

Стратегія
АТ «Укрзалізниця»
на 2019–2023 роки





Стратегія
АТ «Укрзалізниця»
на 2019–2023 роки

Зміст

Короткий огляд Стратегії.....	6
1 Загальна частина.....	8
1.1. Вступ.....	9
1.2. Місія, Бачення та Цінності.....	10
1.2.1. Місія	10
1.2.2. Бачення.....	10
1.2.3. Очікування ключових зацікавлених сторін.....	10
1.2.4. Цінності	11
1.3. Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT).....	12
2 Аналіз ринку	14
2.1. Прогноз попиту на перевезення залізничним транспортом	15
2.1.1. Прогноз за видами сполучення	15
2.1.2. Прогноз за видами вантажу.....	16
2.2. Припущення прогнозування	16
2.2.1. Чорні метали та залізна руда.....	16
2.2.2. Вугілля.....	18
2.2.3. Зернові та продукти перемолу.....	19
2.2.4. Мінбудматеріали	20
2.2.5. Нафта та нафтопродукти	21
2.2.6. Хімічні та мінеральні добрива.....	22
2.2.7. Інші вантажі	23
2.3. Інші фактори.....	24
2.3.1. Розвиток бізнесу в частині транзитних перевезень	24
2.3.2. Розвиток мультимодальних перевезень.....	25
2.3.3. Відновлення залізничного сполучення з деякими територіями Луганської та Донецької областей	27
3 Основні цілі та індикатори	29
3.1. Стратегічні цілі.....	30
3.2. Ключові цільові показники.....	30
4 Ключові стратегічні ініціативи.....	32
4.1. Встановлення обґрунтованих тарифів.....	34
4.2. Реорганізація Товариства з регіональної структури в бізнес-сегменти	35
4.3. Розробка довгострокової інвестиційної програми	36

4.4.	Раціоналізація мережі та виробничих підрозділів компанії	37
4.5.	Клієнтоорієнтованість та розширення переліку послуг з основної діяльності	37
4.6.	Реорганізація та реалізація непрофільних активів	38
4.7.	Запровадження нової системи управління перевезеннями.....	38
4.8.	Запровадження систем управління безпекою та покращення рівня охорони праці	38
4.9.	Запровадження ДПП та програм, які фінансуються з держбюджету	39
4.10.	Боротьба з корупцією шляхом збільшення прозорості (комплаєнс).....	39
5	Стратегія розвитку профільної діяльності товариства	40
5.1.	Вантажні перевезення та логістика.....	41
5.1.1.	Аналіз поточної ситуації.....	41
5.1.2.	Стратегічні ініціативи бізнес-вертикалі	42
5.2.	Пасажирські перевезення	43
5.2.1.	Аналіз поточної ситуації.....	43
5.2.2.	Стратегічні ініціативи бізнес-вертикалі.....	44
5.3.	Інфраструктура.....	45
5.3.1.	Аналіз поточної ситуації.....	45
5.3.2.	Стратегічні ініціативи бізнес-вертикалі.....	47
5.4.	Виробництво та сервіс.....	48
5.4.1.	Аналіз поточної ситуації.....	48
5.4.2.	Стратегічні ініціативи бізнес-вертикалі.....	48
6	Стратегія непрофільної діяльності товариства	49
6.1.	Соціальний блок	50
6.1.1.	Аналіз поточної ситуації.....	50
6.1.2.	Стратегічні ініціативи соціального блоку	50
6.2.	Програма впорядкування непрофільних активів.....	51
7	Реалізація стратегії	52
8	Додатки	54
8.1.	Інші цільові показники	55
8.2.	Основні припущення реалізації Стратегії.....	56
8.3.	Підходи до управління та формування корпоративних політик.....	57
8.4.	Заходи із впровадження стратегічних ініціатив.....	62

Короткий огляд Стратегії

Цілі

Цей документ визначає стратегічні напрямки, альтернативи та пріоритети акціонерного товариства «Українська залізниця» (далі – УЗ, Товариство або Компанія) та бачення процесу їх впровадження на п'ятирічний період – 2019-2023 роки.

Після підтримки запропонованої Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки (далі – Стратегія) основними зацікавленими сторонами, зокрема засновником Товариства в особі Кабінету Міністрів України, та її затвердження в установленому порядку Компанія розробить протягом наступних декількох місяців План заходів із впровадження Стратегії із зазначенням необхідних ресурсів, можливостей та часових рамок, а також порядок контролю реалізації Стратегії. Цей процес буде забезпечений наглядовою радою Товариства.

Стратегія розвитку Компанії спрямована на досягнення таких основних цілей:

- задоволення потреб України в залізничних перевезеннях та логістиці відповідно до планів економічного розвитку країни та мобільності населення;
- досягнення та утримання міцної фінансової позиції Компанії, у тому числі шляхом активізації необхідних інвестицій в основну діяльність УЗ;
- забезпечення безпеки залізничного транспорту для клієнтів, співробітників та третіх осіб;
- збільшення привабливості Компанії для споживачів та співробітників;
- запровадження сучасних та ефективних практик і принципів управління;
- збільшення прозорості та відповідності законодавству з метою усунення корупції та зловживань.

Ключові виклики та обмеження

Відбувається значна зміна вантажних транспортних потоків, що в комплексі з такими проблемами належить до основних викликів та обмежень під час реалізації Стратегії:

- нестача доступних фінансових ресурсів для здійснення необхідних інвестицій;
- втручання політичних та інших інтересів;
- традиційна географічна структура Компанії та недосконалі практики управління;
- загальний опір змінам.

Значне недоінвестування не лише через незадовільне фінансове становище та операційну неефективність, але й у зв'язку з неринковою дискретною системою регулювання тарифів

в останні декілька років призвело до існуючого незадовільного стану активів та, як наслідок, до незадовільного рівня послуг. Така ситуація була загострена відсутністю компенсації державою збитків від пасажирських перевезень. Також УЗ зазнавало негативного впливу внаслідок недостатньої орієнтації на ринок та погіршення операційної ефективності.

Перспектива лібералізації доступу до залізничної інфраструктури може бути як можливістю, так і загрозою для Компанії.

УЗ відчуває значну потребу у збільшенні рівня продуктивності праці шляхом модернізації обладнання, оптимізації процесів та стимулювання підвищення операційної ефективності через запровадження сучасної системи винагород та покращення рівня комунікації.

Очікувані результати

Задоволення якісних та кількісних вимог держави до залізничних перевезень.

Оздоровлення фінансового стану Компанії шляхом:

- 1.** реформи структури вантажних залізничних тарифів, які мають покривати собівартість факторів виробництва Компанії та вчасно відображати вплив динаміки ринкових цін на них (наприклад, шляхом прив'язування вантажних залізничних тарифів до індексу цін

виробників промислової продукції на кварталній основі), з додатково обмеженою прибутковістю задля забезпечення можливості Компанії продовжувати інвестувати та підтримувати свої основні активи у задовільному стані;

- 2.** усунення внутрішньої неефективності через покращення бізнес-практик управління відповідно до найкращих міжнародних стандартів.

Значне покращення продуктивності активів шляхом довгострокового фінансового та інвестиційного планування та збільшення операційної ефективності.

Запровадження сучасної ефективної процесно-орієнтованої системи управління.

Забезпечення привабливості УЗ як роботодавця шляхом запровадження гідних умов праці, високого рівня заробітної плати та високих професійних стандартів.

Запровадження системи управління безпекою відповідно до стандартів ЄС та сучасних стандартів охорони здоров'я та безпеки працівників.

Трансформація УЗ із становища квазімонопольного в орієнтованого на ринок конкурентоспроможного лідера з прозорою структурою управління та звітністю, з нульовою толерантністю до корупційних проявів.



Загальна частина

1.1. Вступ

АТ «Укрзалізниця» – оператор залізничної інфраструктури, а також – національний перевізник вантажів та пасажирів, який бере участь у виконанні стратегічної функції щодо забезпечення економічного розвитку та безпеки країни. Частина діяльності Компанії відноситься до діяльності суб'єкта природної монополії.

Наразі Компанія забезпечує 65% транспортної роботи в загальній структурі перевезень вантажів всіма видами транспорту і більш ніж 35% пасажирських перевезень у загальній структурі транспортної роботи, яка здійснюється всіма видами транспорту без урахування міського електричного транспорту. За обсягами вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця» посідає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії.

АТ «Укрзалізниця» є одним із найбільших роботодавців України, де працює близько 260 500 співробітників, або 1,6% від загальної кількості працюючих в Україні. До 2,6% ВВП України генерується в УЗ.

Товариство є правонаступником усіх прав і обов'язків Державної адміністрації залізничного транспорту України, а також підвідомчих підприємств

і закладів, що мали статус окремих юридичних осіб та розпочало свою господарську діяльність 01 грудня 2015 року.

Еволюція потреб української економіки та зміна ролі автомобільного, авіаційного й річкового транспорту вимагають якісних перетворень Компанії шляхом визначення ключових напрямів розвитку в середньостроковій перспективі.

Метою прийняття нової Стратегії є визначення загальнокорпоративних цілей Компанії, які будуть зрозумілі та прийняті зацікавленими сторонами, для концентрації зусиль щодо їх досягнення шляхом виконання стратегічних ініціатив.

Під час розробки Стратегії використано збалансований та компромісний підхід визначення цілей для врахування інтересів УЗ та основних зацікавлених сторін: держави, клієнтів, інвесторів та співробітників Компанії, а також врахування стратегічних документів Уряду (наприклад Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року).

При досягненні стратегічних цілей Компанії має бути збережена роль залізниці в оборонній системі країни.

1.2. Місія, бачення та цінності

1.2.1. Місія

Будуємо стабільний та процвітаючий бізнес, який працює для підтримки та розвитку економіки й забезпечення благополуччя України та наших співробітників шляхом надання найкращих якісних, безпечних, надійних, ефективних, конкурентних та орієнтованих на клієнта послуг залізничних перевезень.

1.2.2. Бачення

- УЗ є незаперечним лідером на транспортно-логістичному ринку за рахунок надання якісних і економічно привабливих послуг;
 - УЗ ефективно виконує роль національного перевізника пасажирів і вантажів та раціонально управляє залізничною інфраструктурною, забезпечуючи потребу населення і економіки України в перевезеннях;
 - УЗ є соціально відповідальним, привабливим для співробітників, надійним і відкритим партнером для суспільства;
 - УЗ до 2023 року досягне всіх цілей, визначених Стратегією.
-

1.2.3. Очікування ключових зацікавлених сторін

Вантажні/логістичні клієнти:

- підвищення швидкості і своєчасності доставки вантажів;
- підвищення надійності та доступності перевезень залізничним транспортом;
- прозорі правила діяльності;
- поліпшення якості обслуговування;
- збереження вартості доставки вантажів залізничним транспортом на конкурентному рівні;

- покращення безпеки перевізного процесу на залізниці.

Пасажири:

- підвищення привабливості;
- зниження часу транспортування і забезпечення пунктуальності;
- підвищення рівня комфорту і чистоти;
- підвищення інтегрованості транспортної системи;

- покращення рівня безпеки.

Співробітники:

- постановка чітких цілей і визначення функцій персоналу;
- посилення залежності розміру оплати праці від досягнутих результатів;
- підвищення рівня соціальної захищеності;
- можливість професійного розвитку і кар'єрного росту;
- покращення соціального рівня.
- сталий розвиток трудового колективу УЗ та вирішення соціально-економічних питань його розвитку через соціальний діалог з профспілками.

Фінансисти/інвестори:

- прозора та проста для розуміння структура Компанії та фінансовий профіль;

- захищеність інвестицій та надійність і своєчасність при виконанні зобов'язань;

- адекватний рівень дохідності інвестицій, який відповідає ризикам.

Держава*:

- внесок в економічний добробут країни;
- зростання вартості бізнесу, а також надходжень до бюджету;
- підвищення доступності перевезень залізничним транспортом;
- мінімізація впливу на навколишнє середовище;
- підвищення рівня зайнятості і соціальної відповідальності.

1.2.4. Цінності

Ефективність та орієнтація на результати. Ми ефективні у веденні бізнесу з фокусом на результати, розвитку нашого персоналу та підтримці економіки країни.

Якість. Ми спрямовані на високу якість наших послуг та управління Компанією.

Відповідальність. Ми піклуємося про наших співробітників, партнерів та суспільство на засадах безумовного пріоритету безпеки при веденні діяльності, а також дотримуємося

законодавства України та очікуємо, що всі співробітники будуть керуватися такими самими принципами.

Єдність. Ми працюємо як єдина злагоджена команда для досягнення спільних цілей та результатів.

Відкритість та цілісність. Ми прозорі в прийнятті рішень та процесах, відкриті до широкого суспільного діалогу і взаємодії, та діємо за принципами професійної та персональної етики.

* Як власник і регулятор, а також представник інтересів великих верств суспільства

1.3. Аналіз сильних та слабких сторін,

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
<ul style="list-style-type: none">• національний лідер у квазімонополістичній структурі залізничних перевезень та на ринку логістики, який забезпечує 65% вантажообігу та 35% пасажирообігу країни;• назриваюча перспектива запровадження нових транспортно-логістичних послуг;• розвинена мережа залізничних колій, яка охоплює всю країну;• власні потужності для виробництва, ремонту та модернізації рухомого складу;• структура промисловості, залежна від використання залізничного транспорту;• містоутворююче підприємство в багатьох регіонах;• міцні традиції культури залізничників та високий рівень накопиченої професійної компетенції;• вільне ціноутворення на послуги користування власними вагонами перевізника.	<ul style="list-style-type: none">• пріоритет уряду на довгостроковий розвиток залізничних перевезень;• політика держави щодо підтримки визначених структурних реформ і трансформації Компанії та підходів до управління;• перспектива дерегуляції локомотивної складової тарифу;• запровадження системи тарифікації послуг на доступ до залізничної інфраструктури, яка забезпечує покриття витрат на її утримання, відновлення та розвиток;• великий попит на пасажирські залізничні перевезення за рахунок великої щільності населення та незадовільного стану автомобільних доріг;• ініціатива держави щодо компенсації збитків перевезень пасажирів у далекому сполученні з державного бюджету;• підтримка держави в компенсації збитків від пасажирських перевезень далекого сполучення шляхом здійснення державного замовлення на їх організацію;• участь держави та місцевих органів влади у фінансуванні оновлення пасажирського рухомого складу;• участь приватних інвесторів у розвитку вокзальних комплексів;• збільшення обсягів торгівлі з ЄС;• збільшення урожайності та перспективи збільшення обсягів виробництва металургійної галузі;• збільшення потреби у перевезеннях матеріально-сировинної галузі України;• зацікавленість провідних іноземних виробників рухомого складу у виході на ринок України;• присутність вітчизняних виробників вагонів та пасажирського рухомого складу;• збільшення попиту на міжнародні пасажирські перевезення в напрямку ЄС;• перевищення попиту на ринку залізничних послуг над пропозицією.

МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ЗАГРОЗ (SWOT)

СЛАБКІ СТОРОНИ

- високий рівень зношеності основних фондів та недостатній рівень інвестицій у минулому;
- значне боргове навантаження;
- відсутність можливості залучення приватних інвестицій через законодавчі обмеження, високі політичні та фінансово-економічні ризики;
- відсутність орієнтованого на ринок державного регулювання залізничних перевезень;
- значний рівень не орієнтованої на ринок бюрократії;
- значний рівень необґрунтованих соціальних очікувань;
- значна кількість адміністративного та іншого персоналу;
- великий обсяг соціальних зобов'язань (наприклад здійснення збиткових пасажирських перевезень) за відсутності державної підтримки;
- недостатність висококваліфікованих кадрів як через незадовільний рівень оплати праці, так і через незадовільний стан освіти та професійної підготовки персоналу;
- незадовільний рівень енергоефективності;
- відсутність достатнього обсягу коштів, у тому числі коштів інвесторів, та належної державної підтримки для оновлення основних фондів і реалізації пріоритетних інвестиційних проектів;
- внутрішній і зовнішній опір з реалізації ефективних політик та проведення структурних реформ;
- велика кількість збиткових видів діяльності;
- значний рівень корупційних ризиків;
- низький рівень платоспроможності населення.

ЗАГРОЗИ

- падіння загального попиту на високодохідні транзитні перевезення;
- наміри відкриття вільного доступу до залізничної інфраструктури без ретельного, справедливого та послідовного планування та запровадження тарифної системи для такого доступу і дерегуляції локомотивної складової тарифу;
- відсутність національних виробників тягового рухомого складу;
- неефективний механізм тарифоутворення в умовах високої інфляції та знецінення національної валюти;
- недосконала система державних закупівель з точки зору Компанії;
- неможливість виходу на нові ринки та залучення додаткових обсягів перевезення, у т.ч. транзитних вантажів;
- збільшення конкурентних переваг перевезень автомобільним, річковим та авіаційним транспортом;
- відтік персоналу у зв'язку зі збільшенням можливостей працевлаштування у країнах ЄС;
- політична невизначеність та часті зміни пріоритетів розвитку, зокрема прийняття нормативних актів, які суперечать визначеному раніше (наприклад, зменшення в 2018 році податку на землю з подальшим скасуванням);
- втручання політичних, а не економічних, інтересів при розгляді питання оптимізації залізничної інфраструктури;
- політичний вплив на прийняття рішень щодо організації збиткових пасажирських перевезень;
- велика соціальна чутливість щодо заходів з оптимізації штату та підвищення продуктивності праці;
- відсутність механізмів реалізації непрофільних активів;
- фактичне монопольне становище деяких постачальників продукції, яка використовується залізницею.

2 Аналіз ринку

З метою прогнозування обсягу вантажних перевезень здійснено відповідний аналіз ринку за видами сполучення та видами вантажів за двома сценаріями: базовим та оптимістичним.

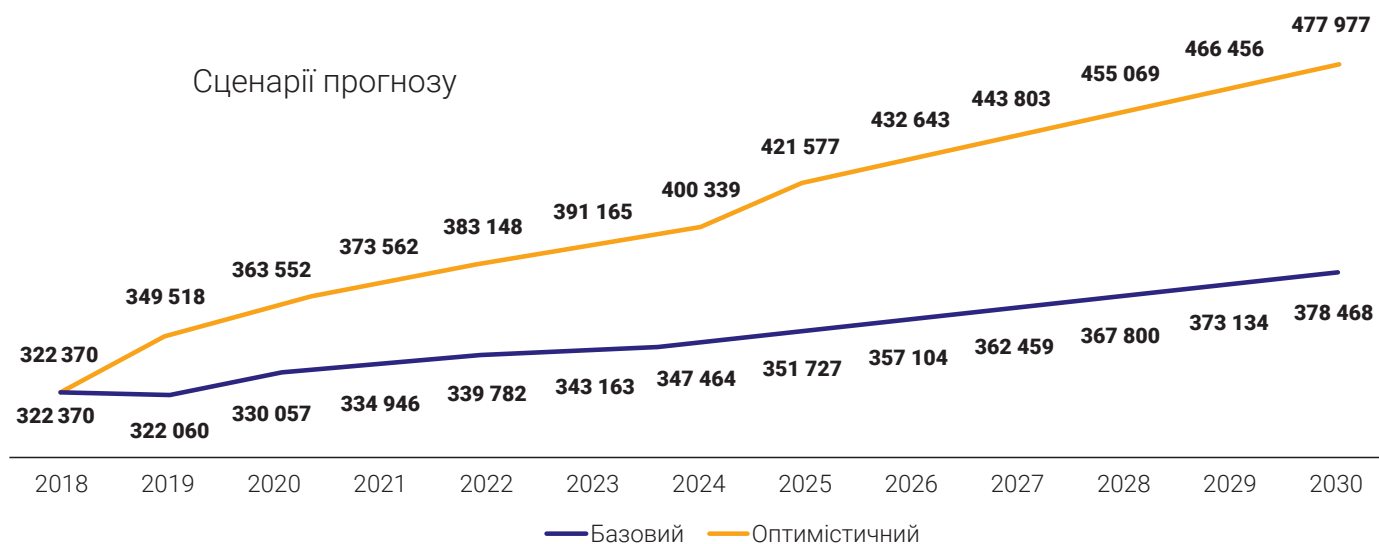
Прогноз здійснено з припущенням, що структура перевезень всіма видами транспорту залишиться незмінною.

У разі відкриття ринку залізничних перевезень прогнозні обсяги попиту будуть задовольнятися низкою перевізників.

Відкриття вільного доступу до залізничної інфраструктури не очікується до 2022 року.

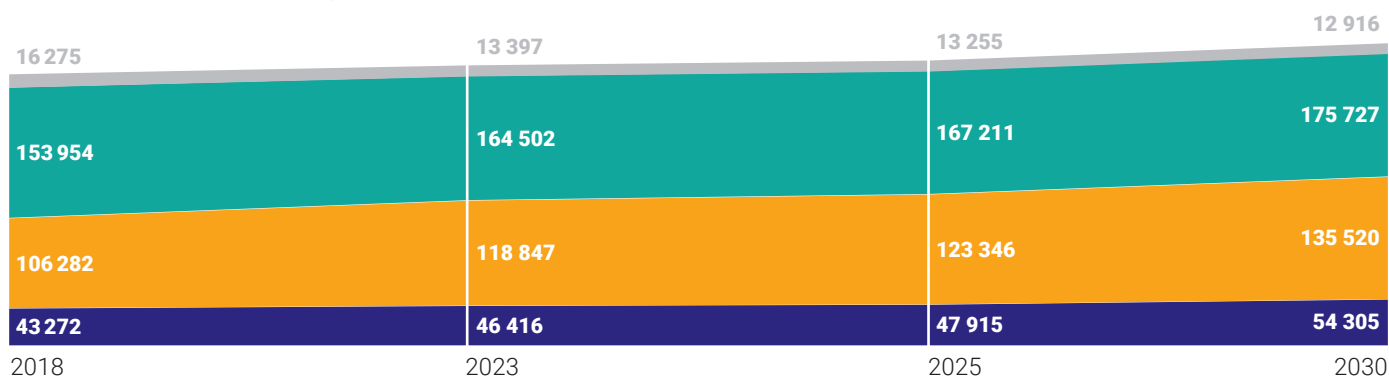
З метою задоволення попиту також буде збільшено парк вантажних вагонів для досягнення до 2023 року частки вантажів, які перевозяться у вагонах власності АТ «Укрзалізниця», до 50%.

2.1. Прогноз попиту на перевезення залізничним транспортом

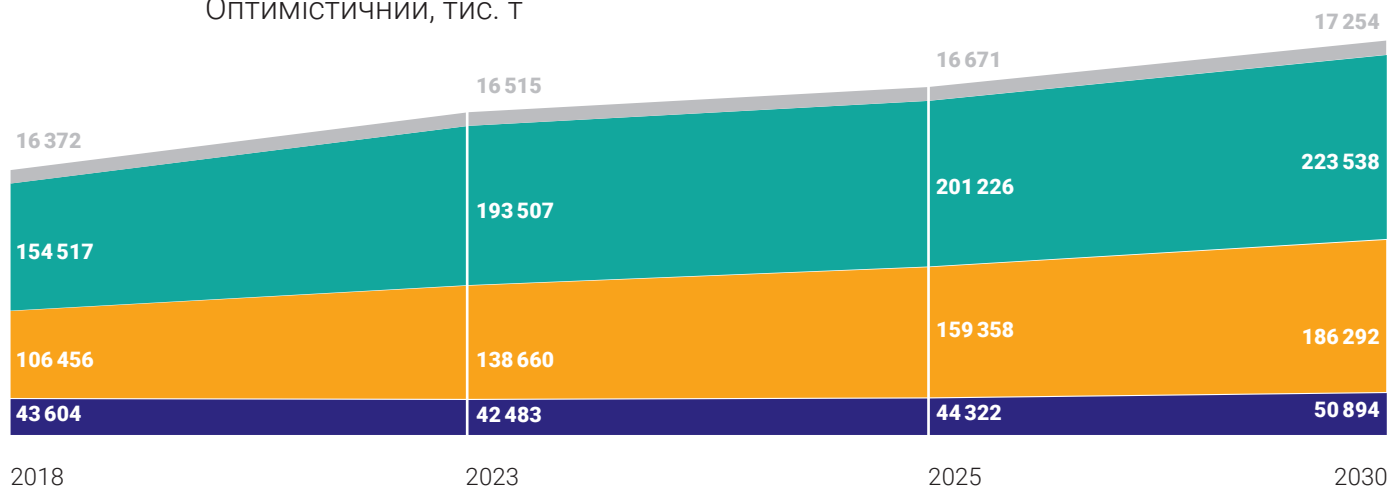


2.1.1. Прогноз за видами сполучення

Базовий, тис. т



Оптимістичний, тис. т



■ Імпорт ■ Експорт ■ Внутрішні ■ Транзит

2.1.2. Прогноз за видами вантажу



2.2. Припущення прогнозування

2.2.1. Чорні метали та залізна руда

Прогноз перевезення чорних металів здійснено на основі звіту ОЕСР «Steel Demand Beyond 2030»*, в якому здійснена економетрична модель споживання залізної руди та металів.

Базовий сценарій:

1,6% середньорічне зростання перевезень чорних металів.

0,4% середньорічне зростання перевезень залізної руди.

Оптимістичний сценарій:

2,8% середньорічне зростання перевезень чорних металів.

3,4% середньорічне зростання перевезень залізної руди.

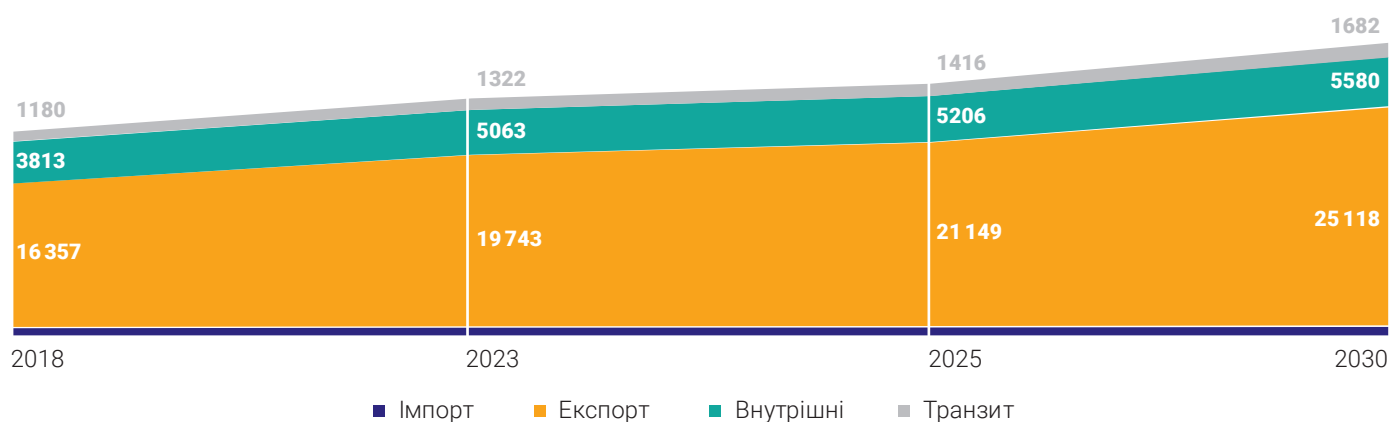
Враховані плани групи компаній «Ferrexpo AG» подвоїти обсяги виробництва до 2025 року.

* https://www.oecd.org/industry/ind/Item_4b_Accenture_Timothy_van_Audenaerde.pdf

Чорні метали (базовий), тис. т



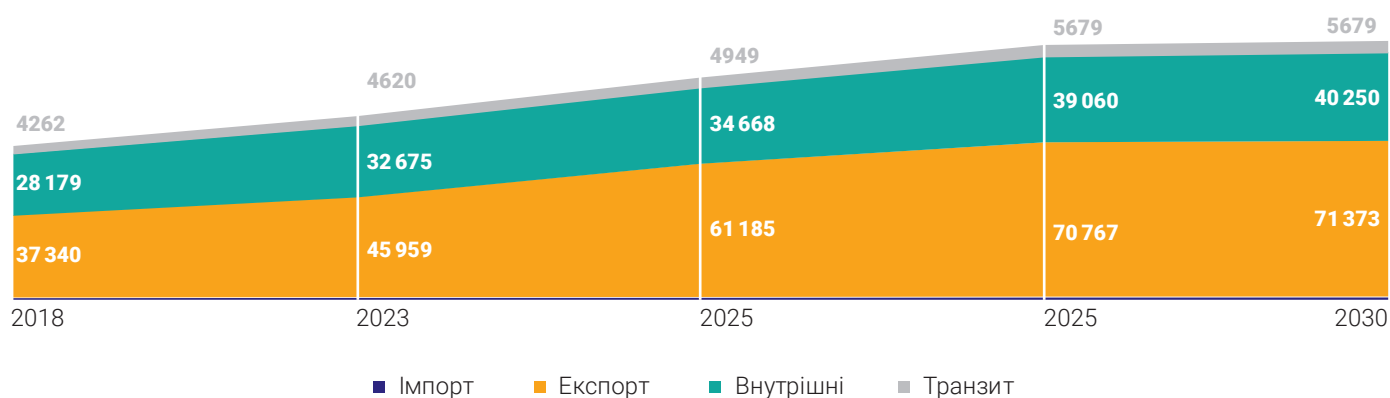
Чорні метали (оптимістичний), тис. т



Залізна руда (базовий), тис. т



Залізна руда (оптимістичний), тис. т



2.2.2. Вугілля

У прогнозі враховано Енергетичну стратегію України на період до 2035 року*.

Споживання вугілля зменшиться за рахунок збільшення ефективності виробництва та використання альтернативних джерел електроенергії.

Базовий сценарій:

Поступове зменшення споживання вугілля.

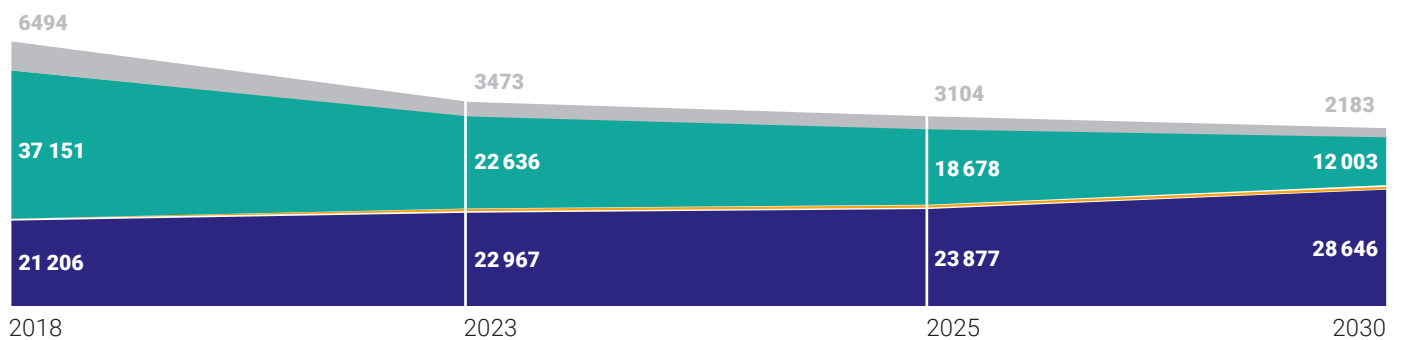
Вугілля переважно імпортується.

