ГО "Zалізниця без корупції"

Проєкт трансформації АТ "Українська залізниця"

Прогрес змін можливий за двома сценаріями: еволюційним та революційним.

Еволюція для залізниці – це безперервне виділення ресурсів на поступове покращення якісних показників роботи залізниці не зважаючи на зовнішні фактори.

Революція – стрибкоподібний розвиток, частіше за все без урахування змін базису. Що потрібно Укрзалізниці на сучасному етапі, так це еволюційні зміни зі швидкістю революційних.

Аналіз виконано ГО "Залізниця без корупції" 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"

INTERNATIONAL RENAISSANCE FOUNDATION

Під час проведення аналізу були використані дані Державної служби статистики України, АТ "Українська залізниця", Управління статистики та інших публічних джерел.

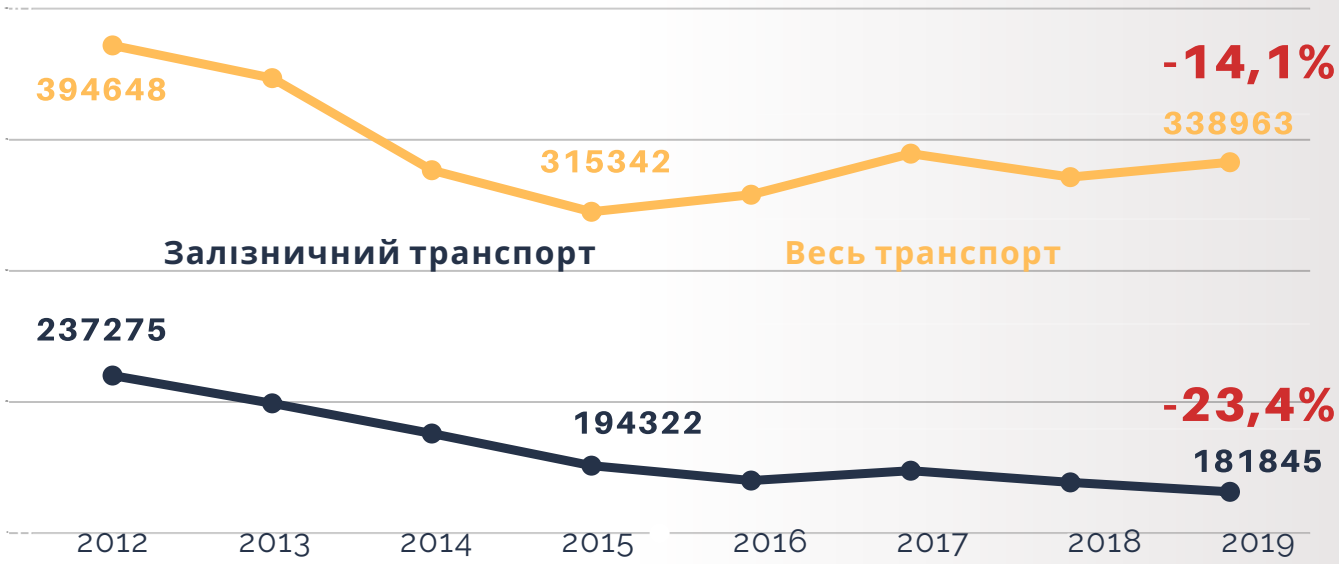
Громадська організація "Залізниця без корупції" створена фахівцями в сфері залізничн ого транспорту, протидії корупції та моніторингу публічних закупівель в 2015р. Метою о рганізації є забезпечення публічності в сфері залізничного транспорту, викриття корупційних схем з розкрадання та нераціонального витрачання держав- них коштів АТ «Українська залізниця», пошук шляхів розвитку підприємства.

В 2017 році спільно з Transparency International Україна засновано медіа- проект "Zалізниця без корупції".

