10 КРОКІВ
ТРАНСФОРМАЦІЇ "УКРЗАЛІЗНИЦІ"

2019 ZАЛІЗНИЦЯ БЕЗ КОРУПЦІЇ

Про звіт

Громадська організація «Залізниця без корупції» досліджує проблеми корупції, реформи та становлення прозорих механізмів в управлінні найбільшим державним активом в Україні - АТ «Українська залізниця».

Для ефективної реаліації трансформації залізничного транспорту в Україні необхідна не лише побудова нової моделі залізничного транспорту, а вибудува прозорих і дієвих механізмів в сфері управління державним активом.

Над звітом працювали:
Володимир Даценко
Дмитро Гречуха
Антон Кирпа

Звіт підготовлено в рамках проекту "Моніторинг та підтримка реалізації корпоративної реформи АТ "Українська залізниця" за підтримки МФ "Відродження".
Матеріал відображає позицію авторів і не обов'язково збігається з позицією Міжнародного Фонду "Відродження"

МІЖНАРОДНИЙ ФОНД ВІДРОДЖЕННЯ

1

ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОЇ СИСТЕМИ

Кадрова система «Укрзалізниці» та кадрові рішення керівництва компанії мають чисельні випадки неоднозначних та спірних призначень. Відсутність відкритих принципів відбору та призначення на основні менеджерські посади призводить до корупціогенних ризиків неефективних кадрових рішень.

Наявність великої кількості відкритих кримінальних проваджень щодо посадових осіб Укрзалізниці (понад 25 посадовців протягом 2017-2019 років), яких звинувачують в спробах отримання неправомірної вигоди, сприяння кадровим рішенням за винагороду, організації неконкурентних закупівель та ін., говорить про критичні наслідки непрозорої кадрової системи.

Висока політична залежність непрозорої кадрової системи компанії призводить до зняження рівня професіоналізма та якості управління державним активом.

Для підвищення професіоналізму та ліквідації корупціогенних ризиків необхідно провести реформування кадрової системи, відбору та оцінки роботи посадових осіб керівної ланки АТ “Українська залізниця”. Впровадити відкритість інформації про кандидатів на посаду та принципів їх відбору із застосуванням рейтингових принципів незалежного оцінювання.

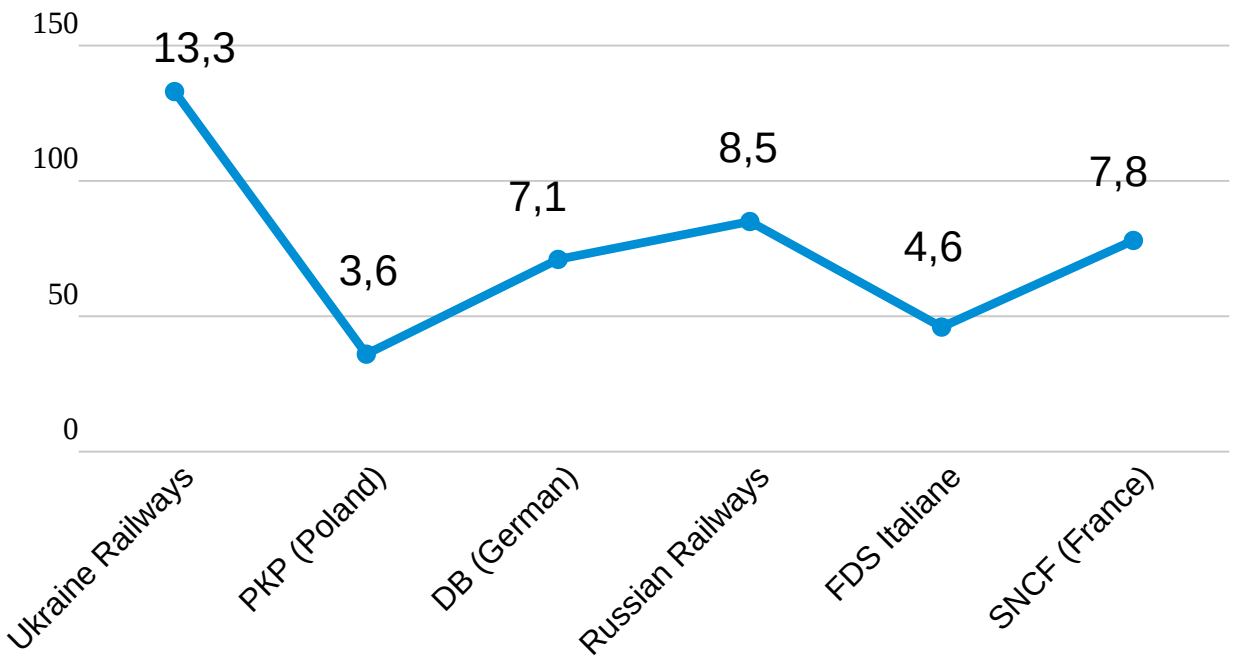
Необхідно забезпечити оприлюднення інформації про співробітників керівної ланки, їх відповідність кваліфікаційним і репутаційним критеріям посади. Впровадити сучасні системи оцінки ефективності роботи та досягнення результатів посадових осіб керівної ланки (директори, їх заступники, керівники офісів, управлінь).