Оптимістичний сценарій:

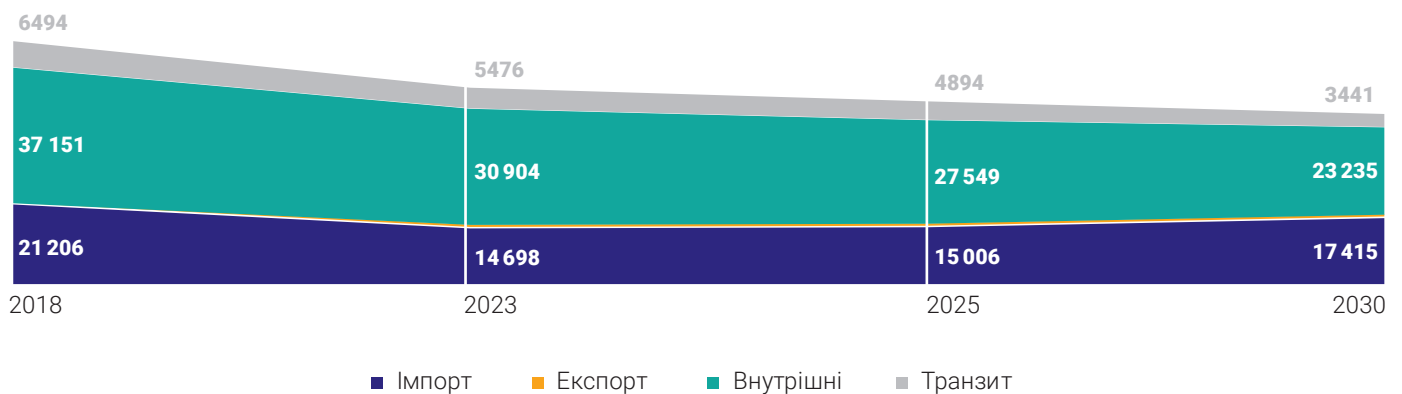
Поступове зменшення споживання вугілля.

Переважно використовується вугілля українського виробництва.

Вугілля (базовий), тис. т



Вугілля (оптимістичний), тис. т



* <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80>

2.2.3. Зернові та продукти перемолю

Сільське господарство є однією з найбільш зростаючих галузей української економіки.

Не очікується значне зростання внутрішнього споживання зернових за обома сценаріями, але експорт зернових та продуктів перемолю буде значно зростати.

Враховано Стратегію розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року*.

Базовий сценарій:

Врожай 2019 року буде на 5% вищий врожаю 2018 року.

Приблизно 4,2% щорічного зростання в подальшому.

Оптимістичний сценарій:

Врожай 2019 року буде на 10% вищий врожаю 2017 року.

Приблизно 6% щорічного зростання в подальшому.

Зернові та продукти перемолю (базовий), тис. т



Зернові та продукти перемолю (оптимістичний), тис. т



* <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80>

2.2.4. Мінбудматеріали

Перевезення щебеню та піску значною мірою залежать від обсягів будівництва доріг.

Відповідно здійснено прогноз бюджету Державного агентства автомобільних доріг України на основі планового бюджету будівництва доріг на 2019 рік зі збільшенням у майбутньому на прогнозне значення зростання ВВП України.

Для експортних перевезень враховано прогноз зростання ВВП ключових торгових партнерів (Італія, РФ).

Базовий сценарій:

Реалістичний прогноз ВВП та державного бюджету.

Середньорічне зростання обсягів перевезення на 3,7%.

Оптимістичний сценарій:

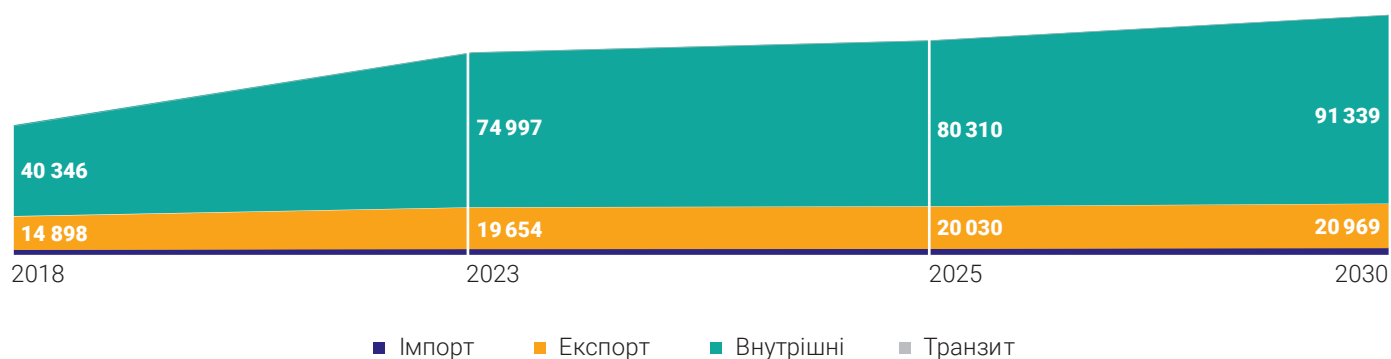
Оптимістичний прогноз ВВП та державного бюджету.

Середньорічне зростання обсягів перевезення на 5,5%.

Мінбудматеріали (базовий), тис. т



Мінбудматеріали (оптимістичний), тис. т



2.2.5. Нафта та нафтопродукти

Поточний рівень перевезень нафти та нафтопродуктів прийнято як мінімально можливий рівень обсягу перевезень.

Базовий сценарій:

Стагнація ринку нафтопродуктів без нових виробничих можливостей та збільшення обсягів перевезення.

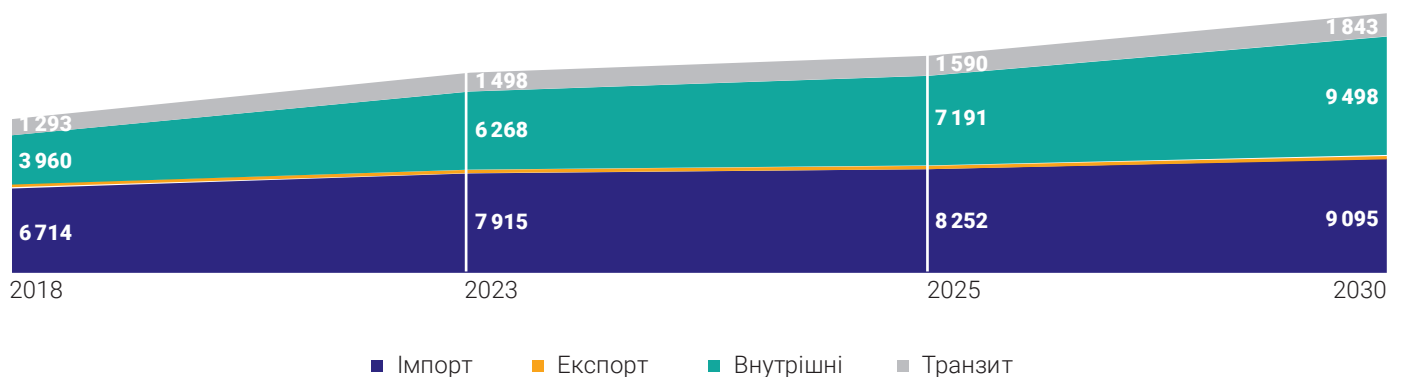
Оптимістичний сценарій:

Збільшення обсягів споживання та активізація української нафтопереробної промисловості, що збільшить обсяги виробництва та буде стимулювати внутрішні та імпорتنі перевезення.

Нафта та нафтопродукти (базовий), тис. т



Нафта та нафтопродукти (оптимістичний), тис. т



■ Імпорт ■ Експорт ■ Внутрішні ■ Транзит

2.2.6. Хімічні та мінеральні добрива

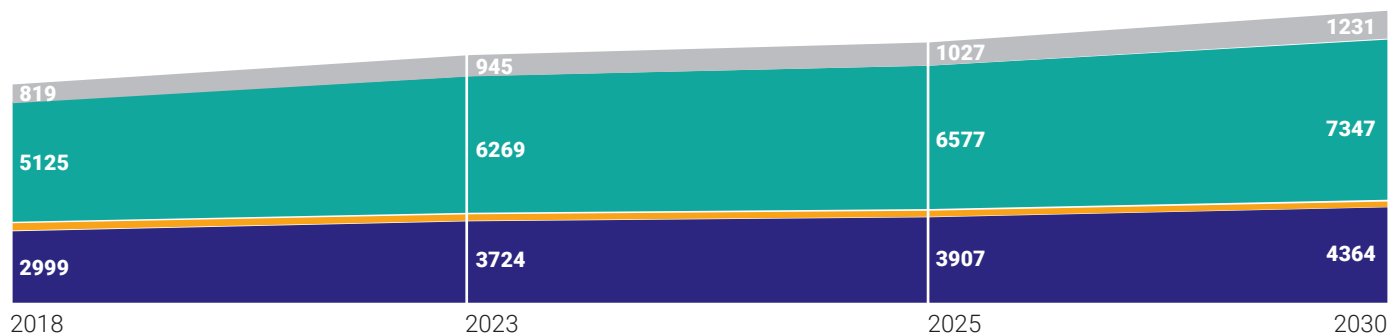
Здійснено припущення, що внутрішні обсяги виробництва мінеральних та хімічних добрив не будуть мати значного зростання.

Відповідно сільське господарство буде переважно забезпечено імпортними добривами.

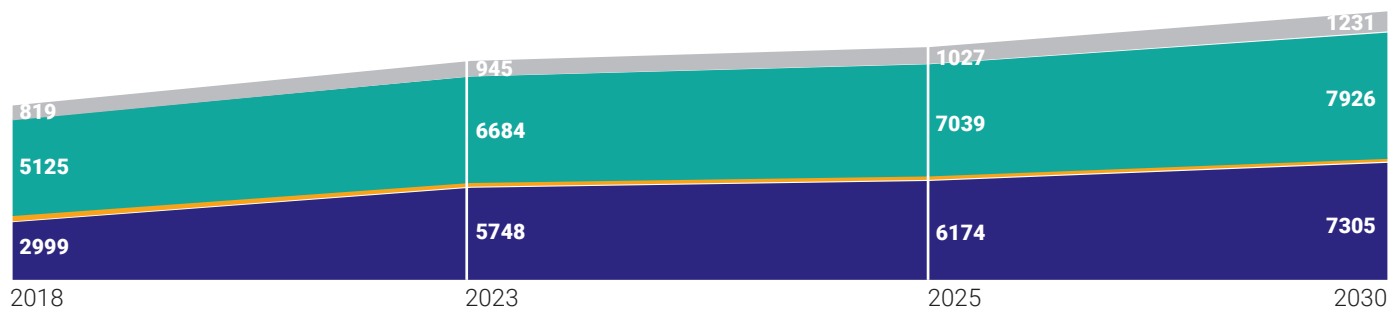
Базовий та оптимістичний сценарії:

Відповідно до зростання обсягів виробництва зернових.

Хімічні та мінеральні добрива (базовий), тис. т



Хімічні та мінеральні добрива (оптимістичний), тис. т



■ Імпорт ■ Експорт ■ Внутрішні ■ Транзит

2.2.7. Інші вантажі

Обсяги перевезень більшої частини вантажів у всіх сполученнях, крім транзиту, мають високий рівень кореляції з реальним рівнем зростання ВВП.

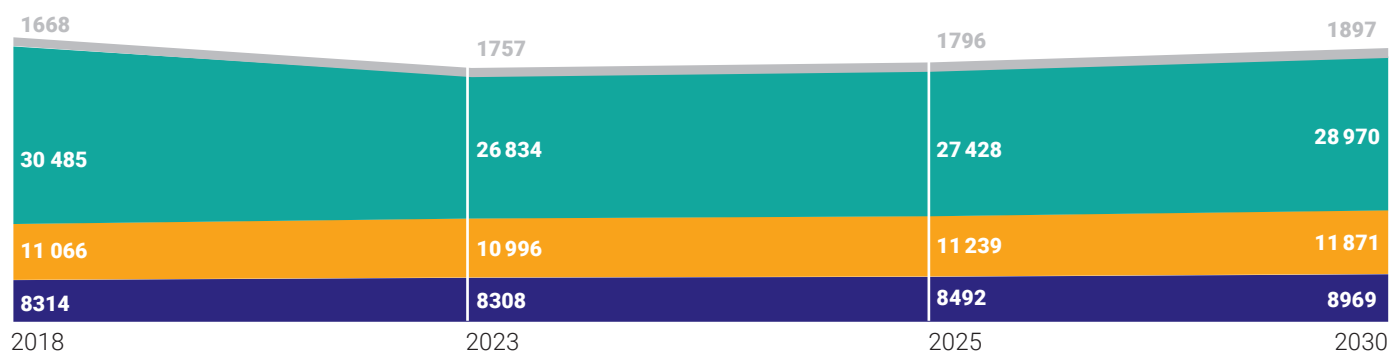
Базовий сценарій:

Середній рівень зростання ВВП – 2%.

Оптимістичний сценарій:

Середній рівень зростання ВВП – 3,5%.

Інші вантажі (базовий), тис. т



Інші вантажі (оптимістичний), тис. т



■ Імпорт ■ Експорт ■ Внутрішні ■ Транзит

2.3. Інші фактори

2.3.1. Розвиток бізнесу в частині транзитних перевезень

Одним із ключових потенційних шляхів збільшення обсягів транзитних перевезень є переорієнтація вантажопотоку між Туреччиною та прибалтійськими і скандинавськими країнами, а також Польщею.

Загальна вартість вантажів, торгівлю якими здійснює Туреччина із зазначеними країнами, складає 13,8 млрд. доларів США.

Торгівля Туреччини зі скандинавськими та прибалтійськими країнами (млн дол. США)

Топ 5 товарів, що експортуються

Автомобілі	25,6%	715,0
Текстиль та одяг	20,8%	581,0
Обладнання та машини	13,4%	374,3
Метали	10,7%	298,9
Кораблі та човни	8,1%	226,2

Всього експорт 2 793,1

Топ 5 товарів, що імпортуються

Метали	20%	898,1
Обладнання та машини	18%	808,3
Папір	12%	538,8
Нафта	10%	449,0
Хімікати	8%	359,2

Всього імпорт 4 490,3

Торгівля Туреччини з Польщею (млн дол. США)

Топ 5 товарів, що експортуються

Автомобілі	26%	798,4
Текстиль та одяг	24%	737,0
Обладнання та машини	16%	491,3
Метали	12%	368,5
Хімікати	8%	245,7

Всього експорт 3 070,8

Топ 5 товарів, що імпортуються

Обладнання та машини	39%	1343,9
Автомобілі	24%	827,0
Інше	9%	310,1
Хімікати	8%	275,7
Метали	7%	241,2

Всього імпорт 3 445,9

Також перспективним напрямком залучення додаткових транзитних перевезень є залучення вантажопотоку між ЄС та Китаєм.