Оцінка поточного стану

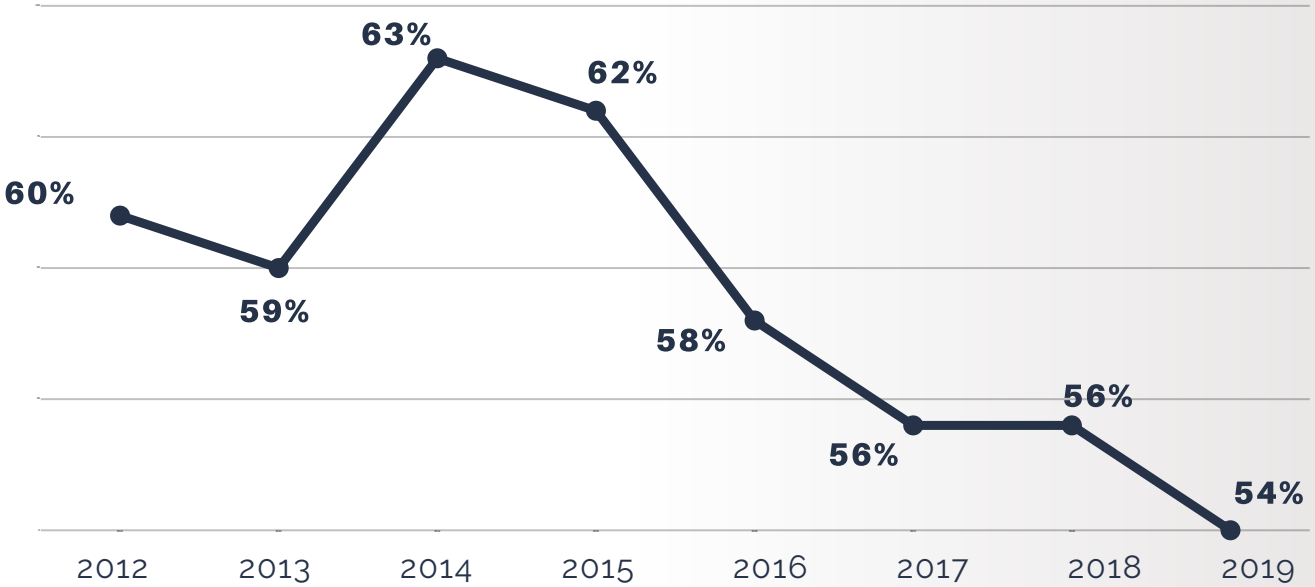
Вантажні перевезення

Динаміка вантажообігу по роках, млн. ткм.



До 2016 року динаміка обсягів перевезень залізничним транспортом відповідала динаміці загальної транспортної роботи вантажних перевезень. Проте з 2016 року спостерігається суттєвий розрив цих показників, що свідчить про втрату позицій залізничного транспорту на ринку вантажних перевезень.

Динаміка частки залізничних перевезень на ринку вантажних перевезень



За останні 5 років частка залізничних вантажних перевезень (вантажообігу) скоротилася з 60-62% до 54%. Таким чино Укрзалізниця зменшила свою роль на ринку транспортування вантажів на 10%. Збереження цієї динаміки призведе до того, що в наступні 10 років роль залізничного транспорту буде обмежуватись
40-45% всіх вантажних перевезень.

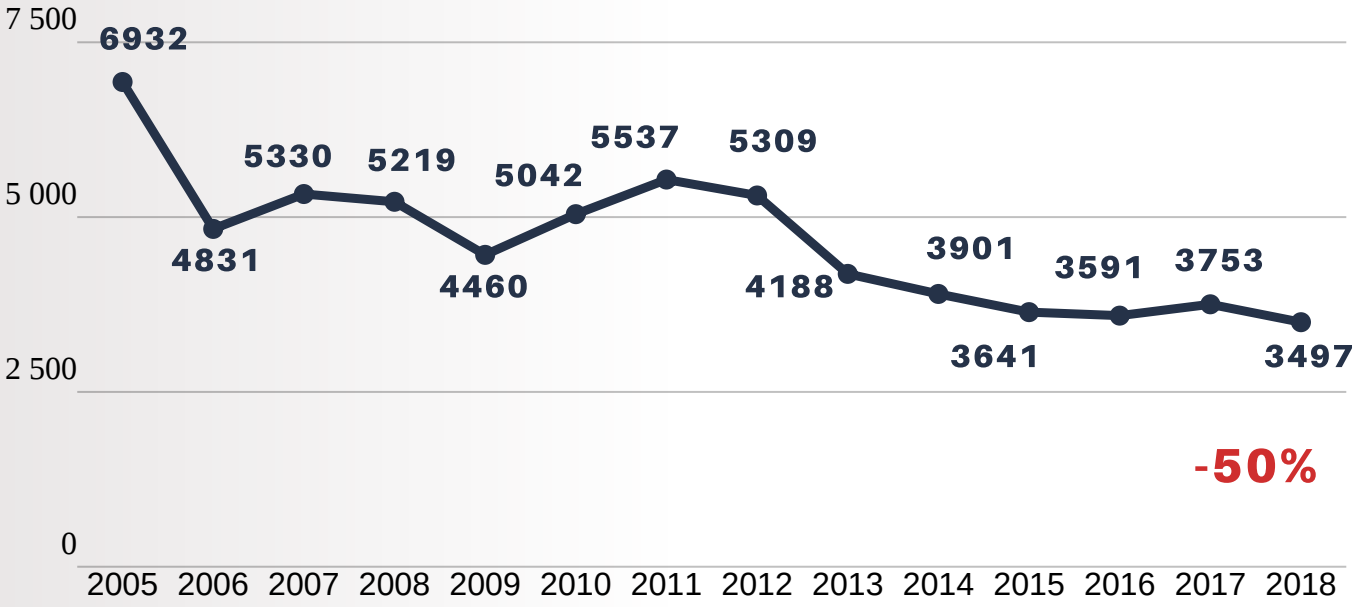
Негативні тенденції вантажних залізничних перевезень здебільшого викликані високими корупціогенними факторами, низькою мобільністю та зниженням ефективності використання інфраструктури і вагонів.

