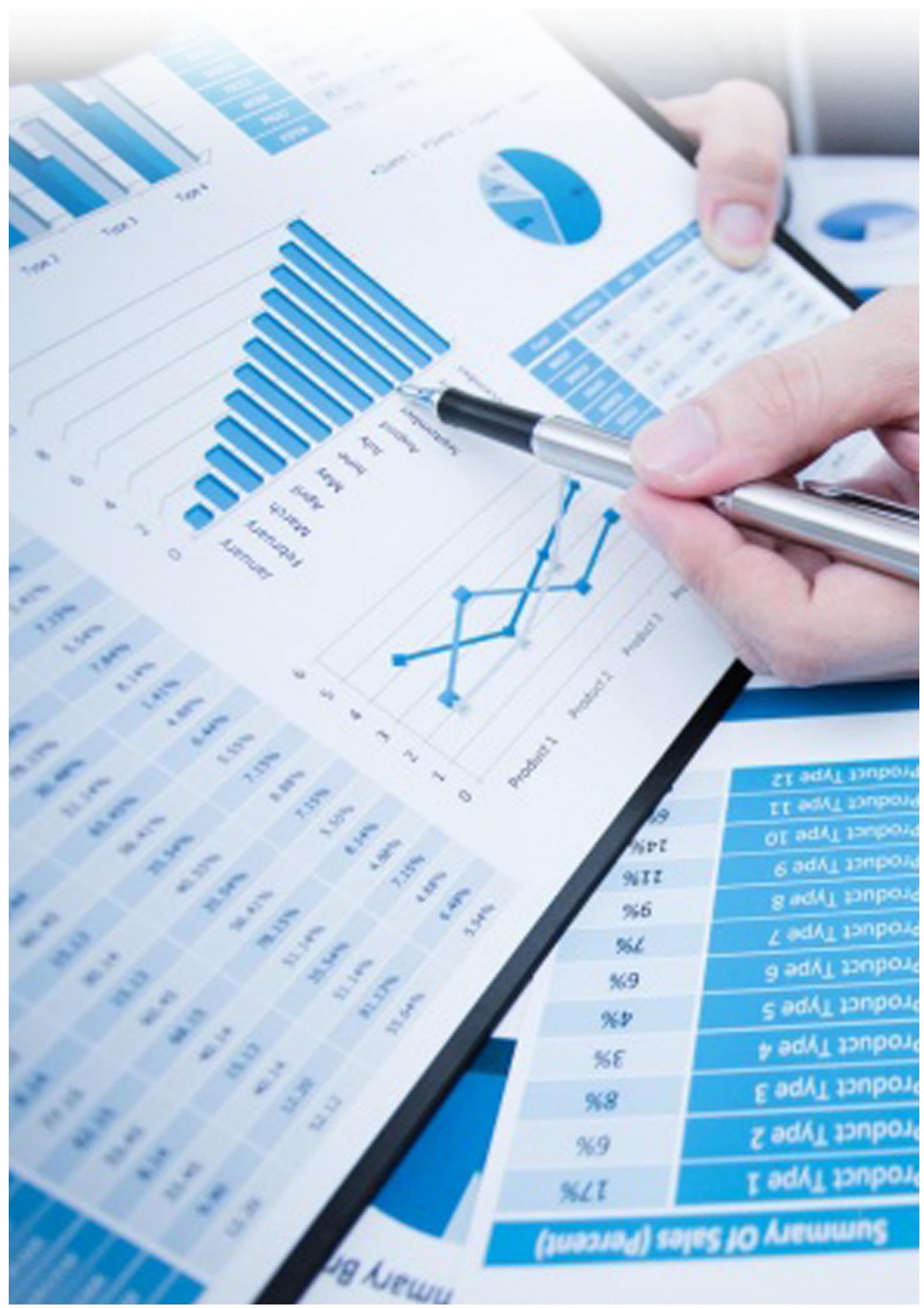


Аналіз діяльності ПАТ «Українська залізниця» 2017-2018



ЗМІСТ

Методика оцінки, завдання та цілі.....	4
Запобігання корупції.....	6
1 Реалізація антикорупційної програми та вимог законодавства про запобігання корупції.....	6
2 Виявлені корупційні зловживання 2017-2018рр.....	8
Публічні закупівлі	11
1 Аналіз публічних закупівель за 6 місяців 2018 року та 2017 рік.....	11
2 Основні негативні фактори та системні порушення.....	18
3 Успішні заходи	22
Кадрова політика	24
Оцінка ефективності виробництва.....	26
1 Інфраструктура.....	26
2 Вантажні перевезення.....	27
3 Пасажирські перевезення.....	28
4 Локомотивне господарство.....	29
5 Фінансово-господарська діяльність	31
Висновки	33
Рекомендації та пропозиції.....	34

МЕТОДИКА ОЦІНКИ, ЗАВДАННЯ ТА ЦЛІ

Укрзалізниця – найбільше державне підприємство в Україні, яке налічує понад 260 тисяч працівників. Загальний обсяг доходів компанії складає близько 80 мільярдів гривень на рік. Загальна сума закупівель компанії за 2017 рік склала 27 мільярдів гривень.

Складність управлінських процесів та визначення ефективності діяльності компанії в умовах критичної технічної зношеності основних засобів дозволяють неоднозначно сприймати виробничі та фінансові результати діяльності ПАТ "Українська залізниця".

Метою даного аналізу є максимальна об'єктивна і всебічна оцінка результатів діяльності ПАТ "Українська залізниця". Для реалізації цієї мети нами розроблений механізм оцінки стану в головних сферах діяльності компанії.

Під час оцінки діяльності компанії нами взяті до уваги процеси за наступними параметрами, які мають визначальний вплив на якість роботи ПАТ "Українська залізниця":

- ***Інфраструктура***
- ***Вантажні перевезення***
- ***Пасажирські перевезення***
- ***Локомотивне господарство***
- ***Публічні закупівлі***
- ***Фінансово-господарська діяльність***
- ***Кадрова політика***
- ***Запобігання корупції***

За кожною зі сфер ми оцінювали роботу компанії за шкалою "A" - "F" балів залежно від результатів діяльності та впроваджених заходів.

Для оцінки процесів взято період часу 2017 рік - I півріччя 2018 року.

МЕТОДИКА оцінки якості роботи ПАТ «Українська залізниця»

A

активне впровадження реформ, інновацій, системних покращень, загальна стабільна позитивна динаміка

B

суттєвий позитивний ефект або значні прориви в окремих сферах при загальній позитивній динаміці

C

позитивний ефект в окремих сферах та відсутність негативної динаміки в цілому

D

наявність локальних або нетривалих позитивних рішень, загальна динаміка майже незмінна

E

відсутність позитивної динаміки, можливий незначний регрес

F

суттєвий регрес

Параметри оцінки

- Інфраструктура
- Вантажні перевезення
- Пасажирські перевезення
- Локомотивне господарство
- Публічні закупівлі
- Фінансово-господарська діяльність
- Кадрова політика
- Запобігання корупції

За кожним з показників, залежно від результатів діяльності ПАТ "Укрзалізниця" оцінено за рейтингом від "A" до "F"



ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

1 Реалізація антикорупційної програми

В компанії відсутній дієвий спеціалізований орган з протидії та запобігання корупційним проявам. Його функції частково покладено на Департамент безпеки та інші департаменти, що не забезпечує вимоги законодавства та потреби компанії.

Згідно приписів НАЗК за час дії антикорупційної програми ПАТ "Укрзалізниця" жодного розу не проводилася оцінка корупційних ризиків та розроблення заходів щодо запобігання корупції, чим порушено вимоги ст. 61, 62, 64 Закону України "Про запобігання корупції".

Виконуючим обов'язки особи, уповноваженої на реалізацію антикорупційної програми, директором Департаменту безпеки, Ковтуном Володимиром Васильовичем особисто порушено вимоги ст. 45 Закону України "Про запобігання корупції" в частині неподання ним декларації, як особи, визначені в підпункті "а" частини 2 ст. 3 вказаного закону, а саме щодо обов'язку подачі електронних декларацій працівників юридичних осіб публічного права, які наділені посадовими повноваженнями здійснювати організаційно-розпорядчі чи адміністративно-господарські функції.

Відповідно до Роз'яснення НАЗК, затвердженого рішенням Національного агентства з питань запобігання корупції від 11 серпня 2016 року №3, суб'ектами декларування в юридичній особі публічного права є посадові особи та працівники, які наділені повноваженнями здійснювати організаційно-

розпорядчі чи адміністративно-господарські функції.

Аналогічне порушення стосується багатьох інших співробітників, які наділені повноваженнями здійснювати організаційно-розпорядчі чи адміністративно-господарські функції, зокрема керівництва департаментів та філій, які не виконали вимоги ст. 45 Закону України "Про запобігання корупції".

Так згідно аналізу реєстру електронних декларацій встановлено, що 30 особами, які займають керівні посади в департаментах, філіях та регіональних філіях не подано електронні декларації за 2017 рік. Трьома особами електронні декларації подані з порушенням термінів подачі, визначеними законодавчо.