Наразі між ЄС та Китаєм існує транзитний потік залізничним транспортом у розмірі до 35 пар поїздів на тиждень, з яких тільки до 2 поїздів прямує через Україну. При очікуваному збільшенні обсягів, які можуть подвоїтися протягом наступних 10 років, існують можливості їх залучення на територію України.

2.3.2. Розвиток мультимодальних перевезень

Наразі УЗ забезпечує 22% перевезень контейнерів з та до портів, решта перевозиться автомобільним транспортом.

Важливим елементом розвитку залізничного транспорту є збільшення контейнерних перевезень, що можливо зробити шляхом поширення практики організації регулярних контейнерних поїздів.

Крім того, в оптимістичному прогнозі враховано можливість залучення додаткових обсягів контейнерних перевезень транзитом територією України між ЄС та Китаєм, Іраном та Індією.

Відповідно, розроблено прогноз контейнерних перевезень, який враховує збільшення обсягів перевезень контейнерів за рахунок нових вантажопотоків та переключення частини вантажів з автотранспорту на залізничний транспорт з поступовим збільшенням частки перевезень контейнерів із портів залізничним транспортом.

Загальний обсяг перевезень контейнерів збільшився відповідно до цілю-

вих показників Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року* (не менше 1 млн. TEU** в 2025 році та 2 млн. TEU в 2030 році).

Додатковий обсяг контейнерних перевезень буде забезпечуватися регулярними контейнерними поїздами та планується зменшення повагонних контейнерних відправлень. Припускається, що до 2025 року більшість (понад 95%) контейнерів, які перевозяться залізницею, будуть перевозитися графіковими контейнерними поїздами.

Іншим можливим шляхом збільшення мультимодальних перевезень є залучення комбінованих (контрейлерних) перевезень. Більшість європейських мультимодальних перевезень відбувається в трейлерах та зйомних кузовах для комбінованих автомобільно-залізничних перевезень. Такі мультимодальні перевезення наразі в Україні не здійснюються, але можуть мати значний потенціал, особливо для перевезень в імпортному та експортному сполученнях. Така можливість має бути детально проаналізована та відповідним чином опрацьована, якщо потенціал таких перевезень існує.

* <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80>

** Twenty-foot equivalent unit – двадцятифутовий еквівалент

Базовий сценарій:

Частка перевезень контейнерів з/до портів залізничним транспортом у 2025 році – 35%, у 2030 році – 45%.

Залучення з 2021 року незначних (до 1 контейнерного поїзда на день у 2025 році) додаткових обсягів транзитних перевезень між ЄС та Китаєм, Іраном та Індією.

Оптимістичний сценарій:

Частка перевезень контейнерів з/до портів залізничним транспортом у 2025 році – 45%, у 2030 році – 55%.

Залучення з 2021 року значних (до 2 контейнерних поїздів на день у 2025 році) додаткових обсягів транзитних перевезень між ЄС та Китаєм, Іраном та Індією.

Базовий, тис. ДФЕ



Оптимістичний, тис. ДФЕ



■ Імпорт ■ Експорт ■ Внутрішні ■ Транзит

2.3.3. Відновлення залізничного сполучення з деякими територіями Луганської та Донецької областей

Врахована можливість відновлення залізничного сполучення з Донецькою та Луганською областями в разі відкриття сполучення з деякими територіями Луганської та Донецької областей під час реалізації Стратегії. Ключові припущення:

- Обсяг перевезення вантажів у 2021 році порівняно з 2016 роком (останній рік здійснення перевезення до відповідних територій, заборона вступила в силу в березні 2017 році):

вугілля – 40%

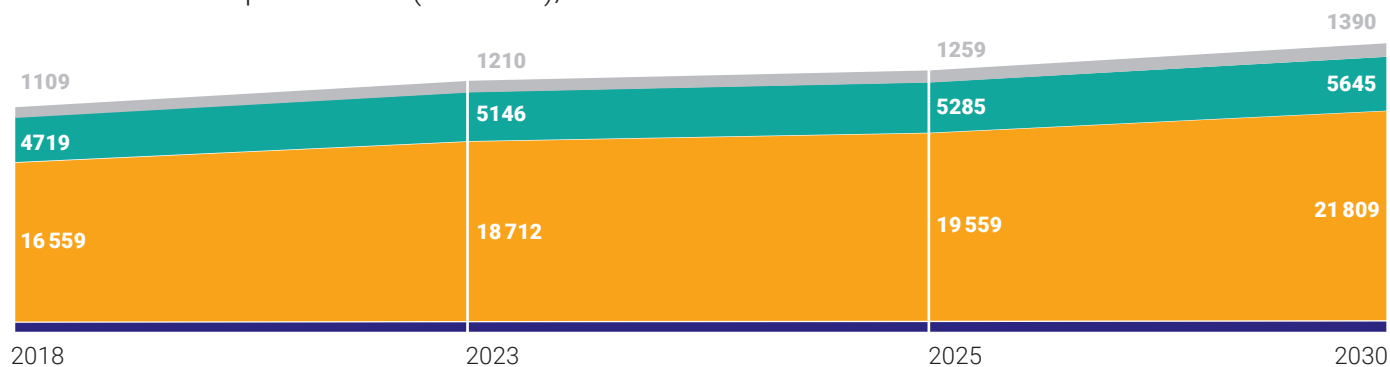
залізна руда – 30%

чорні метали – 15%

- До 2030 року обсяги будуть подвоєні (порівняно з 2021 року).
- 50% додаткового обсягу залізної руди буде використано в Україні, 50% – експортуватиметься.
- 80% чорних металів буде експортуватися, 20% – споживатися в Україні.
- 80% додаткового обсягу вугілля замінить імпортоване вугілля, 20% – додаткове внутрішнє споживання.

Прогноз зміни загального обсягу залізничних перевезень у разі відновлення сполучення

Чорні метали (базовий), тис. т

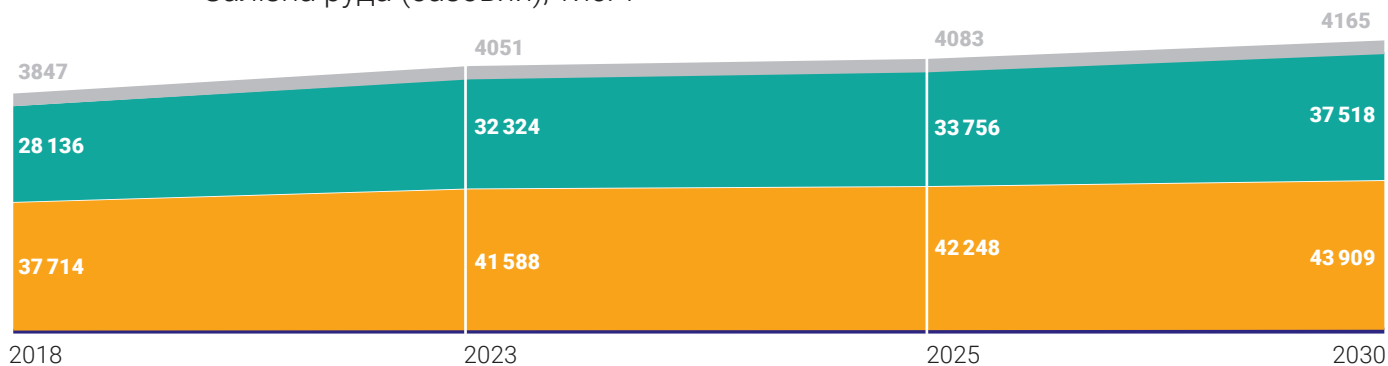


Чорні метали (оптимістичний), тис. т

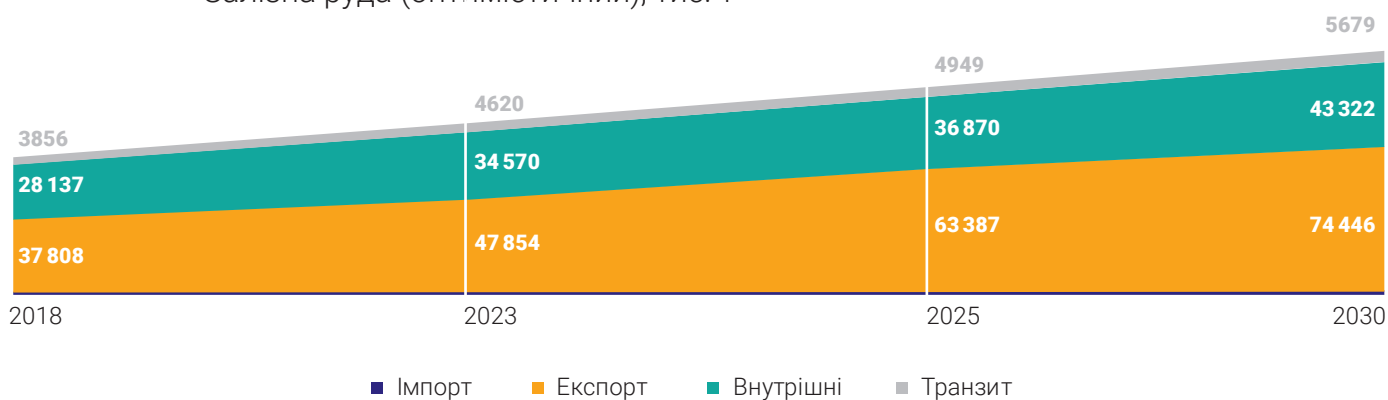


■ Імпорт ■ Експорт ■ Внутрішні ■ Транзит

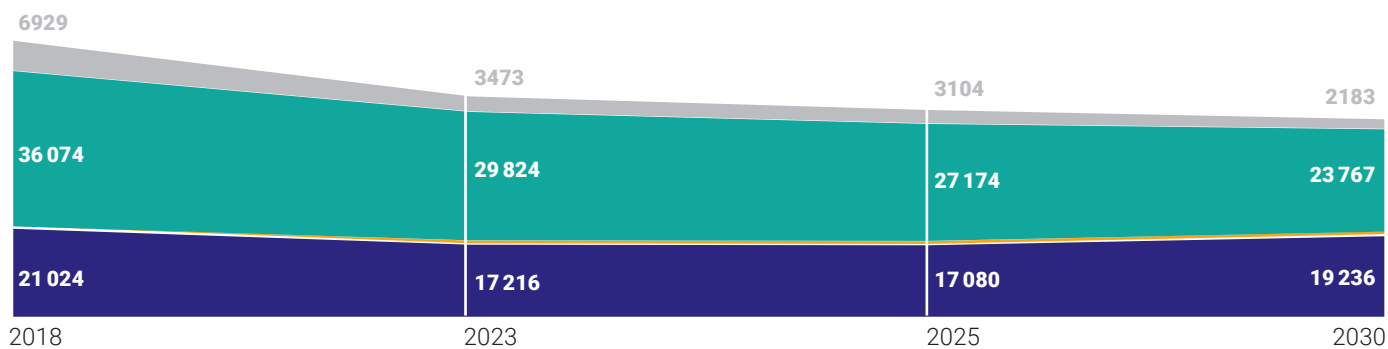
Залізна руда (базовий), тис. т



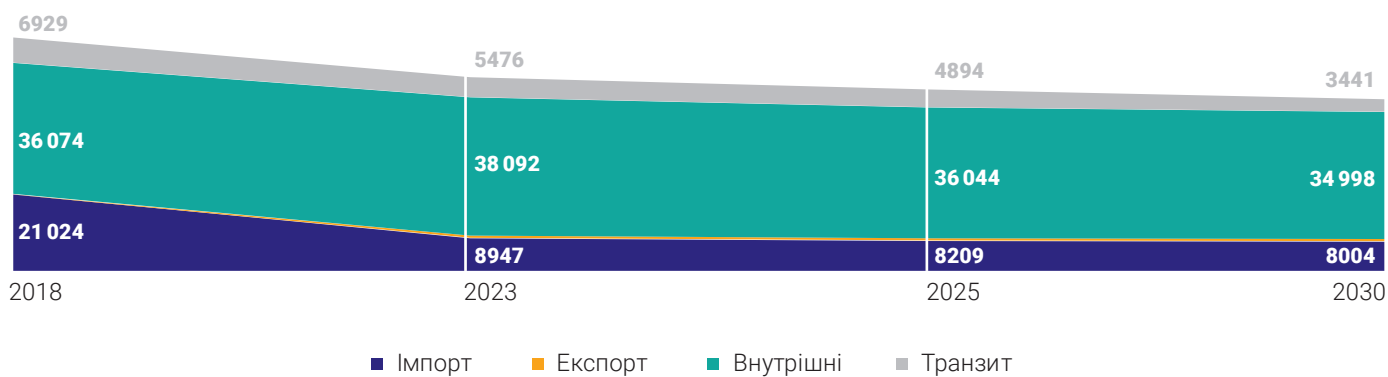
Залізна руда (оптимістичний), тис. т



Вугілля (базовий), тис. т



Вугілля (оптимістичний), тис. т



3

Основні цілі та індикатори

Кабінетом Міністрів України прийнято основні засади управління державної власності щодо АТ «Укрзалізниця», якими визначені основна мета та очікування держави. Стратегія визначає основні пріоритети, наведені нижче, відповідно до цього документу.

3.1. Стратегічні цілі

Державою визначено шість стратегічних цілей, відповідно до яких приймаються рішення та здійснюються дії щодо Товариства:

- забезпечення потреби країни в перевезеннях;
- покращення фінансово-економічної стабільності УЗ та галузі;
- інвестування в модернізацію парку;
- підвищення рівня безпеки на залізничному транспорті та дотримання

стандартів охорони здоров'я та безпеки співробітників відповідно до найкращих практик;

- підвищення привабливості АТ «Укрзалізниця» як роботодавця та забезпечення потреби у кваліфікованому та ефективному персоналі;
- підвищення якості управління діяльністю, прозорості та готовності до відкриття конкурентних ринків пасажирських та вантажних перевезень в умовах євроінтеграції (реформування).

3.2. Ключові цільові показники

Для оцінки ефективності менеджменту Товариства в досягненні стратегічних цілей розроблено такі ключові показники*:

Забезпечення потреби в перевезеннях

- Рівень задоволення пасажирів (опитування відповідно до методології ЄС)

- Рівень задоволення клієнтів якістю перевезення вантажів (опитування буде запроваджено пізніше).

Підвищення

- Операційний коефіцієнт.
- Фінансовий левередж.



Модернізація та інвестування

- Середній вік активного парку (окремо локомотиви та вагони).
- Наведені ткм нетто на одного співробітника.

Підвищення рівня безпеки на залізничному транспорті** та дотримання стандартів охорони здоров'я та безпеки співробітників відповідно до найкращих практик

- Кількість транспортних подій.

Підвищення привабливості АТ «Укрзалізниця» як роботодавця та забезпечення потреби у кваліфікованому та ефективному персоналі

- Рівень задоволеності співробітників (опитування).
- Місце УЗ у рейтингу середньомісячної заробітної плати серед галузей економіки України.

Підвищення якості управління діяльністю, прозорості та готовності до відкриття конкурентних ринків пасажирських та вантажних перевезень в умовах євроінтеграції (реформування)

- Рівень корпоративного управління (оцінку зовнішнього експерта – буде зроблено пізніше).