Загалом кадрова система потребує глибинного перезавантаження та формування нових принципів сприяння підвищенню професійності і компетентності та ефективне забезпечення високої репутації менеджменту компанії.

Проведення відкритих конкурсів з чіткими зрозумілими принципами оцінювання кандидатур сприятиме покращенню компетентності та репутації менеджменту компанії і сприятиме підвищенню довіри компанії в очах інвеститорів та споживачів послуг.

Штат працівників АТ «Українська залізниця» складає 260 тисяч осіб. З них 99% - це працівники філій компанії, між якими розподілені функції перевезень та сервісу компанії. При цьому компанія зберігає застарілий принцип регіонального розподілу функцій між регіональними філіями, яких в структурі компанії 6.
Такий розподіл був утворений в часи Радянського Союзу через велику протяжність залізниць. Більшість сучасних залізниць не мають регіонального розподілу, натомість мають чіткий розподіл за функціями (вантажні перевезення, пасажирські перевезення, послуги локомотивів тощо).
Складність структури «Української залізниці» призводить до неоперативного та неефективного управління виробництвом компанії.
Середнє плече обслуговування однієї регіональної філії складає 300-500 км.
Що призводить до частих змін тягового рухомого складу, можливих простоїв вантажних поїздів та інших негативних наслідків. Географічні дані країни при цьому дозволяють в більшості випадків проводити організацію гнучких або подовжених плечей обслуговування від місця формування поїзда до місця їх розформування.
Існування структур, які дублюють функції один-одного призводить до перевантаження адміністративно-управлінського сегменту компанії та перевитрат на утримання штату адміністративного персоналу.
В зв’язку з подвійним розподілом структури компанії за функціями та регіональним принципом чисельність працівників залізниці на тисячу кілометрів колій суттєво перевищує аналогічний показник інших залізниць:

Кількість парцівників на тисячу кілометрів колій



Скорочення обсягів перевезень «Української залізниці» робить неефективною систему управління компанії, яка суттєво переважує виробничий персонал компанії. В 2018 році розподіл штату за категоріями працівників виглядає наступним чином:

Таким чином, із загальної кількості штату працівників 260 тисяч, близько 20 тисяч співробітників виконують управлінські та керівні функції, близько 70 тисяч співробітників - інженерно-технічні робітники та менеджери середньої ланки. Тільки 130 тисяч (менше 50%) - працівники, пов'язані безпосередньо з виробництвом продукції та послуг АТ "Українська залізниця" (основні виробничі категорії професій). Відповідна організаційна структура компанії свідчить про перевантаження адміністративно-управлінського сегменту по відношенню до основних категорій працівників, що випливає з неефективної органіграми компанії, наявності дублювання та нечіткого розмежування функцій і завдань між різними підрозділами. Органіграма компанії передбачає дублювання функцій та відсутність чіткого розмежування в забезпеченні виконання завдань компанії між її структурами.

Отже компанія потребує запровадження ефективної моделі управління та розподілу функцій. У випадку розподілу Укрзалізниці на декілька окремих компаній необхідно передбачити дієві заходи трансформації наявних інституцій та органів з метою максимальної оптимізації та приведення чисельності штату і співвідношення керівної ланки до робітників основних професій за прикладом європейських залізниць. Проведення виключно поділу компанії без структурних змін розподілу функцій та бов'язків призведе до подальшого утримання неефективної структури компанії та низької ефективності праці.

ZIK

2

ЕФЕКТИВНИЙ КОНТРОЛЬ

З 2014 року органи управління «Українська залізниця» змінювалися більше 5 разів. В жодному випадку не було реалізовано прозорої оцінки ефективності діяльності органів управління та досягнення поставлених завдань.