Зокрема вимоги щодо електронного декларування не виконані:

Ковтун Володимир Васильович

- директор департаменту безпеки

Шаповалов В'ячеслав Володимирович

- директор департаменту майнової політики

Троян Олег Євгенович

- директор департаменту внутрішнього аудиту та контролю

Буковський Андрій Вікторович

- директор департаменту реформування та корпоративного розвитку

Курінсько Ростислав Миколайович

- директор департаменту корпоративної соціальної відповідальності

Красильніков Владислав Григорович

- директор департаменту енергоменеджменту

Бакаєв Олександр Володимирович

- заступник директора Регіональної філії "Південно-Західна залізниця" з безпеки

Рибалка Олександр Васильович

- директор Філії "Енергозбут"

Попри прийняте ще в березні 2016 року рішення про створення в структурі компанії незалежного антикорупційного органу - «compliance-офісу», імплементація даного рішення не відбулася.

Фактично оголошення конкурсу на посаду директора «compliance-офісу» відбулося лише в серпні 2017 року і не дало результату.

При цьому оголошення конкурсу відбулося не прозоро, без зазначен-

ня складу конкурсної комісії з відбору кандидатів, положення про орган, до якого обираються кандидати (з чітким зазначенням 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'ективних рішень, неналежного відбору та залежності органу, на який будуть покладені функції запобіганню корупції, що фактично не відповідає цілям створення вказаного офісу та є неприпустимим.

2 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 корупціонних і противправних рішень та інші дії, вчинені всупереч інтересам служби.

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, в порушення КЗпП України та Цивільного кодексу, не виконуються компанією.

В зв'язку з відсутністю дієвого механізму притягнення до дисциплінарної відповідальності та уповноваженого 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 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.

3. Виявлені корупційні зловживання 2017-2018 рр.

Так за 2017-2018 роки стосовно розкриття коштів ПАТ "Українська залізниця" відкрито понад 40 кримінальних справ, збитки державної компанії в яких оцінено в понад 2,5 мільярди гривень.

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, визначенеї в результаті тендерів, закупівлі та приймання неліквідного та непридатного обладнання, зловживання службовим становищем та ін.

- **Кримінальна справа №52017000000000365** (орган слідства НАБУ) щодо закупівлі стрілочних переводів за посередницькою схемою за завищеною вартістю. Попередня сума матеріальних збитків ПАТ "Укрзалізниця" - 550 млн. грн.

- **Кримінальна справа №12017220380001883** (орган слідства СБУ, НП) щодо виявлення фактів системної закупівлі непридатного обладнання для вантажних вагонів на суму 400 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 №5201700000000065** (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 №4201700000000766** (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 ТОВ "Сота Україна", визначеної переможцем закупівель з порушенням законодавства про публічні закупівлі.

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

- **Кримінальна справа №5201800000000054** (орган слідства НАБУ) щодо організації закупівель олив та мастил за неконкурентними процедурими. Сума оцінених збитків ПАТ "Укрзалізниця" - 250-300 млн. грн.

ЗАПОБІАННЯ КОРУПЦІЇ

- **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 70 тисяч доларів керівника департаменту внутрішнього аудиту Укрзалізниці за сприяння призначенню на посаді.
- **Кримінальна справа №5201700000000522** (орган слідства НАБУ) щодо необґрунтованої невчасної сплати платежів згідно кредитних угод "Південної залізниці" та "Південно-Західної залізниці" з ПАТ «Промінвестбанк», що привело до переплати 205 млн. грн. штрафних санкцій.
- **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 вагоноремонтний завод" з представниками приватних суб'єктів господарювання про постачання товарів за завищеною вартістю. Орієнтовна сума збитків 150-200 млн. грн.

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

Виявлено злочини посадових осіб Укрзалізниці, що полягають в зловживанні службовим становищем та

Справи корупціонерів:



**Департамент внутрішнього аудиту
керівник**
Джакел Вахтангі - вимагав хабар в 300 тис. \$ за призначення на посаду керівника з аудиту на "Південно-Західній залізниці"

**Департамент майнових ресурсів
директор**
затриманий за вимагання неправомірної вигоди в сприянні відчуженню власності УЗ

**Юридичний департамент
заступник директора**
затриманий за співучасть з директором департаменту майнових ресурсів

**Департамент локомотивного господарства
заступник директора**
Віктор Лесик - затриманий за організацію закупівель непридатного обладнання для локомотивів на загальну суму 100 млн. грн.

Повідомлено про підозру:



щонайменше 17 посадовців

6 керівників департаментів, 4 керівники підпремств та 7 посадовців філій

вимаганні неправомірної вигоди, зокрема заступником керівника юридичного департаменту, керівником департаменту майнових ресурсів, заступником керівника локомотивного господарства, заступника директора Філії "Центр сервісного забезпечення".

Повідомлено про підозру щонайменше 17 службовим особам, зокрема 6 особам керівного складу департаментів ПАТ «Укрзалізниця», 4 керівникам афілійованих підприємств, 7 службовим особам залізниці та її філій.

За оцінками аналітиків «Залізниця

ПАТ «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 побіювання інтересів сторонніх юридичних осіб. Цей процес стимулюється відсутністю дієвих механізмів притягнення до відповідальності посадових осіб ПАТ «Укрзалізниця», які вчинили дії, всупереч службовим

без корупції» загальний обсяг втрати державних коштів ПАТ «Укрзалізниця» від корупціогенних факторів та неефективного менеджменту лише в структурі публічних закупівель сягає понад 4 млрд. грн. за рік.

Всі ці обставини свідчать про критичну необхідність впровадження ефективного нагляду та протидії корупціогенним ризикам в особі незалежного та компетентного органу та впровадження дієвого Кодексу корпоративної етики та ефективної системи дисциплінарних покарань за його порушення.

Оцінка: F

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 ПАТ «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.



ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ

1. Аналіз публічних закупівель за 6 місяців 2018 року та 2017 рік

Обсяги закупівель:

За 6 місяців 2018 року замовниками ПАТ "Українська залізниця" оголошено 7870 процедур закупівель на загальну суму 23,5 млрд. грн.

- завершилися підписанням договору - 3882 тендери на суму 15,86 млрд. грн.

- відмінені замовником - 483 тендери на суму 2,64 млрд. грн.

- не відбулися через відсутність мінімум 2-х допущених учасників - 3505 тендерів на суму 4,97 млрд. грн.

Статуси процедур:

- Закупівля не відбулась

45%

3505
тендерів

● Відмінена замовником

6%

3882
тенderi

49%

● Завершена закупівля

Таким чином 3988 процедур закупівель (50,7%) виявилися невдалими і тільки 3882 тендери (49,3%) завершилися укладанням договору. У розрізі очікуваної вартості закупівель успішно проведено закупівлю товарів на загальну суму 15,86 млрд. грн. Не відбулися закупівлі на загальну суму 7,61 млрд. грн., з них закупівлі на 2,64 млрд. грн. скасовані замовником.

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 ПАТ «Українська залізниця» як потенційного ринку збуту для виробників та постачальників продукції.

Так за 6 місяців 2018 року замовниками Укрзалізниці **виключено 11% пунктів плану** відносно початкового річного плану закупівель. **14% пунктів плану проведено зі змінами** до початкового річного плану закупівель. **70% пунктів внесено до плану закупівель менше ніж за місяць** до оголошення

процедури закупівлі, в тому числі **12% процедур були включені до плану після оголошення процедури 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.

Загальний показник обсягу закупівель протягом останніх 4 років має показник збільшення близько 9 млрд. грн. на рік.

Обсяги закупівель по роках:

2015 - 10,3 млрд. грн.

2016 - 17,1 млрд. грн.

2017 - 27,3 млрд. грн.

2018 - заплановано 37 млрд. грн. (за 6 місяців укладено договорів на 15,9 млрд. грн.)



Таким чином з 2015 року загальне зростання обсягів закупівель на кінець року має скласти 260% в національній валюті або близько 190% в дол. США (з урахуванням середнього курсу на 2015 та 2018 роки).

Типи процедур:

За 6 місяців 2018 року 6,3% закупівель (833 закупівлі загальною сумою 1 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.

Типи процедур:



Рейтинг замовників:	Сума договорів
Філія «Центр забезпечення виробництва» -	9 912 348 602
Філія "Панютинський вагоноремонтний завод" -	1 116 524 714
Філія "Дарницький вагоноремонтний завод" -	942 409 531
Регіональна філія «Львівська залізниця» -	513 641 688
Регіональна філія "Південна залізниця" ПАТ "Укрзалізниця" -	497 416 687
Регіональна філія «Придніпровська залізниця» -	307 884 219
Регіональна філія "Одеська залізниця" -	269 551 893
ПрАТ "Львівський локомотиворемонтний завод" -	219 428 638
Філія «Південно-Західна залізниця» -	212 726 564
Регіональна філія "Донецька залізниця" -	186 840 781
Філія "Центр управління промисловістю" -	129 658 379
Філія "Центр з ремонту та експлуатації колійних машин" -	128 167 924
ПАТ "ДТРЗ" -	110 219 579
ПАТ "Запорізький електровозоремонтний завод" -	105 633 208
Філія «Стрийський вагоноремонтний завод» -	93 180 631
Філія «Українська залізнична швидкісна компанія»	87 402 129
Філія «Вінницятрансприлад» -	79 792 263
Філія "ЦТС" Ліски" -	51 835 556
Філія "Старокостянтинівський завод - залізобетонних шпал" -	50 915 780
Філія "Центр сервісного забезпечення" -	49 610 986
Філія «Головний інформаційно-обчислювальний центр»	39 779 106

Економія

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

Об'єктивними факторами є обмежене коло постачальників окремих видів продукції, що закуповуються для потреб ПАТ «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).