* Перелік додаткових показників наведено в додатках (п. 8.2). Система оцінки показників, які наразі не вимірюються або відсутня методологія збору даних та/або вимірювання, буде розроблена під час реалізації стратегії. До моменту розробки відповідної системи будуть оцінюватись альтернативні

** Відповідно до Загальних методів безпеки залізничного агентства ЄС (четвертий залізничний пакет)



4

Ключові стратегічні ініціативи

Розвиток АТ «Укрзалізниця» вимагає здійснення низки заходів. З усіх стратегічних ініціатив було виділено 10 ключових:

1. Встановлення обґрунтованих тарифів (тарифи) – 2019-2022 роки.
2. Реорганізація Товариства з регіональної структури в бізнес-сегменти (реорганізація) – 2020-2022 роки.
3. Розробка та впровадження довгострокової інвестиційної програми (інвестиції) – 2020 рік (розробка).
4. Раціоналізація мережі та виробничих підрозділів компанії (раціоналізація) – 2021 рік.
5. Клієнтоорієнтованість та розвиток переліку послуг в основній діяльності (клієнтоорієнтованість) – 2019 рік.
6. Реорганізація та реалізація непрофільних активів (непрофільні активи) – 2022 рік.
7. Запровадження нової системи управління перевезеннями (СУП) – 2021 рік.
8. Запровадження Системи управління безпекою (СУБ) – 2022 рік.
9. Запровадження Державно-приватного партнерства та програм, які фінансуються з держбюджету (ДПП та держбюджет) – 2022 рік.
10. Боротьба з корупцією шляхом збільшення прозорості (комплаєнс) – 2020 рік.

Заходи із впровадження стратегічних ініціатив наведені у розділі 8.4.

Співвідношення між стратегічними ініціативами та цілями

Стратегічні ініціативи	Стратегічні цілі					
	Задоволення попиту	Фінансова стабільність	Модернізація та інвестиції	Безпека	Персонал	Реформи
Тарифи		✓	✓			✓
Реорганізація	✓				✓	✓
Інвестиції			✓	✓	✓	
Раціоналізація		✓	✓			
Клієнтоорієнтованість	✓	✓			✓	✓
Непрофільні активи		✓	✓			
ГЦУП	✓		✓			
СУБ				✓		
ДПП та держбюджет	✓	✓	✓			
Комплаєнс	✓	✓	✓	✓	✓	✓

4.1. Встановлення обґрунтованих тарифів

Наразі всі залізничні тарифи поділені на 2 основні групи – регульовані та вільні. Між тим, обидві групи мають базуватися на однакових принципах:

1. Покривати витрати на утримання, функціонування та відновлення протягом життєвого циклу основних фондів та нематеріальних активів і містити обґрунтований рівень рентабельності.
2. Регулярно переглядатися відповідно до ринкових коливань. Найкращим підходом до цього є прив'язка тарифів до індексу цін виробників промислової продукції (ІЦВ), що також дозволить деполітизувати процедуру.

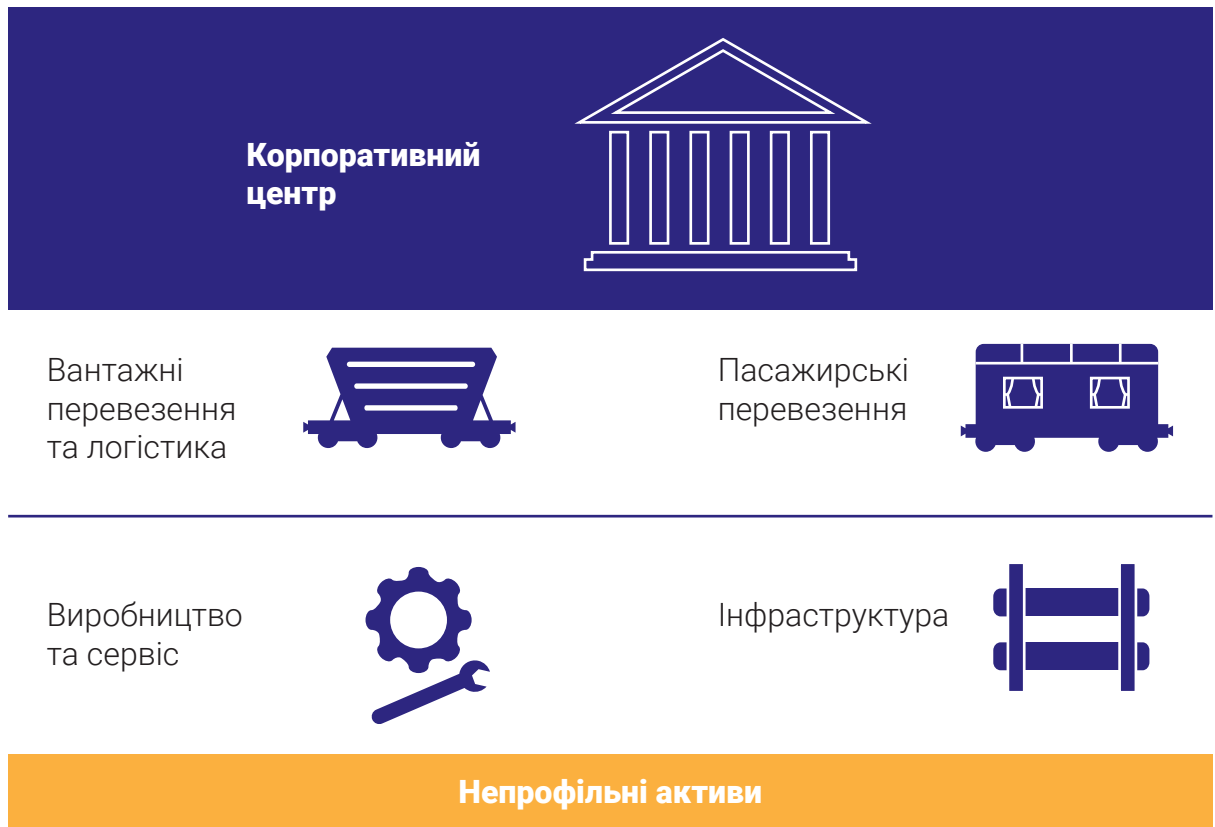
З іншого боку, тарифи мають бути не тільки економічно обґрунтованими й зрозумілими та логічними. Відповідно, необхідно провести реформи системи тарифоутворення на послуги залізничних перевезень згідно з вимогами євродиректив (розподіл

тарифів на доступ до інфраструктури та на перевезення) та утворення клієнтоорієнтованого документа для використання всіма споживачами послуг.

Соціально важливим питанням є ціна залізничних квитків. Відповідно, пасажирський перевізник у сегменті соціально важливих перевезень має отримати повну компенсацію збитків від центральних або місцевих органів влади відповідно до угод на надання послуг із соціально важливих перевезень. Компанія буде наполягати на необхідності включення таких зобов'язань держави до закону.

Усі тарифи, які не відносяться до діяльності природної монополії, включаючи тариф на перевезення після запровадження вільного доступу до залізничної інфраструктури, мають бути поступово дерегульовані та встановлюватися за ринковими принципами.

4.2. Реорганізація Товариства з регіональної структури в бізнес-сегменти



Цільова структура Товариства передбачає утворення вертикально інтегрованої системи управління, яка буде включати:

- **корпоративний центр**, який формуватиме політики діяльності вертикалей та контролюватися їх дотримання, а також надавати корпоративні послуги;
- **вертикаль вантажних перевезень та логістики**, яка здійснюватиме продаж відповідних послуг;
- **вертикаль пасажирських перевезень**, яка буде організовувати продаж послуг пасажирських перевезень, в тому числі шляхом укладання відповідних угод з центральними органами виконавчої влади на організацію суспільно важливих перевезень

у далекому сполученні та з місцевими органами влади – на організацію суспільно важливих перевезень у приміському сполученні;

- **вертикаль інфраструктури**, яка буде здійснювати утримання та обслуговування залізничної інфраструктури, забезпечувати продаж послуг з доступу до залізничної інфраструктури загального користування;
- **вертикаль виробництва та сервісу**, яка буде забезпечувати потреби Компанії у відновленні основних засобів виробництва;
- організаційну структуру з **управління непрофільними активами**, яка забезпечить надання соціальних послуг працівникам Товариства та впорядкування непрофільних активів.

Вантажні перевезення і логістика та пасажирські перевезення є ключовими, орієнтованими на ринок бізнесами Компанії. Інфраструктура, виробництво та сервіс є невід’ємними функціями основного бізнесу Компанії.

Реорганізація Товариства враховує можливий ефект для співробітників. Метою реформи є збільшення ефективності процесів, що призведе до збільшення продуктивності, яка також дозволить надати додаткові переваги співробітникам.

Організаційний розподіл має бути здійснений разом із запровадженням окремого обліку для кожної вертикалі.

Утворення вантажного та пасажирського перевізників

УЗ запроваджує орієнтовану на потреби клієнтів бізнес-модель з цен-

тралізованим контролем активів. Це вимагає окремого управління інфраструктурою (п. 5.4), але найбільш важливим є утворення в УЗ окремих перевізників вантажів та пасажирів, які відповідно стануть частиною вертикалей вантажних перевезень та логістики (п. 5.1) та пасажирських перевезень (п. 5.2), що будуть здатні існувати у конкурентному середовищі після відкриття вільного доступу до залізничної інфраструктури.

Важливим елементом відокремлення перевізника з інфраструктури та відкриття вільного доступу до інфраструктури є розробка прозорих правил і достатнього рівня компенсації послуг пасажирських перевезень та інші публічні зобов’язання з надання послуг. Відповідно, має бути розроблений Network Statement.

4.3. Розробка довгострокової інвестиційної програми

Наразі активи залізниці знаходяться в незадовільному стані. Враховуючи обмеженість ресурсів, зовнішні очікування та необхідність збільшувати обсяги перевезень, особливо вантажних, інвестиційна програма має включати пріоритетні напрямки інвестування.

Розвиток залізниці потребує сучасних та інноваційних рішень. Придбання сучасного рухомого складу, модернізація систем сигналізації та зв’язку, безпеки, запровадження сучасних ІТ систем та інші інновації відкривають можливості для збільшення ефективності.

Інвестиційна програма буде спрямована на ключові активи: інфраструктура та рухомий склад. Інвестиції мають відповідати таким цілям:

- 1.** Усунення нагромадженого недоінвестування в минулі роки в залізничну інфраструктуру.
- 2.** Збільшення якості та продуктивності рухомого складу, зокрема – тягового.
- 3.** Ефективний розподіл та управління рухомим складом для забезпечення потреб споживачів вчасно та в найбільш економічно ефективний та вчасний спосіб.

Інвестпрограма має бути поширена серед постачальників та виробників для того, щоб забезпечити відповідність пропускнує спроможності УЗ з попитом на транспортні послуги. Одним із елементів цього є укладен-

ня довгострокових рамкових угод з ключовими виробниками.

Іншою метою інвестиційної програми є покращення якості активів, резуль-

татом якого стане підвищення рівня безпеки робочих місць, продуктивності персоналу, тим самим буде створено можливості для збільшення рівня соціальних гарантій співробітників.

4.4. **Раціоналізація мережі та виробничих підрозділів Компанії**

Залізнична мережа в Україні була побудована для забезпечення потреб економічної моделі, яка наразі вже не існує. Наявна кількість виробничих підрозділів (вагонних та локомотивних депо, сортувальних станцій, тощо) була розрахована для забезпечення обсягу перевезень утричі більшого, ніж країна наразі генерує.

Метою на наступні 5 років є упорядкування таких підрозділів для забезпечення ефективної роботи УЗ.

Крім того, слід зауважити, що більшість залізничних колій є малодіяльними. Необхідно здійснити аналіз ринку для визначення можливості залучення достатніх для економічної ефективності обся-

гів перевезень або компенсації збитків з інших джерел. В іншому разі, потрібно здійснити обговорення з державою питання закриття неефективних дільниць залізниці державою або компенсації збитків від діяльності таких дільниць.

Стратегія інфраструктури описана в п. 5.3.

Іншим важливим кроком є підвищення енергоефективності шляхом покращення операційної ефективності та оновлення активів.

Раціоналізація мережі та виробничих підрозділів має враховувати роль залізниці в оборонній системі країни.

4.5. **Клієнтоорієнтованість та розширення переліку послуг з основної діяльності**

Традиційно залізничний транспорт в Україні був монополією, яка очікувала, що клієнти (як у вантажних, так і в пасажирських перевезеннях) самі будуть знаходити шляхи взаємодії із залізницею для отримання послуг.

Однією з ключових цілей реформи є зміна менталітету Компанії на клієнтоорієнтований. У цій сфері плануються такі ключові дії:

- утворення офісу ключових клієнтів, які будуть обслуговувати найбільших клієнтів вантажних перевезень (приблизно 80% ринку);
- розробка нових послуг для пасажирів;
- регулярна оцінка рівня задоволеності клієнтів як у вантажному, так і в пасажирському бізнесах.

4.6. Реорганізація та реалізація непрофільних активів

Товариство має велику кількість активів та видів діяльності. З метою зменшення загальних витрат діяльності та збільшення ефективності основного виду діяльності Компанії всі активи та види діяльності мають бути оцінені з 2 точок зору:

1. Чи є актив або вид діяльності критичним для основного виду діяльності?

2. Чи є можливим/доцільним здійснювати аутсорсинг такої діяльності?

Більш детально підходи до впорядкування непрофільних активів описані в п. 6.2 Стратегії.

4.7. Запровадження нової системи управління перевезеннями

Наразі управління перевезеннями не централізоване, а більшість рішень приймається в регіонах на різних рівнях управління. Це спричинює виникнення великої кількості неефективних процесів у зв'язку з недостатнім рівнем координації на рівні підрозділів регіональних філій.

Необхідно збільшувати ефективність шляхом централізації функції управління перевезеннями. Це буде здійснено двома етапами:

1. Запровадження головного центру управління перевезеннями, який почне здійснювати контроль за регіональними центрами перевезень (2019-2020).
2. Повна передача функціонала з управління перевезеннями головному центру управління перевезень (2020-2021).

4.8. Запровадження систем управління безпекою та покращення рівня охорони праці

УЗ ставить собі за мету ліквідувати розрив між його досягненням у залізничній безпеці і HSE* та досягненням сусідів у Європейському Союзі, відпо-

відно до загальноприйнятих індикаторів безпеки Європейського Залізничного Агентства (ERA).

* Health, safety and environment – здоров'я, безпека та навколишнє середовище

Для досягнення цієї мети Товариство:

- запровадить загальні методи безпеки, системи управління безпекою, технічні норми експлуатаційної сумісності та концепцію особи, відповідальної за утримання, як встановлено у положеннях і директивах Європейського Союзу і в подальшому розроблено ERA;
- покращить свої політики і практику HSE відповідно до кращого міжнародного досвіду;
- розробить та запровадить систему управління охороною праці, збільшить витрати на профілактичні заходи для забезпечення здорових і безпечних умов праці, запобігання виробничим ризикам, покращення стану гігієни та охорони праці в Товаристві з метою стабільного зменшення кількості нещасних випадків на виробництві і випадків природної смерті працівників.

4.9. **Запровадження ДПП та програм, які фінансуються з держбюджету**

Наразі більша частина капітальних інвестицій здійснюється з власних коштів АТ «Укрзалізниця», менша – фінансується з використанням механізму лізингу або шляхом залучення коштів. При цьому міжнародний досвід показує що залізниця не може поклатися тільки на власні ресурси.