З 2011 року середній обіг вантажного вагону на Укрзалізниці збільшився з 6 до понад 10 діб. В 2005 році цей показник складав 4,3 доби.

Середній обіг (оборот) вантажного вагону, к-ть діб

Таким чином спостерігається суттєве зниження швидкості транспортування вантажів і виконання заявок вантажовідправників, що призводить до постійного дефіциту пропозиції залізничних перевезень, порівняно з попитом ринку.
Також вирішальну роль в цьому відіграють корупціогенні фактори, адже така ситуація відповідає корупційному інтересу отримання додаткової неправомірної ваги за збільшення швидкості опрацювання заявки клієнта.
Збільшення тривалості перевезення вантажів призводить до зменшення продуктивності вагону. Це в свою чергу призводить до того, що для виконання перевезення однакової кількості вантажів необхідна більша кількість вагонів. Відповідно збільшуються витрати на утримання та оновлення вагонного парку.

Середньодобова продуктивність вантажного вагону, ткм.нетто

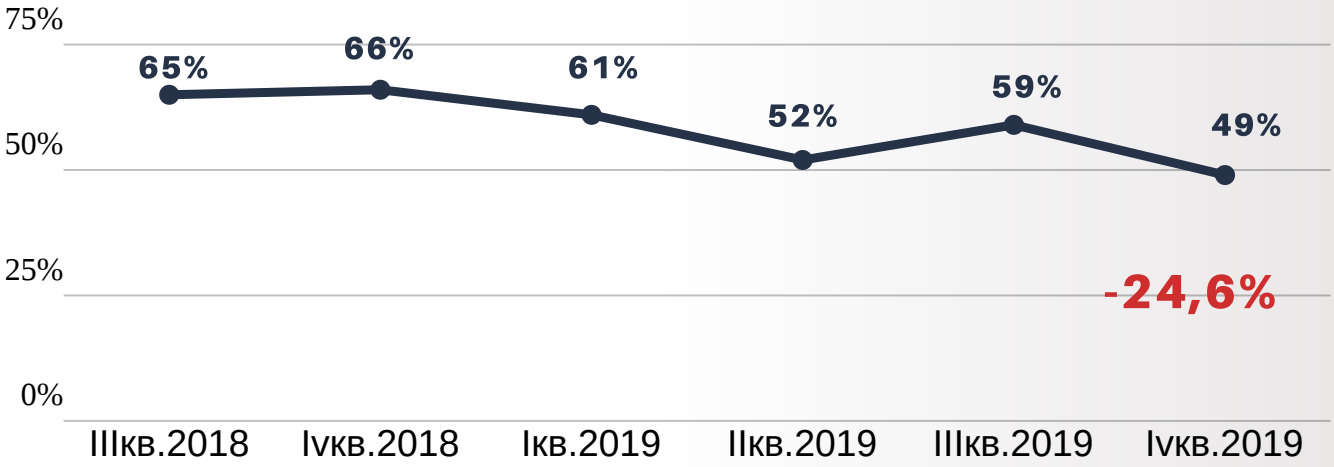


В зв'язку зі скороченням продуктивності вантажних вагонів, залізниці та власникам вагонів доводиться утримувати вагонний парк, який 1,5-2 рази перевищує обсяг, у випадку забезпечення продуктивності вагону на рівні 2005-2011 років.