57,4% всіх процедур ПАТ «Українська залізниця» за 6 місяців 2018р. згідно даних модулю аналітики bipro.prozorro мають низьку якість

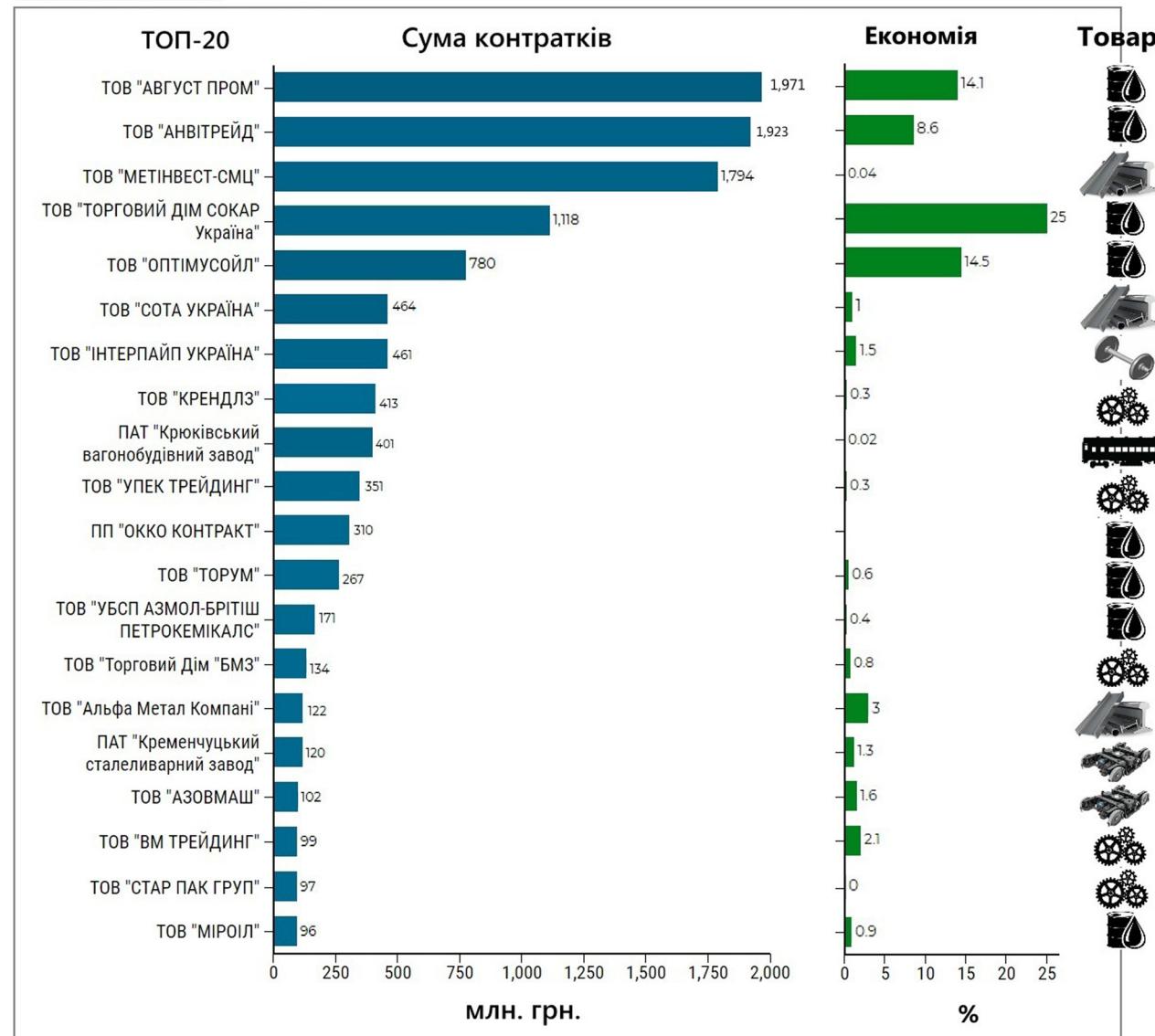
оголошення;

- високий відсоток дискваліфікації учасників - 22% всіх пропозицій, поданих учасниками за 6 місяців;

- 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.

Постачальники:



Таким чином показник економії в тендерах ПАТ «Українська залізниця» на 36% гірший за середні показники ProZorro.

Причинами цього є низька конкурентна активність (в 75,8% тендерів Укрзалізниці спостерігається мінімальне зменшення цін) та наявність антіконкурентних узгоджених дій (близько 40% тендерів мають ознаки узгодженості дій учасників).

Найгіршими постачальниками з точки зору економії відносно очікуваною вартості є:

- ТОВ «Метінвест-СМЦ» (металопродукція, рейки) - сума контрактів за 6 місяців 2018 року 1,8 млрд. грн., середня економія 0,04%;
- ТОВ «Крендлз» (стрілочні переводи) - сума контрактів за 6 місяців 2018 року 430 млн. грн., середня економія 0,3%;
- ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» (вагони, обладнання) - сума контрактів за 6 місяців 2018 року 400 млн. грн., середня економія 0,02%;
- ТОВ «Стар Пак Груп» (обладнання для вантажних вагонів) - сума контрактів за 6 місяців 2018 року 97 млн. грн., середня економія 0,01%;
- ТОВ «Віс Груп Плюс» (обладнання, запчастини) - сума контрактів за 6 місяців 2018 року 72 млн. грн., середня економія 0,01%.

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.

Серед замовників за 6 місяців 2018р. найгірші показники економії:

- Філія «Стрийський вагоноремонтний завод» - 0,47%;
- Філія «Центр транспортної логістики» - 0,48%

- Філія «Медіацентр «Магістраль» - 0,56%;
- Філія «Дарницький вагоноремонтний завод» - 1,06%;
- Філія «Українська залізнична швидкісна компанія» - 1,08%;
- Філія «Головний інформаційно-обчислювальний центр» - 1,48%;
- Філія «Панютинський вагоноремонтний завод» - 1,57%;

Конкуренція:

В 2018 році на тендерах ПАТ «Українська залізниця» середня кількість учасників склала 2,39, що менше середнього показника по Україні (2,7).

Таким чином показник кількості учасників в завершених процедурах лише на 19,5% перевищує мінімальну кількість пропозицій на торги.

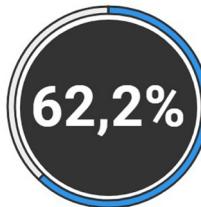
В 57,5% всіх процедур спостерігається мала кількість цінових унікальних пропозицій (2 учасника на лот).

В 62,2% процедур учасник переміг без цінової конкуренції в аукціоні. Тобто протягом трьох раундів аукціону жоден з учасників не знижував початкові ціни.

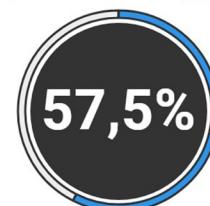
Середня кількість учасників в тендери



Неконкурентні процедури



Мінімальна кількість учасників в тендерах



ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ

Загалом за 6 місяців 2018 року в закупівлях ПАТ «Українська залізниця» прийняли участь 2959 учасників. З них 1500 учасників стали переможцями процедур. З них з 507 учасниками укладено контракти на загальну суму понад 1 мільйон гривень.

При цьому 74% обсягу всіх закупівель по сумі контрактів (11,2 млрд. грн.) припадає на 20 найбільших постачальників.

Отже процедури ПАТ «Українська залізниця» мають критично високий відсоток монополізованості. Більшість закупівель відбуваються без цінової конкуренції в аукціоні, що свідчить про неефективне використання майданчика ProZorro. Більшість торгів відбувається за мінімальної кількості учасників в лоті. Переважна сума контрактів припадає на вузьке коло постачальників (78,6% суми закупівель припадають на 1% учасників, на решту 99% учасників - лише 21,4% обсягів закупівель).

Порядзим в тендерах «Укрзалізниці» спостерігається пасивне оновлення учасників. Зокрема за 2018 рік в 7870 тендерах прийняли участь 404 нових учасники, які раніше не приймали участь в публічних закупівлях. Оновлення учасників процедур склало 5,1%.

Дискваліфікації:

ПАТ «Українська залізниця» протягом 2017 та 2018 років було лідером в таких негативних показниках як кількість оскаржень та кількість дискваліфікацій учасників.

В середньо-

Кількість нових учасників:



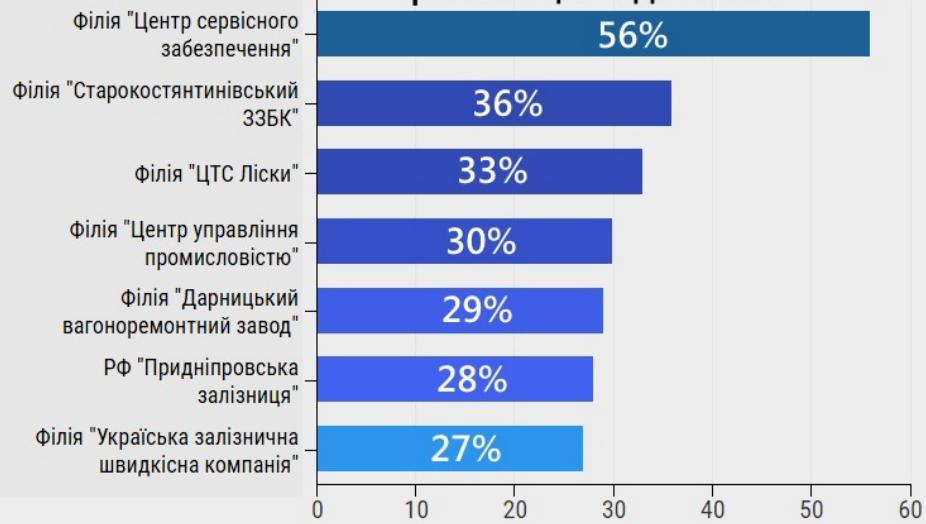
му 22% пропозицій учасників дискваліфіковано тендерними комітетами, при тому, що середній показник дискваліфікацій по Україні знаходиться в межах 15%.