Відсутність системи оцінки досягнення ключових показників та ухвалення рішень щодо призначення та звільнення органів управління АТ «Українська залізниця» виключно в політичній площині призводить до відсутності впровадження глобальних кроків з реформування компанії в довгостроковій перспективі та відсутність орієнтування керівництва компанії на досягнення позитивних довгострокових результатів.

Більшість звітів органів управління компанії ґрунтуються на вибіркових показниках, які нібито свідчать про позитивний результат. Водночас увага не акцентується або зовсім приховуються ті ключові показники, які демонструють негативну тенденцію.

Так, наприклад, середній показник обороту вантажного вагону (час на виконання одного перевезення вантажу) в 2018 році склав 10,5 доби. В 2017 році цей показник складав 9,26 доби (на 11,2% менше). В 2011 році цей показник становив 5,9 діб. Таким чином за 7 років швидкість обороту вантажного вагону на «Українській залізниці» знизилася на 75%. Це призводить до збільшення дефіциту вантажних вагонів для задоволення потреби у перевезеннях та неефективності використання вагонного парку.

Негативна динаміка показника обороту вантажного вагону спричинена відсутністю належного контролю за виконанням цього показника та орієнтування на його покращення.

Таким чином важливим є глобальний аналіз основних показників діяльності компанії, таких як:

- Динаміка вартості та зносу активів компанії
- Досягнення позитивного фінансового результату
- Рівень технічної спроможності компанії (зношеність рухомого складу та колій)
- Швидкість та якість перевезень (оборот вантажного вагону, технічна швидкість у вантажному та пасажирському русі та ін.)
- Відкритість доступу до послуг та залучення нових учасників ринку (динаміка кількості клієнтів компанії та обсягів перевезень)
- Кількість аварій/ розкрадання, пошкоджень вантажів (репутація перевізника)
- Якість організації виробничого процесу (виконання капітальних та поточних ремонтів рухомого складу і інфраструктури)
- Якість використання коштів компанії (закупівлі, формування фондів витрат, капітальні інвестиції тощо).

3

УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ РИЗИКАМИ

Для «Укрзалізниці» одним з ключових завдань на шляху до реформування компанії є вибудова якісної системи протидії внутрішнім ризиками та корупціогенним факторам.

На даний момент ці функції покладаються на інституції компанії, які мають вкрай негативну репутацію, пов’язану з чисельними корупційними скандалами та зарекомендували себе з неефективного боку.

Для забезпечення реформування системи контролю внутрішніх ризиків АТ «Українська залізниця» має ліквідувати неефективні структури та створити єдиний офіс комплаєнсу, створений на принципах прозорого рейтингового відбору кандидатів з високою репутацією.

Стратегією Укрзалізниці передбачено створення комплаєнс-офісу в 2020 році, проте вказаний документ не визначає порядок його формування, сферу компетенцій та відповідальності.

Створення комплаєнс-офісу без проведення прозорого відкритого конкурсу, шляхом прямого відбору з боку керівництва компанії (як це відбувається при формуванні департаментів компанії) призведе до потенційної залежності цього органу від керівництва компанії та сприятиме установленню неформальних зв’язків, які шкодять інтересам компанії.

Створення органу комплаєнсу та подальшого функціонування департаментів внутрішнього аудиту та безпеки призведе до розмежування функцій та компетенцій різних органів, які фактично мають виконувати єдину функцію та частина яких має негативну репутацію.

Тому ключовими факторами в питанні протидії корупції і внутрішнім ризикам є ліквідація неефективних структур, які наявні в компанії та створення якісно нової структури, збудованої на відкритих та публічних засадах, яка буде незалежною від органів управління компанії.

СИСТЕМА РОЗПОДІЛУ ЗАКУПІВЕЛЬ. АДРЕСНІ ЗАКУПІВЛІ

Високий корупціогенний ризик в закупівлях товарів та матеріалів полягає в складній структурі планування та розподілу товарів між структурними підрозділами.
Існування структури матеріально-технічних баз та системи закупівлі без оперативного врахування реальних виробничих потреб структурних підрозділів призводить до нераціонального використання коштів компанії.
Так, під час ревізії складів матеріально-технічних баз «Південно-Західної залізниці» в 2019 році виявлено залишки незатребуваної продукції на суму 1,2 млрд. грн. Що становить майже 30% всієї продукції, яку закуповувала регіональна філія за останні 5 років.
Відсутність чіткої системи формування річного плану і розподілу товарів між виробничими підприємствами і підрозділами призводить до неефективного використання коштів.
Можливості системи ProZorro дозволяють відійти від складної системи розподілу товарів між складами на шляху до кінцевих споживачів та перейди до адресного планування закупівель та адресного постачання продукції.
При цьому централізована закупівельна організація має здійснювати систематизацію та опрацювання виробничих потреб підрозділів та оголошення закупівель з адресним принципом постачання продукції.
Органи технічного контролю мають контролювати відповідність заявок структурних підрозділів виробничим потребам та відповідність технічних характеристик продукції умовам безпечної та надійної експлуатації.