Поряд із зниженням ефективності використання вантажних вагонів Укрзалізниця демонструє високу негативну динаміку утримання власного парку вагонів.
За останні 1,5 року кількість робочого парку вантажних вагонів власності АТ «Укрзалізниця» скоротився з 68 тис. вагонів до 52 тис.

Парк вантажних вагонів власності УЗ

Станом на початок 2020 року понад половина вагонів Укрзалізниці знаходиться в неробочому стані. Відсоток справних вагонів за 18 місяців погіршився з 65% до 49%.

Відсоток справних вагонів від загального парку УЗ



Порівняно з 2018 роком Укрзалізниця скоротила обсяг ремонтів з 16,9 тис. одиниць до 4,9 тис. одиниць. Або в 3,5 рази. Що спричинено значним недофінансування сфери вантажних перевезень в 2019 році за рахунок штучного утримання позитивних фінансових результатів діяльності компанії.

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

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

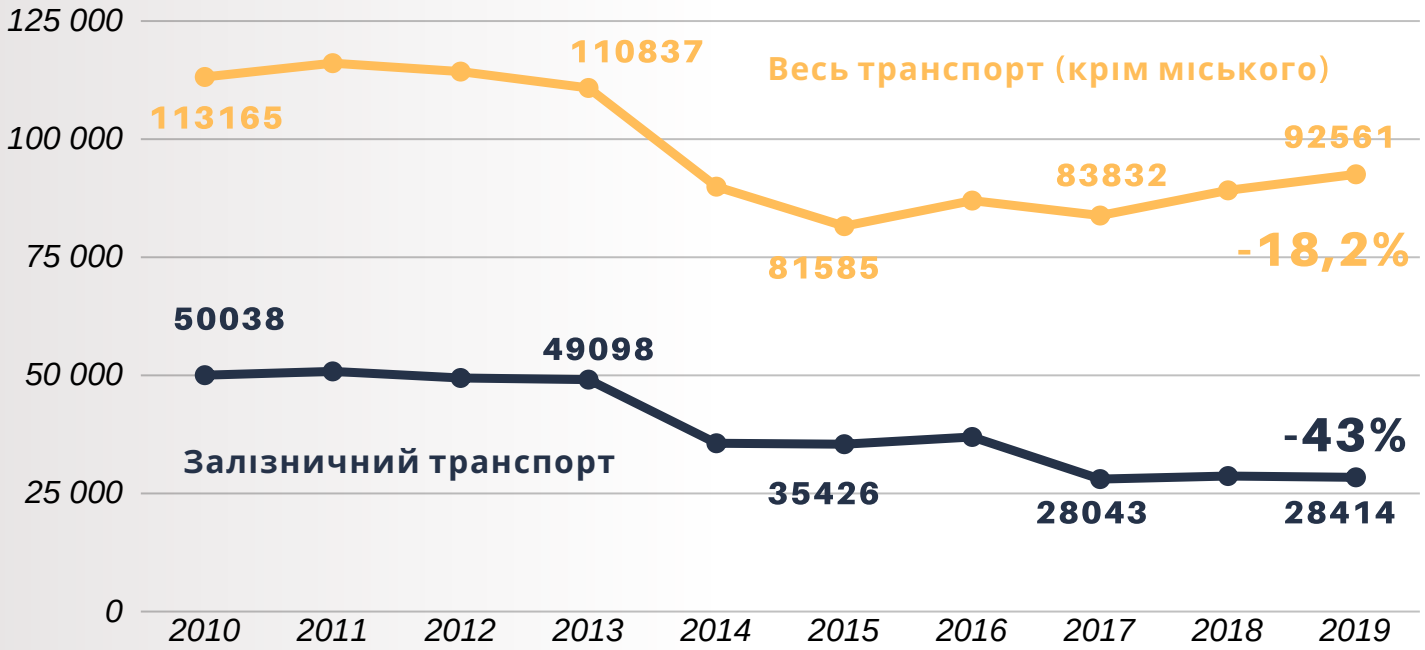
За таких умов першочерговість задоволення потреб перевізників залежить від рішень посадових осіб «Укрзалізниці», що є корупціогенним фактором.