З загальної кількості 15 139 цінових пропозицій учасників, 3 300 пропозицій визнані замовниками невідповідними тендерним вимогам.

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

Найбільший відсоток дискваліфікацій серед замовників:

пропозицій відхилено



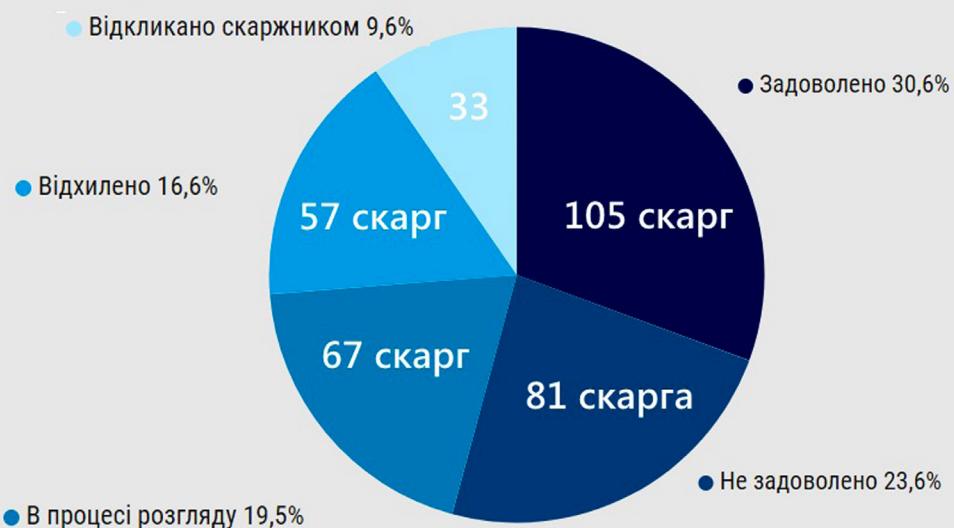
Скарги:

Підрозділи «Укрзалізниці» є лідерами за рівнем оскаржень учасниками торгів до колегії Антимонопольного комітету України з питань порушення прав учасників (застосування дискримінаційних підходів та обмежень).

За даними ProZorro за 2017 рік в тендерах філій та підприємств ПАТ «Укрзалізниця» подано 643 скарги до колегії АМКУ і 2070 вимог до замовників. З яких 387 скарг і 1053 вимог задоволено, або 47,2% від загальної кількості.

За 6 місяців 2018 року учасниками закупівель подано 343 скарги до Антимонопольного комітету щодо порушення замовником прав учасника.

Аналіз рішень АМКУ (скарги учасників):



Закупівлі:

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

Паливо-мастильні матеріали - 6,9 млрд. грн.

Транспортне обладнання - 4,7 млрд. грн.
Конструкційні матеріали - 953 млн. грн.

Металопродукція - 737 млн. грн.

Послуги з ремонту і технічного обслуговування - 476 млн. грн.

З них 105 скарг (30,6%) задоволено органом оскарження, 67 скарг (19,5%) перевірюють на стадії розгляду, 81 скарга не задоволена (23,6%), 57 скарг відхилено без розгляду (16,6%) та 33 скарги відклікані скаржником (9,6%).

Середній відсоток скарг в закупівлях «Укрзалізниці» становить 4,4% на кількість процедур закупівлі. Тоді як середній по Україні складає 1,3%.

Найбільше задоволених скарг за 2018 рік подано такими учасниками:

Середній відсоток скарг в закупівлях «Укрзалізниці» становить 4,4% на кількість процедур закупівлі. Тоді як середній по Україні складає 1,3%.

Найбільше задоволених скарг за 2018 рік подано такими учасниками:

Основні групи товарів:



ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ

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

100% рейок та підкладок для потреб Укрзалізниці постачає ТОВ «Метінвест-СМЦ» (1,7 млрд. грн.).

80% металопродукції поставить ТОВ «Сота Україна» та ТОВ «Альфа Метал Компані» (586 млн. грн.).

98% мастил та олив поставлять ТОВ «Торум», ТОВ «Міроіл» та ТОВ «УБСП «Азмол-Брітіш Петрокемікалс» (532 млн. грн.).

100% стрілочних переводів поставить ТОВ «Крендлз» (413 млн. грн.).

100% постачання віzkів вантажних вагонів здійснюють ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод» та ТОВ «Азовмаш» (222 млн. грн.).

Близько 30% переможців тендерів мають ознаки фіктивного або посередницького сегменту без наявної трудової і матеріальної бази для виконання контракту та репутаційними ризиками у вигляді наявних відкритих кримінальних проваджень, використання адрес масової реєстрації, фіктивних адрес реєстрації та ін.

При цьому передумови щодо участі в тендерах ПАТ «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 відповісти учасник процедури та визначення поняття «аналогічний досвід», «необхідна матераліно-технічна база», «необхідний кваліфікований персонал».

Зловживачи в кваліфікаційних ви-

могах щодо необхідності подання учасником листів погодження/обсте- жень структурними підрозділами ПАТ «Укрзалізниця», наявності довідок та інших формальних обмежень, тендерні комітети не приділяють необхідної ува- ги вимогам кваліфікованості учасника закупівлі та потенційним ризикам. Таким чином часто пропозиції виробників, які дешевіші на 20-50% дискваліфікуються замовником і визначається переможцем учасник посередницького сектору з не-конкурентною ціною.

Найбільші постачальники «Укрзалізниці», що мають репутаційні ризики:

ТОВ «Август Пром» (сума контрактів з Укрзалізницею 1,97 млрд. грн. за 6 місяців 2018р.) - фірма зареєстрована в житловій квартирі в м. Кам'янське, мала спільну реєстрацію з ТОВ «Трейд Коммодіті» щодо якої відкрита спра- ва НАБУ про зловживання в публічних закупівлях Міністерства оборони України.

ТОВ «Сота Україна» (сума контрактів 464 млн. грн. за 6 місяців) - фірма має фіктивну адресу реєстрації та фіктивних власників. Зареєстрована в житловому будинку, власник якої не надавав згоду на реєстрацію та не володіє інформацією про зазначену компанію. Записані бонефіціарні власники компанії вказали, що не мають відношення до ТОВ «Сота Україна».

ТОВ «Крендлз» (сума контрактів 413 млн. грн. за 6 місяців) - фірма зареєстрована в офісному центрі в Дніпрі. Згідно відкритої справи НАБУ є посе-редником у схемі закупівлі товарів ПАТ «Дніпропетровського стрілочного заводу» Укрзалізницю за завищеною на 35-40% вартістю та використовується для виведення коштів.

ТОВ «Торум» (сума контрактів 267 млн. грн. за 6 місяців) - фірма зареєстрована в офісному центрі та є посередником в закупівлі мастил і олив компанії «Агрінол». Є фігурантом кримінального провадження стосовно закупівлі Укрзалізницею олив за неконкурентною вартістю.

ТОВ «Альфа Метал Компані» (сума контрактів 122 млн. грн. за 6 місяців) - посередник в реалізації металопродукції, постійний формальний конкурент ТОВ «Сота Україна» (за 6 місяців зустрічалися в 150 тендерах, жодного разу не конкурували між собою).

ТОВ «АЗОВМАШ» (сума контрактів 102 млн. грн. за 6 місяців) - посередник в реалізації товарів, виробництва заводу ПАТ «Азовелектросталь» по якому триває процедура банкрутства і ліквідації та який в зв'язку з цим не може брати участь в публічних закупівлях згідно законодавства. Існують ризики щодо гарантій якості товару виробника в стадії ліквідації.

ТОВ «ВМ ТРЕЙДИНГ» (сума контрактів 99 млн. грн. за 6 місяців) - посередник в реалізації товарів, виробництва ТОВ «Корпорація КРТ», щодо якої відкрито кримінальне провадження НАБУ стосовно закупівлі товарів за неконкурентною вартістю.

ТОВ «СТАР ПАК ГРУП» (сума контрактів 97 млн. грн. за 6 місяців) -

фірма-посередник в реалізації запчастин до вантажних вагонів за завищеною вартістю. Завдяки штучним обмеженням торгів вартість товарів в 1,5-2,5 рази перевищує ринкові показники.

ТОВ «МИРОІЛ» (сума контрактів 96 млн. грн. за 6 місяців) - посередник в реалізації олив і мастил виробництва компанії «Агрінол».

ТОВ «Іст Лоуд Груп» (сума контрактів 122 млн. грн. за 6 місяців) - посередник в реалізації різних товарів за неконкурентними процедурами для локомотиворемонтних заводів УЗ. Є фігурантом кримінального провадження стосовно закупівлі Укрзалізницею олив за неконкурентною вартістю.