По-перше, за підтримки держави має залучатися приватний капітал у формі інвестицій. У цій формі співробітництва переваги отримують всі стейкхолдери: Товариство та інвестор отримують прибуток, споживачі отри-

мують нові послуги, держава та місцеві органи влади – додаткові робочі місця та податки. Такий підхід дозволить також встановити індикатори ефективності роботи УЗ в таких самих або подібних функціях.

По-друге, розвиток соціально та економічно важливої інфраструктури, яка не надає достатнього рівня окупності інвестицій оператору інфраструктури, так само як і збиткові пасажирські перевезення, має фінансуватися з державного та місцевого бюджетів.

4.10. **Боротьба з корупцією шляхом збільшення прозорості (комплаєнс)**

Корупція є одним із обмежуючих факторів розвитку Компанії та може стати вагомим ускладненням під час імплементації стратегічних ініціатив. Тільки жорсткий контроль за процесами та їх прозорістю може позбавити від корупційних ризиків.

Відповідно, планується утворення комплаєнс-офісу відповідно до кращих світових практик, який побудує превентивну систему з метою обмеження корупційних ризиків.

5

Стратегія розвитку профільної діяльності товариства

5.1. Вантажні перевезення та логістика

5.1.1. Аналіз поточної ситуації

На ринку залізничних перевезень на цей час можна виділити такі основні сегменти з:

- 1. Послуги з перевезення (послуги тяги).** До моменту прийняття нової редакції Закону України «Про залізничний транспорт» Товариство буде займати монопольне становище на цьому ринку. Імплементация директив ЄС передбачає відкриття ринку перевезень, що зумовлює необхідність формування окремого виду діяльності в сфері перевезень та його відокремлення від діяльності з оперування інфраструктурою.
- 2. Ринок надання операторських послуг.** Оперування парками вагонів, включно з можливістю надання операторських послуг іншим власникам вагонів.
- 3. Ринок експедиторських послуг/контрактна логістика.** Надання послуг, пов'язаних з перевезенням залізничним транспортом за заявкою вантажовідправника/замовника послуг.
- 4. Мультиmodalьні перевезення.**
- 5. Термінальні послуги.**

Однією з ключових проблем розвитку АТ «Укрзалізниця» є відсутність структурних перетворень та адаптації до умов ринку в минулому. Незважаючи на досвід інших залізниць світу, не були впроваджені сучасні методи управління, виділені функціональні підрозділи для кожного з видів діяльності, не розвивалися додаткові послуги та міжнародна діяльність.

У зв'язку з цим АТ «Укрзалізниця» слабо представлене в деяких сегментах ринку та поступово втрачає сегменти ринку, у яких протягом тривалого часу займало монопольне становище.

Можливості та сильні сторони

АТ «Укрзалізниця» має значний вплив на ринку вантажних перевезень і значну частку на ринку оперування вагонами.

Враховуючи багаторічний досвід компанії, розвиток міждержавного партнерства у сфері логістики, відсутність конкуренції на ринках залізничних перевізників колії 1520 мм в ЄС та компетентність власних працівників, у АТ «Укрзалізниця» є значний потенціал для розвитку бізнесу як на міжнародних ринках, так і на ринку з надання транспортно-експедиторських та термінально-складських послуг.

Основні проблеми

- падіння попиту на перевезення високовартісних вантажів, у т.ч. транзитні;
- фізична та моральна застарілість і дефіцит тягового рухомого складу;
- зменшення обсягів традиційних залізничних перевезень у межах транспортно-логістичного ринку;
- зменшення частки залізничних вантажних перевезень у загальному обсязі вантажних перевезень;
- політика Митного союзу щодо третіх країн;

- велика кількість посередників серед споживачів;
- проблеми з крадіжками та незаконним втручанням у діяльність;
- низький рівень довіри іноземних контрагентів до українських компаній;
- значний обсяг субсидування збиткових видів діяльності компанії за рахунок рентабельних.
- неможливість виходу на нові ринки та залучення додаткових обсягів перевезення, у т.ч. транзитних вантажів;
- вихід потужних іноземних перевізників, які вже мають локомотиви широкої колії, на ринок України;
- необхідність продовження субсидування збиткових видів діяльності компанії за рахунок рентабельних;

Основні загрози

- продовження негативних тенденцій у сферах економіки, в яких існує найбільший попит на вантажні перевезення залізничним транспортом;
- посилення реальної конкуренції з боку приватних власників рухомого складу;
- посилення конкурентних переваг вантажних перевезень автомобільним та річковим транспортом.

5.1.2. Стратегічні ініціативи бізнес-вертикалі

Для досягнення стратегічних цілей необхідно провести низку структурних перетворень та здійснити заходи із забезпечення розвитку як традиційних перевезень, так і нових продуктів і послуг сегмента логістики.

Загальні ініціативи бізнес-вертикалі:

1. Формування бізнес-вертикалі, до складу якої увійдуть відповідні філії, залежні господарські товариства, що будуть спеціалізуватися на різних функціях вантажної, комерційної і логістичної роботи на центральному, регіональному та міжнародному рівнях.
2. Розробка нових транспортних продуктів.
3. Оновлення та модернізація зношених вантажних локомотивів і вагонів.
4. Утворення перевізника вантажів – ключового гравця у всіх

сегментах вантажних залізничних перевезень.

Виокремлення перевізника

На сьогодні на території України послуги інфраструктури і перевезення пов'язані організаційно та фінансово і надаються спільно. Однією з головних цілей реформування є розподіл зазначених послуг і відкриття ринку залізничних перевезень, що потребує значної підготовки для створення конкурентоспроможного перевізника.

Враховуючи, що для забезпечення економічної ефективності недостатньо займати тільки малорентабельні частки ринку, перевізник має бути здатним витримати конкуренцію з боку приватних перевізників і забезпечити стабільну ринкову позицію №1.

Ключовим ринком для національного перевізника є перевезення масових вантажів (вугілля, залізородна сировина, чорні та кольорові метали, зерно-

ві хімікати, нафтопродукти) у внутрішньому, експортно-імпортному та транзитному сполученнях. Крім цього, необхідно забезпечити зростаючий попит на контейнерні перевезення.

UZ Cargo має докласти зусиль для забезпечення високої якості послуг, розвивати необхідну базу активів та забезпечити формування вагомих конкурентних переваг, які дозволять нарощувати обсяги перевезень тяговим рухомих складом, що буде знаходитись у перевізника в оперуванні.

Основні завдання та функції перевізника:

1. Організація перевезень, покращення операційної ефективності вантажних перевезень.
2. Централізоване управління та оперування вагонними парками локомотивів та вагонів.
3. Початок розрахунків з іншими бізнес-вертикалями Товариства за отримані послуги.
4. Упровадження комплексного обслуговування клієнтів за принципом «єдиного вікна».
5. Перехід від пропозиції «традиційні транспортні послуги» до «задоволення логістичних потреб клієнта з одночасним скороченням витрат і підвищенням дохідності його бізнесу».
6. Розробка та систематична актуалізація каталогу послуг, які надаються, та їхніх якісних характеристик з урахуванням вимог клієнтів.
7. Розробка та впровадження спеціального програмного комплексу роботи з клієнтами та управління продуктами, а також з ефективного управління транспортним процесом.

5.2. Пасажирські перевезення

5.2.1. Аналіз поточної ситуації

Пасажирські перевезення мають значний потенціал для розвитку та можуть стати фінансово-обґрунтованим сегментом бізнесу. Крім того, вони важливі з точки зору покращення іміджу Компанії.

Функціонування вертикалі значною мірою залежить від державної політики, оскільки наразі тарифи на пасажирські перевезення є збитковими. Майбутні зміни до законодавства мають включати компенсацію збитків від пасажирських перевезень з державного або місцевих бюджетів.

Можливості та сильні сторони

АТ «Укрзалізниця» посідає значне місце на ринку пасажирських перевезень, на якому спостерігається стабільно високий попит, що посилюється через незадовільний стан автомобільних доріг, розгалужену залізничну мережу та низьку вартість перевезень.

Запровадження безвізового режиму з ЄС надало поштовх до розвитку високорентабельних перевезень «Схід-Захід», за якими обсяг пасажирських перевезень збільшився майже в 2 рази у 2018 році порівняно із 2017 роком.

Поступове підвищення мобільності населення, посилення радіальних (столиця-регіон) та стрімке збільшення діаметральних (регіон-регіон) пасажиропотоків в умовах відсутності належної конкуренції з боку авіаційного транспорту дають можливість залучення додаткових пасажиропотоків.

Спостерігається поступовий перехід пасажирів на денні поїзди, водночас нічні поїзди залишаються важливою частиною української культури подорожей у наступні роки.

Основні проблеми

- збитковість деяких видів пасажирських перевезень, зокрема приміських;
- поступова втрата частки залізничних пасажирських перевезень у загальній структурі ринку пасажирських перевезень;
- нерозвинутий напрям надання супутніх послуг;

- високий рівень зношеності основних фондів;
- низький рівень платоспроможності населення;
- відсутність належної державної підтримки;
- зменшення відсотка компенсації державою витрат на пільгові пасажирські перевезення;
- відсутність структурних перетворень та адаптації до умов ринку.

Основні загрози

- збереження збитковості приміських і пасажирських перевезень при одночасній відсутності можливості належного субсидування;
- посилення конкурентних переваг пасажирських перевезень автомобільним та авіаційним транспортом, зокрема розвиток авіакомпаній-лоукостерів;

5.2.2. Стратегічні ініціативи бізнес-вертикалі

Загальні ініціативи бізнес-вертикалі:

1. Формування бізнес-вертикалі, до складу якої увійдуть відповідні філії, залежні господарські товариства, що будуть виконувати функції з перевезення пасажирів і надання послуг, забезпечувати ремонт, технічне обслуговування, екіпірування пасажирського рухомого складу та його підготовку до відправлення в рейс.
 2. Оперування пасажирським рухомим складом включно з тяговим.
 3. Поділ суспільно-важливих і комерційних сегментів далекого сполучення:
- суспільно-важливі перевезення визначаються центральними органами виконавчої влади, а їх організація забезпечується державними замовленнями, які мають компенсувати витрати на рівні, що забезпечить відшкодування витрат на утримання, функціонування та відновлення протягом життєвого циклу основних фондів та нематеріальних активів, незалежно від вартості поїздки;
 - до комерційного сегмента рекомендується віднести перевезення у вагонах «купе» та «СВ», швидкісні та прискорені перевезення. Ціни у такому сегменті мають бути встановлені на рівні, який забезпечить відшко-

дування витрат на утримання, функціонування та відновлення протягом життєвого циклу основних фондів і нематеріальних активів та обґрунтований рівень рентабельності.

4. Формування системи сервісних угод з надання суспільно важливих послуг з перевезення пасажирів залізничним транспортом з органами місцевої влади на організацію перевезень у приміському сполученні. Відповідно до таких угод місцеві органи влади будуть сплачувати перевізнику вартість організації приміського руху, рівень якої забезпечить відшкодування витрат на утримання, функціонування та відновлення протягом життєвого циклу основних фондів та нематеріальних активів та встановлювати бажаний рівень вартості квитків, доходи з яких будуть передаватися до місцевих бюджетів або зараховуватись як частина оплати за організацію перевезень.
5. Розробка та запровадження нових продуктів на ринку: перевезення автомобілів вагонами-автомобілевозами, перевезення вагонами-салонами, перевезення багажними вагонами, туристичні поїзди тощо.
6. Оновлення парку пасажирського та моторвагонного рухомого складу, у тому числі за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів.
7. Підготовка до запровадження системи управління якістю цих перевезень відповідно до Регламенту (ЄС) 1371/2007/ЄС.
8. Розвиток транспортних пропозицій та розширення маршрутної мережі, рейкових автобусів, організація мультимодальних перевезень у кооперації з автобусним та іншими видами транспорту.
9. Участь у державних програмах, направлених на розвиток пасажирських перевезень, наприклад, проектів з упровадження високошвидкісного руху, а також надання інституціональної підтримки для таких проектів.
10. Розроблення максимально клієнтоорієнтованого інтерфейсу власної системи продажу квитків та планування маршрутів.
11. Розвиток каналів продажу з максимальним рівнем автоматизації, онлайн-сервісів та гнучкості планування поїздки, включно з мультимодальними опціями.
12. Забезпечення системної роботи продажу B2B (бізнес для бізнесу).

5.3. Інфраструктура

5.3.1. Аналіз поточної ситуації

Вертикаль інфраструктури забезпечує функціонування та безперебійну експлуатацію залізничних колій, інженерних споруд, пристроїв автоматики та

телекомунікацій, місцевих (локальних) і технологічних електричних мереж, що безпосередньо використовуються для забезпечення процесу перевезень ван-

тажів і пасажирів, організації та вдосконалення управління рухом поїздів.

До інфраструктурної вертикалі входять господарства: колійне, сигналізації та зв'язку, електропостачання, перевезення, будівель і споруд.

Можливості та сильні сторони

Розгалужена мережа залізничних колій, яка охоплює всі регіони України, дає можливість залучення для перевезень значної кількості вантажів та пасажирів.

Наявність розвиненої системи електрифікованої залізничної мережі, яка забезпечує близько 90% вантажних перевезень з меншою собівартістю порівняно з тепловозною тягою. Наявність розгалуженої системи локальних електричних мереж, що забезпечують передачу електричної енергії як для власних потреб залізниць, так і для сторонніх споживачів.

Збільшення полігону курсування прискорених пасажирських поїздів шляхом розділення на переважно вантажні та пасажирські напрямки руху поїздів.

Наявність висококваліфікованого інженерно-технічного персоналу, структурних підрозділів у складі Товариства, які здійснюють реконструкцію, технічне переоснащення ремонту та поточне утримання об'єктів залізничної інфраструктури.

Основні проблеми

- критичний знос основних технічних засобів, у першу чергу інженерних споруд, контактної мережі, тягових підстанцій, спеціального рухомого складу та ліній електропередачі;
- обмежена пропускна здатність окремих напрямків, відсутня можливість значного підвищення швидкостей руху пасажирських поїздів при суміщеному русі без інвестиції з держбюджету. Значна частина ко-

лійної інфраструктури потребує різних видів ремонту (понад 2000 км), має багато обмежень швидкості для поїздів (близько 350), що збільшує експлуатаційні витрати та зменшує пропускну спроможність дільниць;

- суміщений рух вантажних і пасажирських поїздів, що стримує розвиток швидкісного руху пасажирських поїздів;
- неефективна планово-попереджувальна система обслуговування та ремонту основних засобів, яка не враховує прогностичні обсяги перевезення за дільницями, збільшує витрати на життєвий цикл об'єктів інфраструктури;
- відсутність чіткого визначення в складі тарифів на перевезення складової на утримання і ремонт об'єктів інфраструктури та виділення її в повному обсязі на ці цілі;
- діюча структура управління не розділена за видами діяльності і включає функції експлуатації, ремонту, будівництва, реконструкції, технічного переоснащення;
- виробничі структурні підрозділи з ремонту й утримання основних фондів оснащені застарілим, зношеним обладнанням і використовують неефективні технології, наслідком чого є низька ефективність праці (наприклад, в УЗ майже 35% працівників із загальної кількості працівників, задіяних у перевізному процесі, задіяні в обслуговуванні інфраструктури, коли в розвинутих залізницях цей показник становить 15%);
- непродуктивні витрати на обслуговування значної кількості залізничних колій.