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРАКТІВ З ФОРМУЛЬНИМ ЦІНОУТВОРЕННЯМ

Укрзалізниця продемонструвала ефективність закупівель дизельного палива з формульним ціноутворенням, що дозволяє укладати контракти на великі обсяги постачання протягом тривалого періоду часу. При цьому вартість продукції корегується відповідно до об’єктивних показників динаміки на ринках продукції.
Проте дизельне паливо є лише одним із сегментів закупівель, які залізниця здійснює системно та у великих обсягах.
До такої продукції також відносить металопрокат для ремонту та будівництва вантажних вагонів, мастила та оливи, бандажі та колісні центри, рейки та стрілочні переводи, гальмівне обладнання, кабельно-провідникова продукція та ін.

Проведення закупівлі цієї продукції здійснюється у великих обсягах з терміном постачання від 3 до 12 місяців. Тому потенційні постачальники змушені закладати можливі ризики та потенційні збитки через зміну ситуації на ринку у вартість своєї пропозиції. Дуже часто Укрзалізниця проводить супер-оптові закупівлі продукції за цінами, що перевищують пропозиції на ринку саме через тривалість контракту та непередбачуваність майбутніх ціноутворюючих процесів. Запровадження формульного ціноутворення щодо найбільших позицій продукції, які закуповує залізниця, дозволить знизити рівень цін до ринкових показників або нижче та заощадити десятки мільйонів гривень щороку.

СИСТЕМА ОЦІНКИ ТА КОНТРОЛЮ РИЗИКОВАНИХ КОНТРАКТІВ

Більшість зловживань та корупційних проявів в сфері закупівлі відбуваються вже безпосередньо під час виконання контракту. Тобто, навіть за умови відсутності порушень в процедурі закупівлі наявні ризики, що в подальшому посадовими особами залізниці та постачальником буде організована схема розкрадання коштів шляхом неповного постачання продукції, постачання невідповідної продукції або невиконання зобов’язань постачальника взагалі.
Так в 2017 році слідчими викрито схему, коли роботи виконувались співробітниками залізниці з використанням запчастин залізниці, але кошти за виконання робіт в розмірі 70 млн. грн. були заплачені стороннім приватним компаніям, які здійснили виведення коштів і їх привласнення.
В 2018 році СБУ викрито підпільні цехи, на яких відновлювались тарізапчастини та постачалися на залізницю під виглядом нових. Обсяг постачанняоцінений в 400 млн. грн.Приклади аналогічних справ говорять про відсутність дієвого контролю завиконанням контрактів.

При цьому Укрзалізниця щороку проводить близько 20 тис. закупівель івідстеження кожного контракту є майже неможливим.
Запровадження системи оцінки ризикованих контрактів та здійсненнямоніторингових оперативних заходів щодо якості виконання контрактів дозволитьсвоєчасно виявляти випадки невиконання договірних зобов’язань абоневідповідного виконання зобов’язань.Для оцінки ризикованості контарктів слід запровадити системуризик-індикаторів, зокрема таких як: контрагент, що співпрацює виключно з однимзамовником; переможець тендеру з великою кількістю дискваліфікацій; контрагент,зареєстрований за адресою масової реєстрації, контрагент є фігурантом кримінальнихпроваджень та ін.Наявність цих та інших ризик-індикаторів не дозволяє не укладати контрактиз таким учасником, проте залізниця здатна забезпечити підвищений контроль завиконанням таких контрактів і мінімізувати можливість корупційних зловживан

ZIK

5

СКАСУВАННЯ КЛАСІВ ВАНТАЖІВ

В 2018 році з 322,3 млн. тон перевезених УЗ вантажів – 71 млн. тон склала залізна руда та 65 млн. тон вугілля. Запроваджена система тарифікації вантажів передбачає, що перевезення в одному і тому ж вагоні руди і вугілля буде майже на 100% дешевше за перевезення лісоматеріалів і с/г продукції і на 220% дешевше за перевезення готової металопродукції.