Загальний показник задоволення заявок вантажовідправників в 2017-2019 роках складав лише 50-55%. Тобто майже половина заявок вантажовідправників не були задоволені через дефіцит робочого парку вантажних вагонів та низьку ефективність роботи вантажних вагонів.

Пасажирські перевезення

Обсяг перевезення пасажирів залізничним транспортом має схожу динаміку, до вантажних перевезень.

Обсяг перевезення пасажирів, млн.пас.км



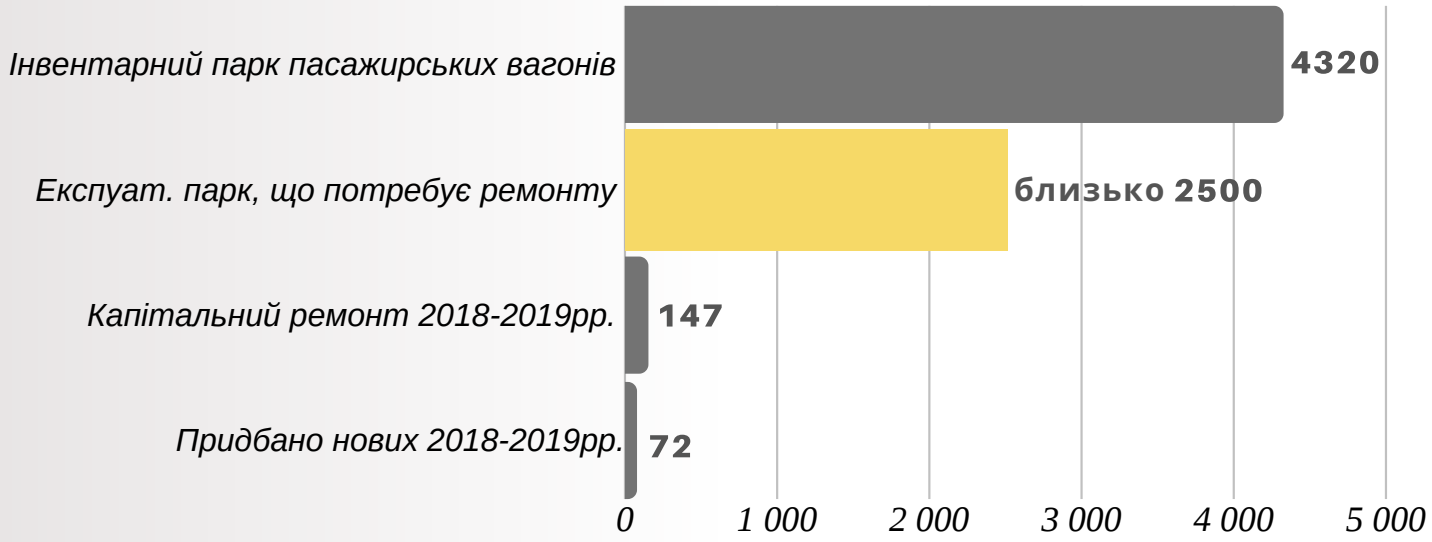
До 2016 року обсяг залізничних перевезень пасажирів складав 40-44% від загального обсягу перевезень. Але після 2016 року обсяг пасажирських перевезень залізничним транспортом скоротився до 31%.

Загалом УЗ втратила чверть попереднього обсягу перевезення пасажирів за останні 5 років. Основними причинами зниження популярності залізниці є погіршення сервісу, незадовільний технічний стан пасажирських вагонів та розвиток авто і авіатранспорту.