Високий відсоток контрактів з підприємствами посередницького характеру та сумнівною репутацією є потенційним ризиком розтрати коштів ПАТ «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 Укрзалізницею; 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 1,5 млрд. грн.

2. Основні негативні фактори та системні порушення

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

Що порушенено:

- стаття 22 Закону України

«Про публічні закупівлі»: технічна специфікація не повинна містити посилання на конкретну торговельну марку чи фірму, патент, конструкцію або тип предмета закупівлі, джерело його походження або виробника. У разі якщо таке посилання є необхідним, воно повинно

ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ

бути обґрунтованим, а специфікація повинна містити вираз «або еквівалент»

Приклад:

Тендер UA-2017-07-12-001429-в

- закупівля комп'ютерної техніки на 56 мільйонів гривень визначеного виробника (Hewlett-Packard). Вартість продукції через обмеження конкуренції перевищила ринкову на 25-30%.

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

Що порушенено:

- стаття 16 Закону України «Про стандартизацію»: стандарти, кодекси усталеної практики та технічні умови, прийняті підприємствами, установами та організаціями, застосовуються на добровільній основі

Приклад:

Тендер UA-2017-12-21-003195-в

- закупівля олив та мастил на 170 мільйонів гривень. В результаті впровадження системи «допуску до застосування» для виробників олив ціни на продукцію для «Укрзалізниці» на 30% перевищили ринкові.

3) вимоги надання відгуків про позитивний досвід застосування на Укрзалізниці

Що порушенено:

- стаття 5 Закону України «Про публічні закупівлі»: замовник не може встановлювати дискримінаційні вимоги до учасників

- статтею 16 Закону України «Про публічні закупівлі» визначено вичерпний перелік кваліфікаційних вимог, яким не передбачено подання відгуків про позитивний досвід

Приклад:

Тендер UA-2017-07-25-000554-с

- закупівля туалетів для вагонів на

162 мільйони гривень. В результаті застосування вимоги про наявність попереднього трирічного досвіду використання туалетних систем на вагонах Укрзалізниці, фактично були підтримані інтереси одного виробника, закупівля відбулася без цінової конкуренції.

4) уникнення прямої закупівлі у єдиного виробника

Що порушенено:

- стаття 35 Закону України «Про публічні закупівлі»: у разі відсутності конкуренції на відповідному ринку, внаслідок чого договір про закупівлю може бути укладено лише з одним постачальником застосовується переговорна процедура

Приклад:

Тендер UA-2017-05-24-000250-а

- закупівля комплектуючих стрілочних переводів на 1 мільярд гривень. Єдиним акредитованим виробником даної продукції є ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод», в результаті проведення формальних торгов з двома посередниками за даними детективів НАБУ переплата Укрзалізниці на посередницькій схемі склала 400 мільйонів гривень, порівняно з цінами виробника

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

Що порушенено:

- стаття 3 Закону України «Про публічні закупівлі»: принцип здійснення закупівель - відкритість та прозорість на всіх стадіях закупівель

Приклад:

Тендер UA-2017-08-04-000291-с - закупівля кабельно-проводникової продукції на 120 мільйонів гривень. В результаті визначення терміну постачання не більше 30 днів від дати заявки замовника та враховуючи обсяги закупівлі за-

мовником створено штучне обмеження можливої конкуренції, в результаті чого вартість продукції перевищила в 1,5-2 рази вартість аналогічної продукції на ринку. Після підписання договору термін постачання замовником подовжений на рік додатковою угодою, що свідчить про штучність вказаної вимоги

6) нераціональне використання коштів

Що порушене:

-стаття 3 Закону України «Про публічні закупівлі»: принципами здійснення публічних закупівель є ефективність та максимальна економія

Приклад:

Тендер UA-2017-07-21-000003-с - закупівля обслуговування вертолітоту власності Укрзалізниці за 4 мільйони гривень. Протягом 2-хроків Укрзалізниця витратила понад 10 мільйонів гривень на обслуговування вертолітоту, при цьому згідно офіційної відповіді Укрзалізниці за цей період часу вертолітотом не здійснено жодного вильоту, вказаний засіб в діяльності компанії не використовується

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

Що порушене:

-стаття 3 Закону України «Про публічні закупівлі»: принципами здійснення публічних закупівель є ефективність та максимальна економія

Приклад:

Тендер UA-2017-06-23-000164-с - закупівля автогальмівного обладнання вантажних вагонів на 27 мільйонів гривень. Укрзалізниця систематично проводить закупівлі автогальмівного обладнання, об'єднуючи в один лот закупівлі

різні товари (повітророзподільники, кінцеві крани, регулятори, рука-ва тощо). При цьому вказані елементи виготовляються різними виробниками, що унеможливлює участь кожного з них в тендерах. В результаті участь в таких закупівлях приймають фірми-посередники, а вартість товару в 1,5-2,5 перевищує вартість, пропоновану виробниками.

8) нечітка класифікація групи товарів і назви

Що порушене:

- Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України №454 від 17.03.2015р. «Про затвердження порядку визначення предмету закупівлі»: Предмет закупівлі товарів і послуг визначається замовником відповідно до показників третьої - п'ятої цифр основного словника національного класифікатора України ДК 021:2015 “Єдиний закупівельний словник”

Приклад:

Тендер UA-2017-06-23-000164-с - закупівля пасажирських автомобілів TOYOTA HILUX на 12 мільйонів гривень. Тендер оголошено з назвою «Вантажо-пасажирський автомобіль» та обрано код закупівлі CPV: 34130000-7 (вантажні автомобілі). Невідповідний код закупівлі ускладнює пошук позиції торгових потенційними учасниками та обмежує конкуренцію. Враховуючи деталізовані вимоги замовника з чіткою назвою автомобіля та невідповідність коду і назви закупівлі предмету закупівлі конкуренція була мінімізована, а загальна економія склала лише 1%.

9) не вчасне укладання (публікація) договорів

Що порушене:

- стаття 32 Закону України «Про публічні закупівлі»: замовник укладає договір про закупівлю з учасником, який визнаний переможцем торгів протягом строку дії його пропозиції, не пізніше ніж через 20 днів з дня прийняття рішення про намір укласти договір

- стаття 37 Закону України «Про публічні закупівлі»: договір про закупівлю є нікчемним, у випадку його укладення з порушенням строків, передбачених статтею 32 цього Закону.

Приклад:

Тендер UA-2016-09-13-000810-a - закупівля зварювального обладнання на 1,8 мільйона гривень. В результаті конкурентного тендеру перемогу отримав учасник з ціновою пропозицією, що на 45% була нижчою від очікуваної вартості закупівлі. Проте замовник не уклав у встановлений термін договір з переможцем, а через 3 місяців оприлюднив інформацію про скасування процедури, в зв'язку з порушеннями, які неможливо усунути.

Систематична практика затримки підписання договорів Укрзалізницею та не укладання їх у визначений термін з подальшим скасуванням процедури може свідчити про наявність тиску та зловживань посадовими особами замовника з

метою схиляння переможця торгів до неправомірної «співпраці»

10) укладання додаткових угод на збільшення вартості продукції понад ринкові показники

Що порушенено:

- стаття 36 Закону України «Про публічні закупівлі»: Умови договору про закупівлю не повинні відрізнятися від змісту тендерної пропозиції за результатами аукціону (у тому числі ціни за одиницю товару), крім випадків зміни ціни за одиницю товару не більше ніж на 10 відсотків у разі коливання ціни такого товару на ринку, за умови, що зазначена зміна не призведе до збільшення суми, визначеної в договорі

Приклад:

Тендер UA-2016-11-02-001978-b - закупівля дизельного палива на 495 мільйонів гривень. В результаті конкурентного тендеру перемогу отримав учасник з ціновою пропозицією, що на 11% була нижчою від цін на дизпаливо на оптовому ринку країни. В подальшому замовник і переможець торгів декілька разів укладали додаткові угоди на збільшення вартості продукції, в результаті чого ціна за одиницю продукції збільшилася на 20%, тоді як реальне коливання цін на ринку не перевищувало 10-12%.

Щодо надання неправомірно вигідного становища для реалізації товарів походження Російської Федерації:

Протягом 2017 року підрозділами ПАТ "Українська залізниця" здійснено закупівлю товарів російського походження на суму близько 2,2 мільярда гривень (без урахування дизельного палива). Приріст імпорту товарів для потреб залізничного транспорту порівняно з 2016 роком склав 167%.

При цьому для товарів залізничного призначення в більшості випадків тендерної документацією передбачено

привілейовані права для постачальників продукції, походженням з Російської Федерації.

Так у випадку вимоги необхідності проходження інспекційного контролю виробництва продукції залізничного призначення підрозділом ПАТ "Українська залізниця" виключно для товарів виробництва РФ надано можливість не проходити вказаний інспекційний контроль підрозділом ПАТ "Українська залізниця",

натомість надати підтвердження про проходження інспекційного контролю будь-яким уповноваженим органом Російської Федерації.

Вказаних привileїв в постачанні продукції залізничного призначення не мають виробники жодної іншої країни, що свідчить про дискримінаційність

3. Успішні заходи

Протягом 2017-2018 років Філією "Центр забезпечення виробництва" впроваджено та проведено ряд тендерів на закупівлю дизельного палива з формульним корегуванням 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 6 місяців 2018 року тендерів на закупівлю дизельного палива середня ціна за одиницю продукції для ПАТ "Українська залізниця" на 3% перевищувала вартість дизельного палива на оптовому ринку України.