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

Система класифікації вантажів значною мірою відлякує більшість європейських компаній, так як європейські залізниці застосовують принцип єдиного тарифу, який зменшує можливість корупційних зловживань. Об'єктивне обґрунтування, чому перевезення в одному і тому ж вагоні, на одну і ту ж відстань різних вантажів може відрізнятися у вартості в 2 і більше разів відсутнє.

При впровадженні єдиної системи тарифікації вантажних перевезень без застосування коефіцієнтів, а залежно лише від типу вагона і дальності перевезення «Укрзалізниця» могла б отримувати на 15-20% більші доходи від вантажних перевезень щороку при незмінних тарифах.

До того ж система класифікації суттєво обмежує зростання економіки країни.

Так, перевезення готової продукції залізницею коштує в понад 2 рази дорожче, ніж перевезення сировини. Що створює передумови для вивезення сировини з країни, замість розбудови власного виробництва.

Прикладом може бути ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг», який тільки минулого року експортував з країни руди і напівфабрикатів сталі на понад 36 млрд. грн. Виробництво готової продукції з цієї сировини здійснювалося вже в інших країнах.

Скасування системи класифікації вантажів дозволить забезпечити принципи рівності в доступі до залізничних перевезень, сприятиме зростанню економіки за рахунок зменшення навантаження вартості транспортування готової продукції залізничним транспортом та усуне корупціогенні фактори можливого зловживання щодо заниження класу вантажу.

Тенденції ринку та запровадження прозорих механізмів потребує скасування додаткових обмежень і бар'єрів, в тому числі у вигляді систем класифікації вантажів та диференціації вартості послуг.

6

ЕЛЕКТРОННИЙ СЕРВІС ВАНТАЖОВІДПРАВНИКА

Одним з головних негативних факторів щодо реалізації потенціалу залізниці у вантажних перевезеннях являється непрозорість та складність доступу бізнесу до послуг залізничних перевезень.

Під час перевезення вантажів залізничним транспортом вантажовідправник стикається з проблемами корупціогенних факторів розподілу задоволення заявок вантажовідправників, швидкості формування поїздів та якості послуг.

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

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

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

Середні показники задоволення заявок вантажовідправників складають близько 52-55%, що говорить про дефіцит пропозиції послуг, порівняно з попитом бізнесу. Це є підставою для створення корупційних механізмів отримання неправомірної вигоди за оперативність задоволення заявок вантажовідправників та створює передумови для функціонування посередницьких компаній, які отримують привілейований доступ до послуг перевезень.

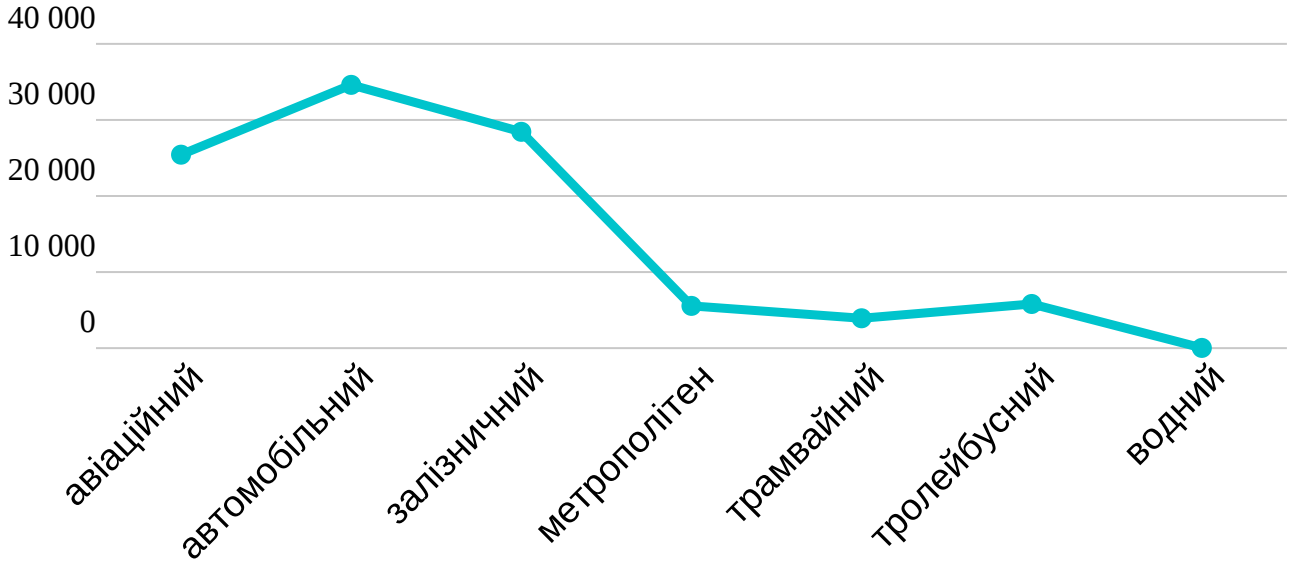
Запровадження передачі порожніх вагонів Укрзалізниці в оренду через майданчик ProZorro.Продажі частково зменшує ризик зловживань, але не вирішує проблему. Так як проведення аукціонів на передачу в оренду проводиться лише по 5-10% експлуатаційного парку вантажних вагонів Укрзалізниці. 90-95% вагонів розподіляються в «ручному режимі».