Основні загрози

- неможливість дотримання необхідних якісних параметрів роботи інф-

раструктури за рахунок її довготривалого недофінансування та, як наслідок, незабезпечення заявлених обсягів перевезень вантажів, відсутність змін у тарифній системі та збереження некомпенсованих втрат для Компанії;

- відсутність реалізації необхідних змін тарифної системи;
- зростання цін на паливо, електроенергію, оплату праці та матеріали вищими темпами ніж індексація тарифів на послуги інфраструктури.

5.3.2. Стратегічні ініціативи бізнес-вертикалі

1. Формування вертикально інтегрованої структури управління інфраструктурою.
2. Інвестиції в модернізацію та ремонт, а також оновлення та розвиток інфраструктури з метою зменшення кількості «вузьких місць» і покращення якості послуг.
3. Інвестиції в сучасне обладнання для обстеження колій, автоматизацію залізничних переїздів, централізоване управління рухом, автоматизоване управління роботою станції, тощо для збільшення продуктивності праці.
4. Оптимізація охоплення та використання інфраструктурної мережі на основі аналізу транспортних потоків, можливості їх збільшення та можливості отримання державного фінансування соціально важливих, але малодіяльних, ділянок інфраструктури.
5. Надання інфраструктурних послуг відповідно до вимог держави до залізничної інфраструктури та відповідно до вимог євродиректив.
6. Модернізація та розвиток інвестиційно привабливих вокзалів та хабів з метою надання послуг кращої якості для пасажирів.
7. Виділення інфраструктурного тарифу на підставі обґрунтованих витрат на підтримку та необхідних інвестицій в інфраструктурний комплекс.
8. Перехід на систему взаєморозрахунків усередині Товариства..
9. Співпраця з Урядом з метою отримання зовнішнього фінансування (наприклад, від ЄС) розвитку залізничної інфраструктури.
10. Розгляд можливості запровадження проектів з розвитку інфраструктури із зовнішнім фінансуванням (наприклад, повна електрифікація ділянок від Запоріжжя до Маріуполя, збільшення швидкості руху поїздів понад існуючі ліміти тощо).
11. Наполягання на усуненні земельного податку для залізничного транспорту.
12. Розробка Network Statement відповідно до вимог європейського та українського законодавств.

5.4. Виробництво та сервіс

5.4.1. Аналіз поточної ситуації

До складу Товариства входять низка підприємств і підрозділів, завдання яких забезпечити потреби Компанії у відновленні основних засобів виробництва, створення та введення в експлуатацію нового рухомого складу для підвищення продуктивності праці й безпеки залізничного руху, поліпшення якості послуг і зниження витрат на перевезення.

Можливості та сильні сторони

Наявність виробничих потужностей та кваліфікованого персоналу для виготовлення та проведення ремонтів рухомого складу.

Можливість організації ремонтів рухомого складу за технічним станом та перехід на технологію обслуговування по подовжених гарантійних плечах руху.

Оптимізація системи ремонту рухомого складу з впровадженням сервісного обслуговування рухомого складу протягом життєвого циклу.

Залучення світових лідерів до виробництва рухомого складу для формування стратегічних партнерств з модернізації і в перспективі організації виробництва тягового рухомого складу на території України.

Основні проблеми

- планово-попереджувальна система обслуговування та ремонту рухомого складу збільшує витрати на життєвий цикл;
- діюча структура управління не розділена за видами діяльності на експлуатаційну та ремонтну складові;
- відсутність структурних перетворень та адаптації до умов ринку
- зростання витрат на паливо, електроенергію, оплату праці та матеріали;
- неефективні системи планування витрат та постачання.

5.4.2. Стратегічні ініціативи бізнес-вертикалі

1. Формування бізнес-вертикалі, до складу якої увійдуть відповідні філії, залежні господарські товариства, які будуть спеціалізуватися на виконанні капітальних видів ремонту тягового рухомого складу, а також модернізації рухомого складу.
2. Оптимізація системи ремонту рухомого складу шляхом спеціалізації виробничих підрозділів на ремонті певних запчастин та збільшення міжремонтних термінів експлуатації.
3. Упровадження послуг з сервісного обслуговування рухомого складу протягом життєвого циклу.
4. Розгляд можливості залучення інвесторів та формування стратегічних партнерств зі світовими лідерами з виробництва та модернізації тягового рухомого складу.

6

Стратегія непрофільної діяльності ТОВАРИСТВА

6.1. Соціальний блок

6.1.1. Аналіз поточної ситуації

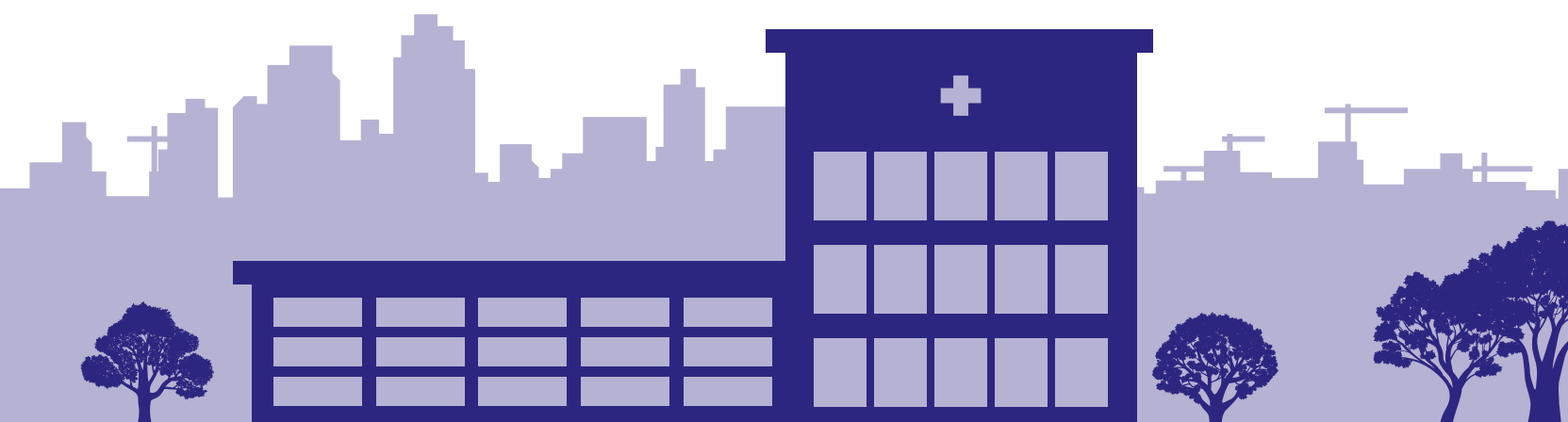
У структурі Товариства є великий блок закладів, що надають послуги, які входять до соціального пакета працівників та забезпечують переваги Компанії серед роботодавців. До його складу входять: заклади з охорони здоров'я, центр професійного розвитку, пансіонати, санаторії, профілакторії, дитячі оздоровчі табори, дитячі залізниці, фізкультурно-спортивні клуби, рекреаційні об'єкти, житлові фонди та інші об'єкти соціально-культурного призначення.

Під час прийняття рішень щодо впорядкування непрофільних активів має бути врахована соціальна привабливість Компанії. Метою є визначення тих соціальних послуг та закладів, які є найбільш важливими для працівників, та надання таких послуг у найбільш ефективний спосіб.

Такі рішення будуть частиною соціального діалогу з профспілками.

6.1.2. Стратегічні ініціативи соціального блоку

1. Пакет соціальних послуг має забезпечувати гідний рівень підтримки працівників та їхніх сімей, включаючи відповідний та стабільний рівень послуг з охорони здоров'я, зокрема профілактичних заходів, професійне навчання та інші об'єкти соціального призначення, необхідні для благопо-
- луччя працівників та пенсіонерів. Благополуччя працівників є суттєвим елементом операційної безпеки УЗ.
2. Розробка за участю профспілок заходів щодо поліпшення житлово-побутових умов працівників.



3. Розробка програми підвищення доходності соціального блоку, включаючи програми інвестицій, оптимізації діяльності соціальних об'єктів, розпродажу невідповідного майна.

4. Пошук можливостей для створення громадської організації зі спільного розвитку з потенційними донорами та інвесторами об'єктів соціальної інфраструктури.

6.2. Програма впорядкування непрофільних активів

Товариство має велику кількість активів та видів діяльності, які на пряму не є елементами перевізного процесу, а їх впорядкування є ключовим при оптимізації витрат.

Під час реалізації Стратегії буде розроблено програму впорядкування непрофільних активів, яка включатиме:

- критерії віднесення активів та діяльності до непрофільних;

- оцінку важливості цього активу чи виду діяльності для забезпечення діяльності Товариства;
- методику прийняття рішення щодо оренди, продажу, концентрації або списання непрофільних активів та розробку критеріїв оцінки економічної ефективності при відмові від володіння певним активом чи здійснення цього виду діяльності або альтернативи придбання відповідних товарів чи послуг.





Реалізація стратегії

Публікація та обговорення Стратегії

Після затвердження Стратегії буде опублікована та представлена ключовим групам зацікавлених сторін презентація основних принципів та напрямів розвитку. Під час презентації буде пояснено мету та цілі затвердження Стратегії, здійснено її загальний огляд та більш детальний огляд частин, в яких сторони найбільше заінтересовані.

Однією з ключових цілей обговорення Стратегії є посилення рівня соціального діалогу. Внутрішня комунікація має бути вдосконалена для забезпечення розуміння та підтримки реалізації Стратегії працівниками, а також отримання їх пропозицій щодо найкращого шляху досягнення цілей Стратегії.

План заходів із впровадження Стратегії

Відповідно до затвердженої Стратегії, її цілей, ключових показників та часових обмежень буде розроблений план реалізації Стратегії товариства (далі – Майстер-план), який погоджується правлінням та схвалюється наглядовою радою.

Елементами Майстер-плану є:

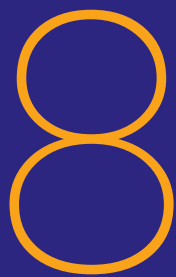
- оцінка необхідних фінансових, технічних і людських ресурсів та їх доступність у Товаристві та за його межами;
- заходи та графік реалізації Стратегії з визначенням відповідальних осіб;
- перелік ключових показників ефективності (далі – КПЕ) для кожного структурного підрозділу.

Моніторинг реалізації Стратегії

Відбувається регулярний моніторинг виконання Майстер-плану, сценарних умов та припущень прогнозів:

- звітування директору, який забезпечує реалізацію та моніторинг виконання Стратегії, щодо стану виконання Майстер-плану перед комітетом зі стратегії та фінансів наглядової ради Товариства: кожні 3 місяці, на наступному засіданні комітету наглядової ради після затвердження звіту комітетом з реформування*;
- звітування правління щодо стану реалізації Стратегії перед наглядовою радою: так часто, як правління вважає за необхідне, але не рідше ніж кожні 6 місяців, на наступному після 20 січня та 20 липня засіданні наглядової ради. Під час розгляду після 20 липня також можуть бути переглянуті стратегічні припущення та напрямки розвитку, в тому числі з метою формування основи для бюджетування та фінансового планування;
- організація департаментом, який забезпечує реалізацію та моніторинг виконання Стратегії, проведення публічних обговорень результатів реалізації Стратегії: щопівроку, протягом 15 днів після затвердження звіту щодо стану виконання Майстер-плану комітетом зі стратегії та фінансів наглядової ради.

* Комітет з реформування – орган, утворений правлінням. Основною функцією комітету є аналіз запропонованих заходів та оцінка результатів запровадження стратегії до їх винесення на розгляд правління або наглядової ради.



Додатки

8.1. Інші цільові показники

Забезпечення потреби в перевезеннях

- Рівень виконання планів перевезень вантажів
- Показник вчасного виконання пасажирських рейсів

Покращення фінансово-економічної стабільності

- Чистий дохід
- ЕВІТ
- Вільний грошовий потік (рух коштів від операцій, за вирахуванням чистого грошового потоку від інвестицій)
- Фінансовий рейтинг
- Дохід за ткм
- Дохід за перевезений вагон
- Дохід за пас-км

Модернізація та інвестування

- Наявність активного парку (окремо локомотиви та вагони)
- Часовий цикл вагонів (перевезення вантажу)
- Продуктивність локомотива (ткм брутто/встановлена потужність в активному парку (ткм брутто/встановлений кВт)
- Дільнична швидкість руху (км/год)
- Довжина дільниць з швидкісними обмеженнями (км)

- Середня швидкість вантажного поїзда (км на поїзд на день)
 - Витрати палива на ткм брутто для вантажного магістрального локомотива
 - Споживання енергії на ткм брутто для магістральних вантажних локомотивів
 - Витрата палива на поїздо-км для пасажирського магістрального локомотива
 - Споживання електроенергії на поїздо-км для пасажирського магістрального локомотива
 - Споживання палива за 1 годину роботи маневрового локомотива
 - Час простою рухомого складу на під'їзних коліях та в терміналах
 - Відповідність графіку руху
 - Ткм нетто на одного співробітника
 - Пас-км на одного співробітника
 - Ткм нетто на одного співробітника вертикалі вантажних перевезень
 - Пас.км на одного співробітника вертикалі пасажирських перевезень
- Підвищення рівня безпеки на залізничному транспорті* та дотримання стандартів охорони здоров'я та безпеки співробітників відповідно до найкращих практик**
- Кількість серйозних травм і загиблих на одну транспортну подію

* Відповідно до Загальних методів безпеки Залізничного Агентства ЄС (четвертий залізничний пакет)

- Кількість серйозних травм і загиблих пасажирів
- Кількість серйозних травм і загиблих співробітників залізниці
- Транспортні події, пов'язані з небезпечними вантажами
- Кількість транспортних подій на переїздах
- Кількість серйозних травм та загиблих на одну подію на переїзді
- Упровадження системи управління безпекою відповідно до Загальних методів безпеки з відповідним набором показників та заходів.

8.2. Основні припущення реалізації Стратегії

Відхилення попиту на перевезення залізничним транспортом сумарно становить не більше 3% від загального прогнозного обсягу перевезень за 5 років.

Забезпечено внутрішні перетворення Товариства щодо підвищення внутрішньої ефективності шляхом оптимізації витрат та збільшення доходів від впровадження нових рентабельних послуг. Вдосконалено систему управління Товариством, завершено перехід до обліку витрат за видами бізнес-діяльності і взаєморозрахунків між ними.

Вільні ціни та тарифи формуються за принципом забезпечення витрат на утримання, функціонування та відновлення протягом життєвого циклу основних фондів і нематеріальних активів та обґрунтованого рівня рентабельності.

З 2019 року здійснено переведення позакласних вантажів у 1 клас та уніфікацію тарифів на перевезення пожежних вагонів.

До моменту прийняття та введення в дію оновленого Закону України

«Про залізничний транспорт» проводиться індексація тарифів на перевезення вантажів та пасажирів на рівні ІЦВ (крім тарифів на вантажні перевезення в частині вагонної складової та тарифів на пасажирські перевезення поїздами Інтерсіті+ 1-го класу).

Запровадження системи формування державних регульованих цін та тарифів за принципом забезпечення витрат на утримання, функціонування та відновлення протягом життєвого циклу основних фондів та нематеріальних активів та обґрунтованого рівня рентабельності.

Після введення в дію оновленого Закону України «Про залізничний транспорт» з:

2020 року укладаються сервісні угоди з місцевими органами влади, якими передбачено надання послуг з приміських залізничних перевезень на умовах беззбитковості для перевізника;

2021 року встановлюються тарифи на доступ до інфраструктури на умо-

вах 100% покриття витрат на її утримання та розвиток відповідно до затверджених інвестиційних планів;

2021 року після відкриття ринку залізничних перевезень запроваджено вільне ціноутворення на вантажні залізничні перевезення;

2021 року встановлюється державне замовлення на суспільно-важливі пасажирські перевезення в далекому

сполученні та укладаються угоди на організацію послуг з перевезення у приміському сполученні з місцевими органами влади на умовах їх беззбитковості для перевізника.