При цьому ПАТ "Українська залізниця" є найбільшим замовником дизельного палива в Україні, що мало би сприяти встановленню закупівельних цін на

підходів при розробці тендерної документації.

Такі умови сприяють подальшому збільшенню обсягів закупівель товарів залізничного призначення, походженням з Російської Федерації та обмеженню участі представників інших іноземних виробників.

2-5% нижче від рівня цін на оптовому ринку країни.

Причинами недостатньої ефективності є залучення до процесу закупівель достатньо вузького кола представників внутрішнього ринку, що є в основному імпортерами виробників Росії, Білорусі та Азербайджану. Відсутність залучення до процесу закупівель представників міжнародного ринку.

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 заплановано переведення інформації про всі трансакції ПАТ "Укрзалізниця" в публічний ресурс, що покращить публічність стадії виконання угод.

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

Оцінка:

E

В ПАТ «Українська залізниця» відсутній централізований орган з нагляду за додержанням законодавства та дотримання принципів ефективності і раціональності в сфері публічних

закупівель. Відсутність контролю та формування політики компанії в сфері закупівель призводить до низької якості проведення процедур, зниження конкуренції та завищення вартості,

а також до частих випадків порушення нормативно-правових актів в сфері публічних закупівель.

Організацією не розроблені та не впроваджені методики покращення якості закупівель, примірні тендерні документації для окремих категорій товарів (що відповідають найкращим практикам); не проводиться аналіз якості закупівель і не розробляються заходи з метою їх покращення; нерозроблені методики формування обґрунтованої очікуваної вартості (такі методики можуть бути розроблені замовником за власної ініціативи), не розроблений механізм роботи з потенційним ринком постачання з метою підвищення конкурентності закупівель.

Закупівлі мають високу монополізованість вузьким колом постачальників (на 1% учасників припадає 78% суми всіх закупівель); незадовільними залишаються показники конкурентної активності (в 57,5% процедур участі прийняли тільки 2

учасники, а в 62,2% закупівель учасники не знижують початкові ціни протягом 3-х раундів аукціону). Загалом понад 75% всіх процедур не відповідають критеріям прозорості, якості та конкурентності.

Високий відсоток найбільших постачальників Укрзалізниці мають значні репутаційні ризики. Тенери мають ознаки системних зловживань, наслідками яких є обмеження конкурентності та завищення вартості закупівель.

Впроваджені заходи не є достатніми для досягнення суттєвих, охоплюючих покращень. Загальний стан публічних закупівель є вкрай нездовільним.

Всі наведені вище фактори формують негативну репутацію ПАТ «Українська залізниця», призводять до монополізації закупівель та є наслідком відсутності послідовної політики в сфері публічних закупівель та спеціалізованого компетентного органу з контролю за додержанням принципів прозорості і відкритості закупівель.



КАДРОВА ПОЛІТИКА

Процедура конкурсного відбору та призначення співробітників керівної ланки ПАТ «Українська залізниця» залишається непрозорою та непублічною. 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. Справа екс-виконуючого обов'язки керівника Департаменту внутрішнього аудиту та контролю Джакелі Вахтангі, заступника керівника Юридичного департаменту, затримання яких відбулося протягом нетривалого часу з моменту призначення на посаду та яких звинувачують у вимаганні неправомірної винагороди свідчить про неефективну систему відбору та затвердження кадрів.

Загалом за 2017 рік та перше півріччя 2018 правоохоронними органами оголошено підозру щонайменше 17 посадовим особам залізниці. Зокрема 6-ти керівникам департаментів, 4-м керівникам підприємств та 7-ми посадовим особам філій.

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 зазначення імен одного або кількох керівників департаментів/філій без оприлюднення біографічної та кваліфікаційної інформації про посадових осіб та оцінки ефективності роботи на займаній посаді.

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

Так чином існує висока ймовірність «ручного» призначення працівників, які не відповідають конкурентному

відбору та кваліфікаційним вимогам компанії, а кадрові рішення містять велиki корупціонні ризики.

Через відсутність Кодексу корпоративної етики, системи репутаційних та кваліфікаційних вимог до управлінського складу та уповноваженого комплаенс-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 ПАТ «Українська залізниця». Такий стан справ суперечить інтересам компанії та не відповідає сучасним стандартам прийняття кадрових і управлінських рішень.

Загальна картина кадової 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).

Органіграма ПАТ «Укрзалізниця» залишається неоптимізованою з часів Радянського союзу, коли існуvalа об'єктивна необхідність поділу залізниць за

регіональним принципом.

Скорочення структурних підрозділів та обсягів перевезень за останні 20 років робить неефективною систему управління регіональних філій. Так на сьогоднішній момент від 50 до 100 структурних підрозділів за напрямками локомотивного, колійного та вагонного господарств розподілені між 6-ма регіональними філіями. Що призводить до групування структурних підрозділів по 10-15 за регіональним принципом, в чому немає реальної потреби.

В свою чергу наявні централізовані органи контролю цих сфер - департаменти господарств. Це призводить до дублювання функцій окремих структур всередині компанії та відсутність чіткого розмежування зон компетенцій та відповідальності.

Складність структури компанії 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 утри-

мання штату адміністративного персоналу.

Так станом на 1 липня 2018 року розподіл штату за категоріями працівників виглядає наступним чином:



Таким чином із загальної кількості штату працівників 266,5 тисяч близько 20 тисяч співробітників виконують управлінські та керівні функції, близько 70 тисяч співробітників - інженерно-технічні робітники та співробітники середньої ланки. Тільки 117 тисяч (менше 60%) - працівники, пов'язані безпосередньо з виробництвом продукції та послуг ПАТ «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, з наявністю дублювання та нечіткого розмежування функцій і завдань.

Оцінка:

F

«Укрзалізниця» проводить непрозору кадрову політику, відсутні публічні інструменти оцінки якості кадрових рішень та роботи директорів компанії. Відсутня достатня інформація щодо кваліфікаційних

та репутаційних характеристик керівників компанії.

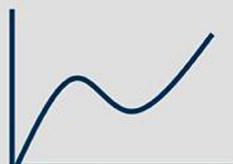
Високий відсоток викриття керівництва компанії в корупційних злочинах свідчить про неефективність процедури кадрового відбору.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА

1. Інфраструктура

Довжина експлуатаційних колій 39 835км:

- головні колії - 26 762км;
 - станційні і спеціальні - 11 139км;
 - під'їзні - 1 934км.
- З них - 6 938км колій обладнані дерев'яними шпалами.
Не експлуатаційні (закриті) колії - 1 693км.



Швидкість руху:

- швидкісні колії (понад 120 км/год) - 2880,5км або 7,2%;
- зі швидкістю менше 120 км/год - 36 954,5км або 92,8%;
- максимальна швидкість руху - 160 км/год.

Енергопостачання:

- зношеність контактної мережі залізниць - понад 60%



Експлуатаційний стан:

- потребують капітального ремонту - 8 492км колій (зношеність 21,3%);
- за 6 місяців 2018 року виконано капітальний ремонт 240 км колій (2,8% від потреби);
- на 2018 рік заплановано проведення ремонту 545,3 км колій (6,4% від потреби).



Впродовж 2017-2018 років впроваджено ряд інфраструктурних об'єктів, зокрема завершено будівництво Бескидського тунелю, 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 залишається незадовільним. Зношеність понад 20% колій з їх подальшою експлуатацією становить потенційну

загрозу безпеці руху та забезпеченню якісних і безпечних перевезень. Наявність колій, що експлуатуються з порушенням термінів ремонту призводить до наявності обмежень швидкості та зниження середньої швидкості руху і транспортування вантажів та пасажирів.

Швидкісний рух компанії залишається недостатньо розвиненим та представляє собою 10 швидкісних електропоїздів HYUNDAI Rotem (дев'ятивагонні HRCS2), 2 електропоїзди Skoda (шестивагонні двоповерхові EJ675), 2

дев'ятивагонні електропоїзди ЕКр1, а також 2 швидкісних потяги 5-вагонної комплектації локомотивної тяги.

При цьому тільки 2,9 тисяч кілометрів колій з максимальною швидкістю руху від 120 до 160 км/год.

Впровадження швидкісного руху понад 160 км/год на Укрзалізниці не реалізовано.

Значним недоліком в потенційному

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

Оцінка: D

Протягом 2017-2018 років в Укрзалізниці реалізовано ряд інфраструктурних проектів проте загальний стан інфраструктури залишається незадовільним. Понад

20% колій потребують капітального ремонту. Швидкісний рух слабо розвинений та представлений лише 16 швидкісними поїздами з максимальною швидкістю руху 120-160 км/год.

2. Вантажні перевезення

Стан парку вантажних вагонів:

Загальна кількість вантажних вагонів у власності ПАТ "Укрзалізниця"

- 104 846 одиниць

Кількість несправних вантажних вагонів - 30 896 (29,5%)

Робочий парк - 73 860 (70,5%)

З них вагонів, яким виконано подовження нормативного терміну служби - 41 624 (39,7%)

Зношеність інвентарного парку Укрзалізниці складає понад 70%



Ремонт та оновлення вантажних вагонів

За 6 місяців 2018 року проведено капітальний ремонт 1690 вантажних вагонів, що на 60% більше показника за аналогічний період 2017 року.