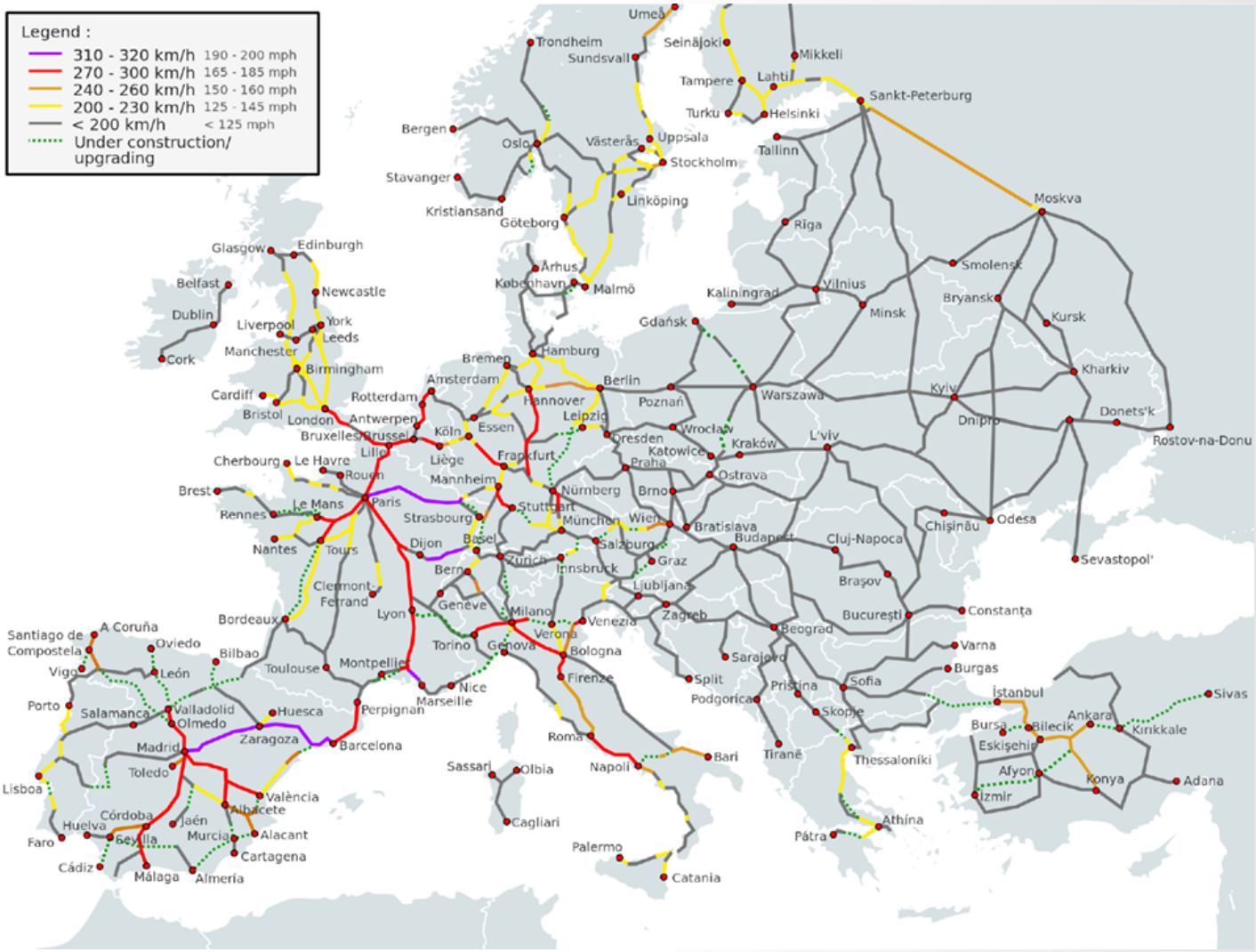
Загальний парк пасажирських вагонів Укрзалізниці складає 4320 одиниць. З них знаходиться в експлуатації 3200-2500 одиниць. Зношеність парку пасажирських вагонів складає 93%, а середній вік вагону – 33 роки.

Протягом 2019 року «Українська залізниця» уклала контракти на будівництво 18 нових пасажирських вагонів (в 2018 році – 54 вагони), проведено капітальний ремонт 29 пасажирських вагонів (в 2018 році – 118 вагонів). Загальний показник відновлення пасажирських вагонів складає менше 5% за рік.

Стан парку пасажирських вагонів



За таких умов оновлення залізниця має негативну динаміку темпів відновлення пасажирських вагонів відносно темпів їх зносу, що призводить до погіршення їх технічного стану і якості послуг.
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.
Порівняно із залізницями Європи швидкість поїздів Укрзалізниці є нижчою в середньому в 1,5-2,5 рази.
Максимальна швидкість руху пасажирських поїздів в Україні складає 160 км/год. Тоді як для залізниць Європи цей показник становить 240-320 км/год.