Для виконання інвестиційного плану в країні існують промислові потужності та постачальники продукції, які можуть виконати відповідні заходи у визначених обсягах та встановлені строки.

8.3. Підходи до управління та формування корпоративних політик

Управління Компанією буде побудовано на основі процесного підходу. Єдині для Компанії корпоративні політики та принципи побудови бізнес-процесів буде затверджувати правління на основі пропозицій апарату АТ «Укрзалізниця» – корпоративного центру.

Для формування процесного підходу в Товаристві необхідно описати існуючі процеси та переглянути їх для оптимізації, усунення дублювання функцій та визначення відповідальних за функції, які на сьогодні не забезпечуються.

Процесний підхід буде інтегровано в автоматизовану систему, яка забезпечить опис процесів та електронний документообіг у Товаристві.

Відповідно до визначених процесів у рамках реалізації Стратегії будуть визначені КПЕ для кожного підрозділу.

Також правління буде забезпечувати контроль за впровадженням функціональних політик надавати внутрішньокорпоративні послуги бізнес-вертикалям: юридичні, бухгалтерські, кадрові, ІТ, фінансово-економічного планування, тощо. Детальний перелік внутрішньокорпоративних послуг та принципи їх надання будуть сформовані в процесі реалізації Стратегії.

Елементом розвитку структури управління Компанією має бути запровадження бережливого виробництва як одного з ключових принципів побудови бізнес-процесів.

Фінансово-кредитна політика

Збалансування валютних ризиків за рахунок запровадження квазівалютного механізму хеджування ризиків (запровадження автоматичної індексації цін та тарифів на рівень індексу цін виробників промислової продукції).

Забезпечення можливості залучення кредитних коштів на іноземних фінансових ринках для здійснення інвестицій у рухомий склад та інфраструктуру.

Запровадження управління ліквідністю Товариства на наступні 12 місяців шляхом залучення револьверних кредитних ліній або овердрафту.

Постійне збалансування активів та пасивів, доходів та витрат для забезпечення ліквідності у довгостроковому періоді.

Запровадження системи трирічного фінансового планування.

Запровадження системи річного бюджетування доходів та витрат з подальшим її розвитком для забезпечення трирічного бюджетування.

Централізація платежів, утворення єдиного платіжного центру Товариства.

Запровадження системи контролю витратів на всіх рівнях Товариства.

Автоматизація збору статистичної інформації.

Інвестиційна політика

Запровадження системи роботи з потенційними інвесторами та проектів, які вони пропонують для реалізації, а також механізмів реалізації таких інвестпроектів.

Запровадження системи оцінки інвестиційних проектів з метою визначення їх ефективності, окупності, пов'язаних з ними ризиків, механізмів пріоритизації.

Формування пулів інвестпроектів з їх розподілом за джерелами фінансування.

Побудова стійких взаємозв'язків з міжнародними фінансовими організаціями, транснаціональними виробниками продукції залізничного транспорту, іншими інституційними інвесторами.

Запровадження скорингової системи відбору капітальних інвестицій.

Упровадження механізму моніторингу реалізації інвестиційних проектів та їх подальшого постконтролю і бек-тестінгу.

Стимулювання виробництва нових видів продукції залізничного транспорту, в тому числі для диверсифікації поставок, шляхом активізації діалогу з потенційними виробниками, розробка довгострокових планів та укладання довгострокових договорів постачання.

Маркетингова політика

Забезпечення проведення регулярного дослідження ринків збуту.

Запровадження систем прогнозування та транспортного моделювання.

Створення єдиної системи оцінювання рівня задоволеності клієнтів якістю послуг, які реалізує Товариство відповідно до європейських практик.

Запровадження системи розробки та просування послуг.

Розробка єдиної рекламної політики Товариства.

Утворення офісу ключових клієнтів вантажних перевезень.

Посилення клієнтоорієнтованості Товариства та запровадження регулярної оцінки задоволеності клієнтів рівнем наданих послуг.

Політика формування цін реалізації

Формування вільних цін та тарифів на реалізацію товарів та послуг, які забезпечать відшкодування витрат на утримання, функціонування та відновлення протягом життєвого циклу основних фондів та нематеріальних активів та обґрунтований рівень рентабельності.

Забезпечення формування окремих тарифів на доступ до залізничної інфраструктури та на перевезення відповідно до вимог директив ЄС, які забезпечать відшкодування витрат на утримання, функціонування та відновлення протягом життєвого циклу основних фондів та нематеріальних активів та обґрунтований рівень рентабельності.

Запровадження автоматичної індексації всіх цін і тарифів на рівень індексу цін виробників промислової продукції.

Ліквідація розподілу вартості перевезення у вантажному та порожньому рейсах за тарифними класами вантажів, а також інших цін та тарифів, рівень яких залежить від типу вантажу.

Аналіз можливості запровадження окремого тарифу для маршрутних відправок вантажів.

Дерегуляція цін та тарифів, які не відносяться до послуг природної монополії.

Поширення практики продажу товарів та послуг з використанням електронних аукціонів.

Формування внутрішніх (продаж товарів та послуг між структурними підрозділами Товариства) та зовнішніх цін за єдиними принципами.

Майнова політика

Запровадження сучасної системи управління майном.

Розробка методики віднесення активів до профільних та непрофільних.

Розробка методики для прийняття рішень щодо розпорядження майном (оренда, продаж, списання).

Політика корпоративного управління

Запровадження стандартів корпоративного управління відповідно до практик ОЕСР.

Проведення незалежним консультантом регулярної оцінки якості корпоративного управління.

Запровадження системи КПЕ для Товариств, 100% часток яких знаходяться у власності Товариство, відповідно до Стратегії.

Визначення потреби у послугах Товариств, 100% часток яких знаходяться у власності Товариства, з урахуванням рівня інвестицій, необхідного для збільшення виробничих потужностей, та спеціалізація таких виробництв на наданні послуг Товариству.

Облікова політика та аудит

Запровадження взаєморозрахунків між бізнес-вертикалями та розподіл фактичних витрат за видами діяльності.

Централізація функцій бухгалтерського та податкового обліку.

Удосконалення єдиного сховища даних з метою формування балансу Товариства на рівні головного офісу.

Залучення системи внутрішнього аудиту до розробки та контролю КПЕ.

Перехід від системи усунення порушень до системи їх попередження.

Запровадження системи управлінського обліку для деталізованого обліку доходів та витрат.

Технічна політика та управління якістю

Упровадження новітніх технологій.

Збільшення продуктивності основних засобів.

Оптимізація системи ремонтів.

Створення системи стандартизації Товариства, наповнення та ведення бази нормативних документів.

Метрологічне забезпечення діяльності всіх підрозділів Товариства.

Розвиток експертної діяльності з оцінки технічного стану об'єктів інфраструктури і рухомого складу.

Запровадження системи менеджменту якості.

Удосконалення системи вхідного та вихідного контролю якості.

Організація проведення науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт та розробка нормативних документів направлених на удосконалення технологічних процесів залізничного транспорту, конструкцій рухомого складу та інфраструктури, підвищення ефективності перевізного процесу.

Політика управління безпекою

Запровадження системи управління ризиками.

Запровадження системи управління безпекою відповідно до вимог директив ЄС.

Партнерство з ERA для підтримки запровадження європейських практик управління безпекою.

Екологічна політика

Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище у процесі діяльності.

Упровадження системи управління екологічного менеджменту відповідно до міжнародних стандартів ISO 14000.

Проведення діагностичного аудиту Компанії (оцінка існуючої системи екологічного менеджменту).

Підвищення фінансово-економічної ефективності запровадження дієвої системи екологічного менеджменту.

Політика постачання

Централізація функції та професіоналізація закупівель.

Формування категорійних стратегій.

Перехід до моделі повної вартості володіння при прийнятті рішення щодо закупівель.

Сертифікації системи закупівель відповідно до методології Chartered Institute of Procurement and Supply.

Запровадження процесного підходу та автоматизації в системі постачання.

Запровадження системи управління запасами.

Соціальна політика та управління персоналом

Запровадження системи КПЕ для всіх структурних підрозділів.

Упровадження моделі компетенцій, оцінки та розвитку персоналу.

Удосконалення системи підвищення кваліфікації та навчання працівників.

Збільшення заробітної плати на основі підвищення продуктивності праці та відповідно до Галузевої угоди.

Запровадження єдиного колективного договору Товариства із забезпеченням соціальних гарантій працівників.

Збільшення продуктивності праці.

Політика комунікації

Удосконалення системи внутрішньої та зовнішньої комунікації для управління відносинами з ключовими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами).

Запровадження системи регулярної публікації показників діяльності Товариства.

Запровадження системи управління репутацією Товариства.

Утворення системи управління брендом.

Антикорупційна політика

Побудова системи направленої на виявлення та зменшення корупції та корупційних ризиків.

Запровадження та вдосконалення системи запобігання корупції та управління корупційними ризиками.

Перехід від системи розслідувань за фактами порушень до превентивної системи.

Принцип нульової толерантності до корупції та зловживань з подальшою можливістю припинення трудового договору/звільнення в разі відповідних порушень.

Посилення взаємодії з правоохоронними органами для притягнення до відповідальності порушників.

Інформаційні технології

Забезпечення керівництва Товариства, його структурних підрозділів, регіональних філій та філій повною, достовірною інформацією для аналізу, планування та реалізації поточної діяльності, прийняття управлінських рішень.

Управління стратегією інформаційних технологій Товариства. Формування на її основі карти проектів ІТ.

Застосування сучасних інформаційних технологій для автоматизації бізнес-процесів Товариства та цифрової трансформації бізнесу

Забезпечення ефективності та якості надання ІТ-сервісів.

Перехід до цільової ролі ІТ – сервісна ІТ-організація.

Оптимізація витрат на створення, експлуатацію та розвиток ІТ-систем і ведення щодо цих систем єдиної технічної політики на всіх етапах їхнього життєвого циклу.

Застосування корпоративних стандартів у галузі уніфікації та інтеграції технологічного, програмного та апаратного забезпечення ІТ-систем Товариства.

Забезпечення захисту інформації та відкритості публічних даних Товариства.

Юридичне забезпечення

Визначення підходів до організації системи юридичного забезпечення, в тому числі ведення договірної та претензійно-позовної роботи, із урахуванням можливості аутсорсингу таких послуг.

Удосконалення системи внутрішніх нормативних актів.

Запровадження системи обліку та контролю за договорами, судовими справами та провадженнями правоохоронних органів, стороною яких є Товариство.

8.4. Заходи із впровадження стратегічних ініціатив

№	Заходи	Термін
Встановлення обґрунтованих тарифів		
1	Перегляд державних регульованих та вільних цін (тарифів) відповідно до ринкових коливань	Щоквартально
2	Підтримка Мінінфраструктури в розробці методології розрахунку тарифів на обов'язкові послуги з доступу до інфраструктури	2020-2021
3	Розробка методології розрахунку тарифів на перевезення	2020
4	Запровадження окремих державних регульованих тарифів на обов'язкові послуги з доступу до інфраструктури та дерегульованих тарифів на перевезення	2022
Реорганізація Товариства з регіональної структури в бізнес-сегменти		
1	Прийняття рішення щодо цільової корпоративної структури УЗ (кількість юридичних осіб, їх підпорядкування тощо)	2020
2	Організаційне виокремлення бізнес-вертикалей (вантажні перевезення та логістика, пасажирські перевезення, інфраструктура, виробництво та сервіс)	2022
Розробка та впровадження довгострокової інвестиційної програми		
1	Запровадження 5-річного планування інвестицій	2020
2	Виконання затвердженої довгострокової інвестиційної програми	Щорічно після 2020
Раціоналізація мережі та виробничих підрозділів Компанії		
1	Розробка методології для категоризації ділянок інфраструктури	2019
2	Проведення обговорення можливості компенсації збитків малодіяльної інфраструктури з місцевими органами влади	2020
3	Надання пропозицій Уряду щодо закриття малодіяльних ділянок інфраструктури з урахуванням їх соціального значення та питань обороноздатності країни	2020
4	Реструктуризація виробничих підрозділів УЗ (локомотивних та вагонних депо, сортувальних станцій тощо) для відповідності існуючим обсягам перевезень та парку рухомого складу	2020-2021

№	Заходи	Термін
Клієнтоорієнтованість та розвиток переліку послуг в основній діяльності		
1	Запровадження функцій продажів та роботи з ключовими клієнтами для вантажних перевезень	2019
2	Запровадження системи регулярних опитувань споживачів (як у пасажирських, так і у вантажних перевезеннях)	2019
Реорганізація та реалізація непрофільних активів		
1	Розробка методології для категоризації непрофільних активів	2019
2	Категоризація непрофільних активів відповідно до їхнього соціального та економічного значення	2020
3	Розробка переліку непрофільних активів для продажу	2020
4	Продаж непрофільних активів	2020-2023
Запровадження нової системи управління перевезеннями		
1	Створення головного центру управління перевезеннями та передача йому в підпорядкування регіональних центрів управління перевезеннями	2020
2	Повна передача функціоналу з управління перевезеннями до головного центру управління перевезеннями	2021
Запровадження системи управління безпекою		
1	Повноцінне запровадження політик HSE (здоров'я, безпека, навколишнє середовище) відповідно до вимог ЄС	2022
Запровадження ДПП, які фінансуються з держбюджету		
1	Створення переліку можливих проектів ДПП	2019
2	Проведення пілотного проекту ДПП	2020-2022
Боротьба з корупцією шляхом збільшення прозорості		
1	Утворення комплаєнс-офісу та призначення його директора	2019
2	Розробка політики комплаєнсу	2019-2020
3	Запровадження функції комплаєнсу відповідно до кращих світових практик та українського законодавства	2021-2022

the \mathbb{R}^n is a \mathbb{R}^n -valued function on \mathbb{R}^n . The function f is said to be *linear* if it satisfies the following conditions:

(1) $f(x + y) = f(x) + f(y)$ for all $x, y \in \mathbb{R}^n$.

(2) $f(ax) = af(x)$ for all $x \in \mathbb{R}^n$ and all $a \in \mathbb{R}$.

It is easy to see that a linear function f is completely determined by its values on a basis of \mathbb{R}^n .

Let $\{e_1, \dots, e_n\}$ be a basis of \mathbb{R}^n . Then any vector $x \in \mathbb{R}^n$ can be written as

$$x = x_1 e_1 + \dots + x_n e_n$$

for some scalars $x_1, \dots, x_n \in \mathbb{R}$. If f is a linear function, then

$$f(x) = f(x_1 e_1 + \dots + x_n e_n) = x_1 f(e_1) + \dots + x_n f(e_n)$$

Thus, the value of $f(x)$ is determined by the values of f on the basis vectors e_1, \dots, e_n .

Let f be a linear function. Then the matrix A defined by

$$A = [f(e_1) \ \dots \ f(e_n)]$$

is called the *matrix of f* . It is easy to see that

$$f(x) = Ax$$

for all $x \in \mathbb{R}^n$. Conversely, if A is an $n \times n$ matrix, then the function

$$f(x) = Ax$$

is a linear function. Thus, there is a one-to-one correspondence between linear functions and $n \times n$ matrices.