За цей же період Укрзалізниця оновила парк вантажних вагонів на 1750 одиниць (в тому числі на власних виробничих потужностях побудовано 1300 вагонів). Що становить 2,3% від загального експлуатаційного парку. Темп росту оновлення вагонів ван-

тажного парку порівняно з попереднім роком складає майже 100%.

Водночас тривала відсутність закупівлі і будівництва нових вантажних вагонів до 2015 року спричинила значний дефіцит вантажного парку та неналежне забезпечення потреб вантажовідправників.

Відсутня реалізація програм бімодальних та мультимодальних перевезень, які сприяють підвищенню конкурентності залізничного транспорту на ринку вантажних перевезень.

Тарифна політика

Компанією впроваджено частковий автоматичний розподіл вантажних вагонів та реалізується в якості експерименту розподіл вагонів за аукціоном через електронний майданчик "ProZorro.Продажі".

Водночас не визначено прозорого принципу прогнозованого формування тарифу на вантажні перевезення відповідно до ціноутворюючих факторів, що має негативні наслідки для функціонування компанії і споживачів послуг.

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

Також наявна система обслуговування вантажовідправників залишає

корупціогенні ризики щодо оперативності та якості надання послуг, що потребує подальшої мінімізації людського фактору при розподілі парку вагонів та усунення залежності цього процесу від управлінських рішень, в тому числі регіональних філій.

Швидкість та доступність вантажних перевезень залишаються незадовільними. Час доставки вантажів від пункту навантаження в пункт призначення в 2-5 разів поступається автомобільним перевезенням. Середній час обороту вантажного вагону в першому півріччі 2018 року складає 10,15 діб (на 7% гірше від 2017 року). Середня технічна швидкість вантажних поїздів в 2018 році складає 44,1 км/год (на 2,6% гірше ніж у 2017 році).

Забезпечення вантажовідправників порожніми вагонами за 6 місяців 2018 року склало 64,3% від заявки відправників (в 2017 році - 54,5%).

Оцінка: D

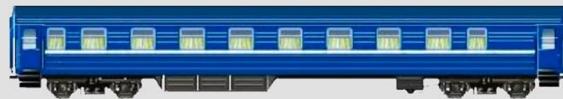
Компанією реалізовано заходи щодо оновлення парку вантажних напіввагонів та продемонстровано сталий приріст виробництва вантажних вагонів. Во-

дночас система забезпечення потреб вантажовідправників, оперативність та швидкість вантажних перевезень залишаються незадовільними.

3. Пасажирські перевезення

Стан парку пасажирських вагонів:

- загальна кількість пасажирських вагонів - 4,5 тисяч одиниць;
- знаходяться в експлуатації - 3,2 тисяч;
- середній вік вагона - 32 роки;
- зношеність парку вагонів - 93%.



Якість перевезень:

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

Близько 90% вагонів не обладнані ваку-

умними туалетними системами. Понад 60% пасажирських вагонів не обладнані системами кондиціонування повітря.

Середня технічна швидкість руху поїздів в пасажирському русі становить 60,5 км/год, а в приміському русі - менше 60 км/год, що є нижчим показником

відносно автомобільних пасажирських перевезень в більшості випадків.

Відсутність систем кондиціонування повітря та застрілі системи опалення призводять до некомфортних умов перевезення пасажирів.

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 нездовільний

технічний стан пасажирського парку призводить до обмеження швидкості руху в пасажирських перевезеннях, погіршення якості комфорту та сервісу послуг.

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.

Оцінка: Е

Понад 90% пасажирських вагонів є морально та технічно застарілими, а швидкість руху пасажирського сполучення не відповідає потребам

пасажирів в ХХІ столітті. Оновлення наявного парку не відповідає динаміці зношення та старіння інвентарного парку.

4. Локомотивне господарство

Стан локомотивного парку і електро-дизель-поїздів:

- вантажні електровози - 1266;
- пасажирські електровози - 481;
- вантажні тепловози - 955;
- вантажо-пасажирські тепловози - 21;
- пасажирські тепловози - 119;
- маневрові тепловози - 1484;
- дизель-поїзди - 282;
- електропоїзди - 1390;
- рейкові автобуси - 16.



Зношеність локомотивного парку складає:

- магістральні електровози - 92%
- магістральні тепловози - 99%
- маневрові тепловози - понад 80%
- дизель-поїзди - 98%
- електропоїзди - 84%

Більшість парку локомотивів та моторвагонного рухомого складу мають середній вік понад 30 років. 26% локомотивів ма-

ють вік понад 40 років та експлуатуються зі значним перепробігом нормативного терміну експлуатації (максимальний термін 25-30 років).

В цей час за 5 місяців 2018 року виконано лише 45 капітальних ремонтів локомотивів, що складає менше 2% від загальної потреби. Капітальний ремонт локомотивів виконується без заміни тягового і основного обладнання на сучас-

не. Заміна непридатного обладнання здебільшого проводиться відновленим обладнанням, яке є застарілим та неефективним.

В локомотивах ПАТ «Укрзалізниця» використовуються застарілі дизель-генераторні установки та системи регулювання тягових характеристик, розроблені в 70-80-х роках минулого століття. Що призводить до неефективного використання паливо-мастильних матеріалів, обмеження швидкості руху та значних витрат на підтримку працездатності застарілих вузлів.

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. Дизель-поїзд Д1 випускався в 1968-1988 роках. Проте такі одиниці рухомого складу як ВЛ-8, 2ТЕ10, дизель-поїзд Д1 залишаються в широкій експлуатації залізниць (понад 500 одиниць в парку Укрзалізниці).

Таким чином загальний стан локомотивного і мотор-вагонного парку залізниці є морально та технічно застарілими, що призводить до неефективного використання тяги.

Одночасно з парком локомотивів залізниці мають застарілі ремонтні бази, які не спеціалізовані на обслуговуванні сучасних локомотивів. Що підтверджує досвід експлуатації ДС-3 (роки випуску 2003-2008), більшість з яких знаходитьться в несправному стані через неякісне обслуговування.

Локомотивний та моторвагонний парк ПАТ «Укрзалізниця» знаходитьться в критично зношенному та застарілому стані. Технології, які застосовують на локомотивах не відповідають сучас-

Ремонтна база локомотивів сформована таким чином, що не дозволяє забезпечити своєчасний ремонт і модернізацію локомотивів. Так капітальний ремонт тепловозів виконується наразі єдиним підприємством - ПАТ «Дніпропетровський тепловозоремонтний завод», обсяг ремонту якого складає 50-70 одиниць на рік.

Локомотиворемонтні заводи демонструють неефективні показники обсягів ремонту, а якість капітальних ремонтів без застосування сучасних технологічних рішень та заміни основних вузлів на сучасні аналоги має здебільшого підтримуючий характер а не модернізаційний.

Укладання контракту з GE на постачання тепловозів має позитивний характер проте заплановані обсяги виробництва не дозволяють говорити про перспективу вирішення проблем 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.

У компанії відсутня поетапна стратегія залучення та виконання капітальних інвестицій для осучаснення локомотивного парку. Необхідні інвестиції для повного оновлення парку тягового рухомого складу прирівнюються до загальної вартості активів компанії (понад 400 мільярдів гривень).

Оцінка: Е

ним вимогам та гальмує процес покращення якості послуг. Вжиті заходи з оновлення локомотивів є локальними та не вирішують проблеми оновлення рухомого складу в перспективі.

5. Фінансово-господарська діяльність

Доходи і прибутки

За 6 місяців 2018 року ПАТ «Українська залізниця» отримала доходи в сумі 44,5 млрд. грн., що на 19,5% більше за аналогічний період 2017 року (38,0 млрд. грн.).

З них 38,8 млрд. грн. - доходи від перевезень (ріст 5,3 млрд. грн.) та інші доходи (ріст 1,2 млрд. грн.).

Зростання доходної частини зокрема обумовлене підвищенням з листопада 2017 року тарифів на вантажні перевезення 15% та підвищенням тарифів на пасажирські перевезення в 2018 році (на 12% з 30 травня та індексації на 6% на літній період з 1 червня).

Обсяг прибутків за перше півріччя 2018 року склав 431,9 млн. грн. або 0,97% від загального обсягу доходів.

Порівняно з 2017 роком рівень чистого прибутку компанії зріс на 122,5 млн. грн.

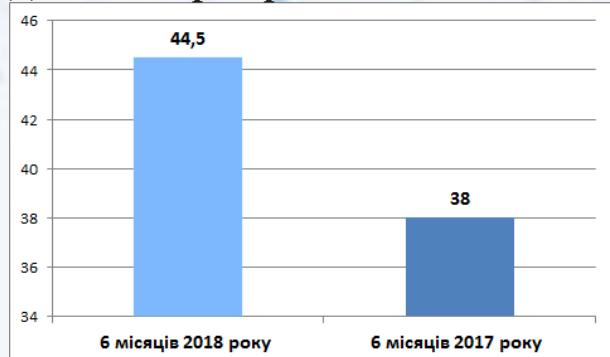
Капітальні інвестиції

За 6 місяців 2018 року обсяг капітальних інвестицій склав 5,4 млрд. грн., що становить 20% від запланованого планового обсягу капітальних інвестицій на 2018 рік (26,947 млрд. грн. згідно затвердженого фінансового плану).