Застарілість та незадовільний технічний стан пасажирського парку вагонів призводить до обмеження швидкості руху, зниження якості наданих послуг та комфорту, негативно впливає на безпеку перевезень.
Відсутня ефективна стратегія модернізації застарілого парку пасажирських вагонів та покращення якості перевезень в перспективі призводить до зниження популярності залізничних пасажирських перевезень.
Сума доходів від пасажирських перевезень в 2017-2019 роках складає близько 9 млрд. грн. Найменш прибутковими є приміські поїзди – 700-800 млн. грн. за рік.

Тяга

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

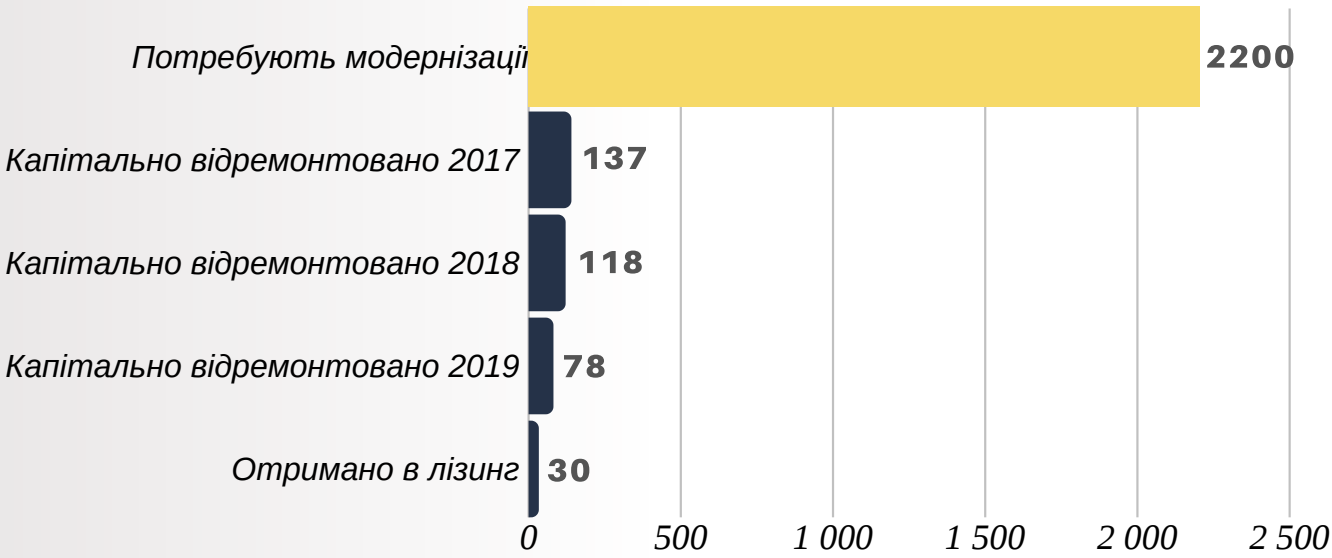
Тільки 4,5% наявних в експлуатації локомотивів компанії знаходяться в оптимальних межах вікового стану. 95,5% локомотивів потребують глибокої модернізації або заміни протягом наступних 5-10 років.