Передача вагонів в оренду через аукціони в першу чергу орієнтована на системних вантажовідправників, які оперують великими обсягами вантажів. До того ж процес передачі вагону вантажовідправнику це лише один із сегментів в ланцюгу обробки та виконання заявки вантажовідправника.

Для збільшення попиту на залізничні перевезення на ринку необхідне запровадження прозорого та зрозумілого механізму опрацювання заявки вантажовідправника – автоматизованої сервісної системи, яка забезпечить можливість опрацювати заявку на перевезення, розрахувати вартість послуг та оплатити послуги без ризиків впливу на процес посадових осіб компанії.

СЕРВІС ПАСАЖИРІВ

В період з 2014 по 2018 роки за даними Державної служби статистики частка залізничних перевезень в пасажирському сполученні зменшилася з 35,6% до 27,4% від загального обсягу. З покращенням дорожньої інфраструктури та розвитком авіаперевезень частка залізничного транспорту на ринку пасажирських перевезень продовжуватиме зменшуватись.
Загальний обсяг пасажирських перевезень залізничним транспортом за 2018 рік складає 28 438 млн. пас.км.



Стан парку пасажирських вагонів: експлуатаційний парк вагонів - 3,2 тисяч; середній вік вагона - 32 роки; зношеність парку вагонів - 93%.
Загальна картина якості сервісу пасажирських перевезень залишається здебільшого незадовільною через моральну і технічну застарілість більшості парку пасажирських вагонів.
Середня швидкість руху поїздів в пасажирському русі далекого сполучення становить 60-80 км/год, а в регіональних поїздах - менше 60 км/год, що є нижчим показником відносно автомобільних пасажирських перевезень в більшості випадків.
При цьому оновлення і модернізація парку вагонів відбувається повільними темпами (50-100 вагонів на рік або близько 3% від потреби), а такі темпи поступаються темпам старіння наявного інвентарного парку Укрзалізниці.
Застарілість та незадовільний технічний стан пасажирського парку вагонів призводить до обмеження швидкості руху, зниження якості наданих послуг та комфорту, негативно впливає на безпеку перевезень.
Задля покращення показників залізничних пасажирських перевезень необхідне впровадження комплексних змін в якості організації перевезень, сервісу пасажирів та модернізації рухомого складу.

Швидкісний та високошвидкісний рух є найперспективнішим та найконкурентнішим видом пасажирських перевезень так як рівень капітальних інвестицій в рухомий склад лише в 1,5-2 рази перевищує інвестиції в звичайні або регіональні поїзди.
При цьому швидкість руху забезпечує в 2-4 рази вищу оборотність таких поїздів, вищу наповнюваність, що дозволяє перевозити пропорційно більшу кількість пасажирів.
До того ж вартість швидкісних перевезень є значно вищою, порівняно з іншими видами перевезень в зв'язку з більшою конкурентністю швидкісних поїздів на ринку пасажирських перевезень.
Таким чином, швидкісні поїзди дозволяють отримувати до 5 разів вищі доходи на маршрутах обслуговування і значно скоротити потребу в рухомому складі. В середньому один швидкісний поїзд на 5-7 вагонів може замінити 2-4 звичайних поїзди, в складі 7-10 вагонів.
Головними перепонами на шляху розвитку швидкісного та високошвидкісного руху є зношеність інфраструктури та низька протяжність колій, які не дозволяють здійснювати перевезення понад 120 км/год.
Окрім цього, «Укрзалізниця» не має колій, які здатні забезпечити перевезення зі швидкістю понад 160 км/год, що спричинено використанням застарілого типу рейок Р-65.
Для розвитку високошвидкісного руху необхідна розробка програми інвестицій щодо модернізації інфраструктури за ключовими напрямками найбільшого попиту пасажирів в короткостроковій перспективі та закупівля нових швидкісних поїздів.
Поїзди далекого сполучення (нічні поїзди) мають свої переваги в зв'язку з тим, що проїзд на далекі відстані є більш зручним в купейних вагонах в нічний час. Такі перевезення здатні зробити більш зручними поїздки на 800 км і більше. При цьому такі поїзди мають бути комфортними, а час прямування не має перевищувати 10-15 год.
Курсування поїздів далеко сполучення в денний час, як це передбачено чинними графіками руху Укрзалізниці та прямування таких поїздів понад 15 годин призводить до зниження попиту на такі перевезення. Тож необхідним заходом є збільшення швидкості руху поїздів далекого сполучення за рахунок модернізації та оновлення рухомого складу і інфраструктури.
Регіональні поїзди здебільшого виконують соціальну функцію та з'єднують віддалені регіони або передмістя з великим населеним пунктом.
Створення регіональної компанії дозволить запровадити механізми співфінансування держави і перевізника для максимального підвищення якості послуг та функціонування оптимальної моделі, яка забезпечує соціальні потреби населення країни. Утворення окремої регіональної компанії, за прикладом європейських залізниць, дозволить розділити комерційні рентабельні пасажирські перевезення та соціальні пасажирські перевезення, які є дотаційними.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРИ

Загальний стан інфраструктури потребує значної модернізації і оновлення. Понад 20% колій використовуються з порушенням термінів виконання капітального ремонту та відновлення, а їх подальша експлуатація становить потенційну загрозу надання якісних і безпечних послуг з перевезення вантажів та пасажирів. Наявність колій, що експлуатуються з порушенням термінів ремонту призводить до застосування обмежень швидкості та зниження середньої швидкості транспортування вантажів та пасажирів.

Швидкісний рух компанії залишається недостатньо розвиненим та представляє собою обслуговування окремих напрямків з максимальною швидкістю до 160 км/год. Проте такий рух можливий тільки на 2,9 тисяч кілометрів колій (7% довжини всіх колій). Тому більша частина пасажирського сполучення має обмежену максимальну швидкість до 120 км/год, що суттєво поступається показникам інших країн Європи.

Середня швидкість швидкісних поїздів в Україні складає 95 км/год. Тоді як для залізниці Іспанії середня швидкість швидкісних поїздів становить 199 км/год, Франції 195 км/год, Італії 170 км/год, Німеччини 142 км/год.

Таким чином швидкісні поїзди Укрзалізниці поступають європейським аналогам в 1,5-2 рази за швидкістю руху.

Для успішного розвитку залізничного сполучення необхідно передбачати стратегічний розвиток високошвидкісного руху за основними напрямками потоку пасажирів та в перспективі задля з'єднання із швидкісною залізничною системою залізниць Європи. Також варто розвивати швидкісний вантажний рух у вигляді транспортних коридорів, які даватимуть можливість перетворити Україну на потужний транспортний хаб, що сполучає Європу і Азію.

Значним недоліком в потенційному розвитку інфраструктури є застосування під час модернізації колій застарілих 25-ти метрових рейок марки Р-65, які мають підвищений знос та меншу тривалість експлуатації порівняно з сучасними рейками UIC-60 та їх аналогами.

Використання рейок Р-65 є неефективним для будівництва колій з максимальною швидкістю руху понад 120 км/год.

В перспективі оновлення інфраструктури необхідно передбачати перехід від використання застаріли технологічних рішень на сучасні технології.

Запровадження високого ступеню автоматизації процесів руху, діагностування та контролю технічного стану інфраструктури є вкрай важливим для розвитку залізничного транспорту. Зростання швидкості руху має супроводжуватись зростанням стандартів контролю за безпекою руху.

9

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЯГИ

Тяговий рухомий склад залізниці перебуває в найбільш зношеному стані (близько 95% зносу), при цьому модернізація та оновлення локомотивного парку потребує найбільших капітальних вкладень.

Вартість одного локомотива на ринку може складати від 100 мільйонів гривень для магістральних локомотивів та від 50 млн. грн. для маневрових локомотивів.

Найбільш гострою є проблема тепловозного парку, так як тепловози серій М62, 2ТЕ10 та 2ТЕ116 морально та фізично застарілі, мають збільшену витрату палива на одиницю ефективної потужності (на 10-30% більше за сучасні аналоги), потребують більших витрат на технічне обслуговування та ремонт (мають менші міжремонтні пробіги та потребують додаткових ТО), мають високий відсоток простою та витрат на позапланових видах ремонту.