Водночас згідно фінансового плану заплановано обсяг капітальних інвестицій за I та II квартал 2018 року на рівні 6,44 млрд. грн. Таким чином невиконання плану капітальних інвестицій складає близько 16%.

За аналогічний період 2017 року

Доходи, млрд. грн



капітальні інвестиції компанії склали 3,38 млрд. грн.

Кредитний портфель

Кредитний портфель ПАТ «Українська залізниця» складає 30,2 млрд. грн. (в еквіваленті національної валюти). Що становить 34,1% від планового загального річного доходу компанії.

Зменшення кредитного портфелю за 6 місяців 2018 року склало 3,77 млрд. грн. порівняно з початком періоду.

Процентна ставка за поточними кредитами становить до 20,75% річних (залежно від валюти кредиту і умов кредитної угоди). Загальні витрати на покриття відсотків за поточними кредитами компанії може становити понад 4 млрд. грн. за 2018 рік (залежно від курсу національної валюти та умов кредитних угод). Що в свою чергу становить близько 4,5% від загально обсягу доходів компанії.

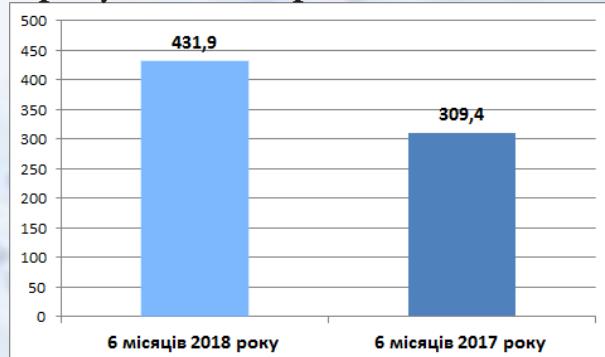
Водночас ПАТ «Українська залізниця» має ряд кредитних угод з банками, які перебувають під санкціями та обмеженнями, введеними НБУ.

Зокрема зобов'язання перед ПАТ «Сбербанк» складають близько 8 млрд. грн., ПАТ «Промінвестбанк» - 4 млрд. грн.

Впроваджені заходи

В поточному періоді ПАТ «Українська залізниця» впроваджено оновлення системи оплати праці працівників, який мав як позитивні так і негативні

Прибутки, млн. грн



наслідки. Основною причиною цього є неоднозначність застосування підвищення розмірів посадових окладів для різних категорій працівників від 5 до 100%. Позитивними наслідками слід вважати приведення до ринкових показників рівня оплати праці керівників середньої ланки (керівники, головні інженери структурних підрозділів тощо) за рахунок підвищення посадових окладів на 20-50%. Водночас підвищення посадових окладів для директорів філій та департаментів, їх заступників та інших керівників до рівня 50-100 тисяч гривень на місяць є спірним рішенням при відсутності об'єктивної системи оцінки якості виконання менеджерських

функцій.

В цей же час підвищення посадових окладів працівників основних професій та інженерно-технічного складу склало близько 5-10%, що стало однією з причин виникнення протестів і невдоволення працівників основних професій. Неоднакове застосування коефіцієнтів підвищення розмірів оплати праці та відсутність чітких об'єктивних критеріїв, якими керувалися та якими обґрутували розробники нової системи встановлення рівня посадових окладів для різних категорій працівників ставить під сумнів відповідність впровадженої системи інтересам ПАТ «Українська залізниця».

Оцінка: C

ПАТ «Українська залізниця» демонструє стабільний результат формування доходів та виконання прибуткової частини. Водночас компанія систематично не виконує заплановані показники капітальних інвестицій. Поточні зобов'язання компанії мають обмежувальних ха-

рактер так як, видатки на обслуговування кредитного портфелю компанії складають близько 5% загальних доходів та відповідають рівню капітальних інвестицій компанії. Впроваджена нова система оплати праці є спірною щодо її виваженості та об'єктивності.



ВИСНОВКИ

Загальний стан ПАТ «Українська залізниця» свідчить про критичну необхідність впровадження системних та комплексних реформ як в технічних сферах компанії так і в управлінських та системі фінансової безпеки із запобігання корупції.

Позитивна динаміка в процесі виконання фінансових показників, встановлена протягом 2017-2018 років є позитивним результатом, проте наявність високого відсотку зношення об'єктів інфраструктури, критично зношено-го рухомого складу та ремонтної бази, компанія потребує реалізації масштабних інвестиційних проектів, без яких за 5-10 років показники безпеки та якості послуг «Укрзалізниці» можуть мати

критично незадовільний стан.

Найбільшими проблемами компанії залишаються високий ризик корупційних управлінських рішень та непрозорість кадрової політики.

Відсутність спеціалізованих та прозорих органів з контролю в сфері публічних закупівель та запобігання корупції призводить до частих випадків зловживань посадових осіб та ухвалення рішень всупереч корпоративних інтересів.

Середній бал ПАТ «Українська залізниця» за 6 місяців 2018 року складає «Е+» (наявність локальних або нетривалих позитивних рішень при загальній незмінній динаміці та регресом в окремих сферах).

- Інфраструктура - D
- Вантажні перевезення - D
- Пасажирські перевезення - E
- Локомотивне господарство - E
- Публічні закупівлі - E
- Фінансово-господарська діяльність - C
- Кадрова політика - F
- Запобігання корупції - F

РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. З метою виконання вимог Закону України «Про запобігання корупції» та захисту інтересів компанії створити незалежний та компетентний орган з реалізації антикорупційної програми, запобіганню та протидії корупції, здійснення контролю за дотриманням посадовими особами корпоративної етики.

Забезпечити формування такого органу виключно на прозорих засадах відкритого публічного конкурсного відбору з мінімізацією репутаційних ризиків і зловживань.

Забезпечити повну незалежність такого органу як під час формування так і в реалізації роботи шляхом його підпорядкування виключно Наглядовій раді товариства та виконавчим органам державної влади, в сфері яких перебуває ПАТ “Українська залізниця”.

Створення незалежного органу компаленс-політики має відповідати головним критеріям:

- Інституційна незалежність
- Компетентність
- Наявність необхідних повноважень

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;
- контроль в сфері публічних закупівель;
- проведення службових розслідувань та перевірка результатів діяльності посадових осіб керівної ланки ПАТ “Українська залізниця”, її департаментів, відділів і філій.

2. З метою впровадження дієвих

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

Розробити відкриті та прозорі принципи притягнення до дисциплінарної відповідальності для захисту інтересів компанії та покращення внутрішньої дисципліни.

3. З метою підвищення професіоналізму та ліквідації корупціонерних ризиків провести реформування кадової системи, відбору та оцінки роботи посадових осіб керівної ланки ПАТ “Українська залізниця”. Впровадити відкрітість 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 систему індикаторів ефективності роботи та досягнутих результатів посадових осіб керівної ланки.

Провести оптимізацію системи управління компанії, шляхом виокремлення сфер діяльності в самостійні філії не за регіональним принципом, а відповідно напрямків діяльності (локомотивне господарство, вантажні перевезення, логістика тощо).

4. З метою дотримання вимог Закону України «Про публічні закупівлі» та підвищення якості закупівель визначити централізований орган з контролю за закупівлями та виконання контрактів, для забезпечення дотримання вимог законодавства про публічні закупівлі,

максимальної реалізації принципів ефективності та відкритості закупівель.

Забезпечити розробку єдиних підходів щодо розробки тендерної документації, кваліфікаційних та технічних вимог з метою максимального підвищення конкуренції та ефективності використання публічних коштів.

Запровадити методики об'єктивного та обґрунтованого визначення очікуваної вартості закупівель, механізми аналізу ринку з метою максимального розширення конкуренції.

Розробити систему захисту інтересів компанії в сфері діяльності суб'єктів, що займають домінуюче становище на ринку відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції.

Реалізувати заходи з максимального імпортозаміщення товарів російського виробництва шляхом публічного діалогу та співпраці з українськими виробниками.

Забезпечити впровадження новітніх та сучасних технологій, програм заміни застарілих вузлів та деталей, модернізації та оновлення інфраструктурних та виробничих об'єктів.

5. Розробити пропозиції для Уря-

ду щодо запровадження економічно обґрунтованої системи розрахунку тарифів на послуги ПАТ «Українська залізниця» відповідно до ціноутворюючих факторів.

Розробити систему цільової інвестиційної програми в структурі тарифів за процедурою погодження Урядом та унеможливленням перенесення фінансування капітальних інвестицій на інші цілі.

Мінімізувати вплив управлінських та розпорядчих рішень посадових осіб ПАТ «Українська залізниця» на розподіл та формування вантажних перевезень.

6. Створити інвестиційну карту ПАТ «Українська залізниця» з метою запобігання подальшого погіршення стану інфраструктури та перевезень. Посилити вивчення та впровадження інноваційних технологій та рішень в усіх сферах діяльності. Запровадити заходи модернізації ремонтної бази компанії, з метою приведення її до сучасних стандартів.

7. Запровадити максимальну відкритість та прозорість у всіх сферах діяльності ПАТ «Українська залізниця».

*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.



Це дослідження було представлено Громадською організацією «Залізниця без корупції» в рамках проекту «Програма сприяння громадській активності «Долучайся!», що фінансиється Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та здійснюється Pact в Україні. Зміст «Аналізу діяльності ПАТ «Українська залізниця» 2017-2018» є винятковою відповідальністю Pact та його партнерів і не обов'язково відображає погляди Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) або уряду США.