Часткове оновлення парку новими вантажними локомотивами ТЕ33АС не вирішує проблем в маневровому та пасажирському русі. Окрім цього Укрзалізниця не має можливостей повної заміни вантажних тепловозів новими серіями тепловозів в короткостроковій перспективі через високу вартість вкладень.

При цьому залізниця системно не виконує показники капітальних ремонтів наявного парку тепловозів, якість виконання капітальних ремонтів є низькою так як під час виконання ремонтних робіт відбувається лише часткове відновлення застарілих систем та вузлів.

Протягом 2018 року Укрзалізниця виконала лише 2 капітальних ремонти магістральних вантажних тепловози та жодного капітального ремонту пасажирських тепловозів.

Для можливості подальшої ефективної та безпечної експлуатації рухомого складу необхідне вивчення перспектив якісної модернізації локомотивів сучасними системами та вузлами паралельно з поетапним відновлення локомотивного парку новими серіями.

Успішним прикладом модернізації локомотивів радянського виробництва є залізниці Угорщини, Польщі, Прибалтики. Модернізація в цих випадках передбачала не відновлення застарілого обладнання, як це виконується на «Укрзалізниці», а встановлення нових сучасних тягових систем, систем контролю та безпеки.

Зокрема впроваджено проекти модернізації тепловозів М62 та 2ТЕ116 дизель генераторними установками виробництва Caterpillar, модернізації маневрових локомотивів сучасним лінійним обладнанням. Ці заходи дозволили подовжити безпечний термін якісної експлуатації локомотивів, знизити витрати на експлуатацію та обслуговування та забезпечити оптимальний баланс поточних вкладень за рахунок часткової заміни парку новими локомотивами (у випадках, коли модернізація є недоцільною через високу зношеність локомотива) та модернізації решти парку до сучасного рівня (у випадках, коли такі заходи технічно і економічно обгрунтованими).

ZIK

10

УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ

Залізничний тарнспорт, як більшість державних структур, впродовж років не мали виваженої стратегії орієнтування на досягнення максимально позитивного економічного ефекту та максимально ефективного використання можливостей компанії. Відсутність чіткої мотивації менджменту керівної та середньої ланки на досягнення максимальної ефективності і раціональності та відсутність інструментів контролю якості використання активів компанії призводить до неефективного та нераціонального використання доходів та майна компанії.

Викорситання застарілих та неефективних технологічних рішень та відсутність мотивації працівників до заощадження витрат компанії призводить до втрати мільярдів гривень щороку.

Необхідне запровадження дієвої системи мотивації працівників досягнення максимального ефекту та впровадження гнучкої системи оплати праці, які поєднує в собі гарантії соціальної захищеності та додаткові можливості у випадку досягнення позитивних виробничих результатів.

Найвагомішою статтею витрат компанії є паливо-енергетична сфера.

Рівень витрат на забезпечення виробництва паливо-енергетичними ресурсами та мастильними матеріалами складає понад 16 мільярдів гривень на рік та є найвбільшою статтею видатків компанії після витрат на оплату праці.

Застарілі методи нормування та обліку паливо-енергетичних ресурсів (ПЕР) містять колосальний потенціал до скорочення цих витрат.

Основними причинами надмірних витрат ПЕР в експлуатації є зношеність та низька ефективність застарілих дизель-генераторних установок та відсутність мотивації локомотивних бригад до економії ПЕР.

Так, використання сучасних дизель-генераторних установок може скоротити використання палива до 20-30% при забезпеченні рівнозначної ефективної отужності.

Річна економія від впровадження сучасних дизель-генераторних установок може становити до 2,5 мільйонів гривень для одного тепловоза за рік, що дозволить покрити видатки на модернізацію протягом 6-8 років експлуатації.

Запровадження успішної системи мотивації локомотивних бригад економії ПЕР може забезпечити скорочення витрат на 5-7%.

Ефективний контроль за використанням паливо-енергетичних ресурсів в сукупністю з наявністю матеріального стимулювання працівників компанії та модернізація застарілих дизель-генераторних установок локомотивів забезпечать підвищення ефективності використання коштів компанії, скорочення обсягів закупівель ПЕР та покращать якість експлуатації тягового рухомого складу.

Отже є необхідність створення системи винагороди працівників залежно від розміру економії ПЕР.
Ефективний контроль за використанням енергетичних ресурсів в сукупності з наявністю матеріального стимулювання працівників компанії та модернізація застарілих тягових установок локомотивів забезпечать підвищення ефективності використання коштів компанії.