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

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

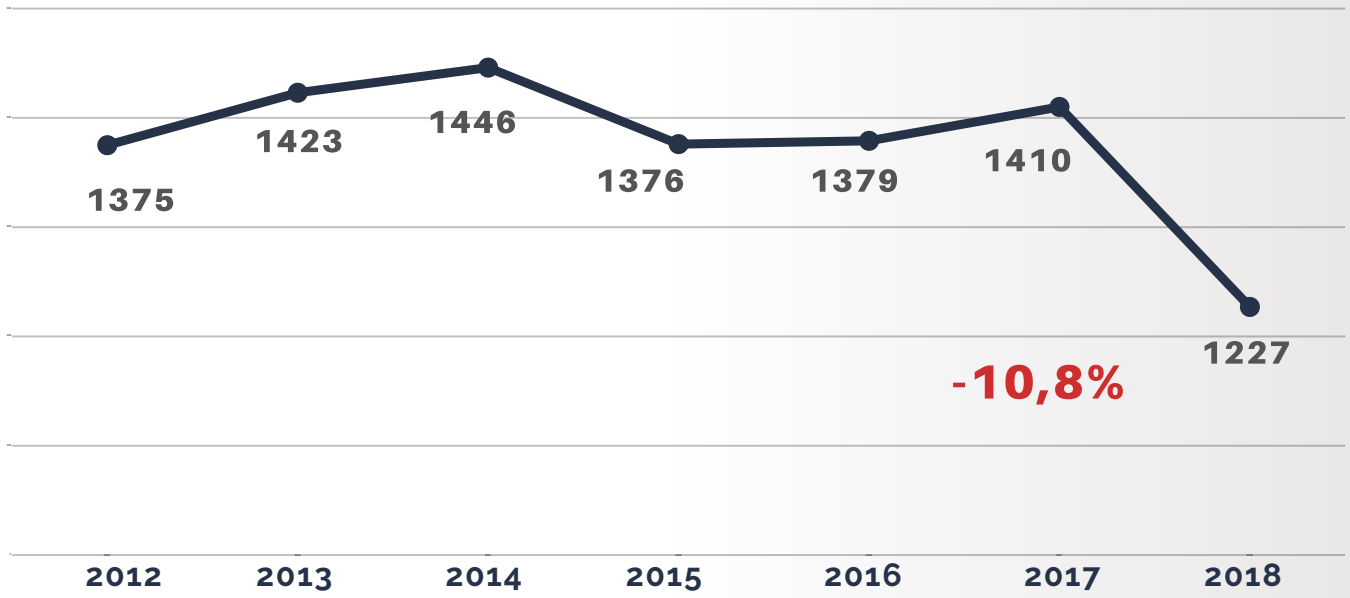
Одночасно з застарілим парком локомотивів Укрзалізниця має значне технологічне відставання ремонтних баз, які не спеціалізовані на обслуговуванні сучасних локомотивів. Як приклад, досвід експлуатації електровозів ДС-3 (роки випуску 2003-2008), більшість з яких знаходиться в несправному стані у з в'язку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

Стан відновлення парку локомотивів



Наявні ремонтні потужності не в змозі забезпечити своєчасний ремонт і модернізацію локомотивів. Так капітальний ремонт тепловозів виконується наразі єдиним підприємством - ПАТ "Дніпропетровський тепловозоремонтний завод", обсяг ремонту якого складає близько 50 одиниць на рік. Ремонт електровозів постійного і змінного струму проводиться на ПАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» та ПАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» (обсяг ремонту до 100 одиниць на рік).
Локомотиворемонтні заводи демонструють низький рівень обсягів та якості капітальних ремонтів.
Високий рівень гарантійних звернень по виходу з капітального ремонту, відсутність застосування сучасних технологічних рішень та заміни основних вузлів на сучасні аналоги є незадовільним факторами. Робота локомотиворемонтних заводів носить здебільшого підтримуючих характер, а не модернізаційний. Укладання контракту з General Electric на постачання тепловозів демонструє позитивну динаміку, проте заплановані обсяги виробництва не дозволяють говорити про перспективу вирішення проблеми тяги за 10-15 років.
Поряд з цим залишається невирішеним питання маневрових локомотивів, дизель та електро-поїздів. Питання оновлення парку електровозів знаходиться на стадії вивчення. «Українська залізниця» не має стратегії з модернізації придатного до відновлення локомотивного парку із застосування сучасного силового обладнання та систем контролю за прикладом залізниць Польщі, Угорщини та Прибалтики, якими в 2000-х роках проведена глибока модернізація аналогічних серій локомотивів, що дозволило значно зменшити витрати на оновлення парку.
Компанія гостро потребує виваженої стратегії відновлення локомотивного парку з терміном реалізації до 15 років зі застосуванням комплексного підходу оновлення і модернізації та врахуванням всіх ризиків.

Середньодобова продуктивність локомотива, тис. ткм брутто



Зниження рівня технічного стану локомотиву призводить до зниження продуктивності, збільшення обсягів ремонтів та простою локомотива через несправний технічний стан. Попри те, що наявний парк локомотивів Укрзалізниці майже в 2 рази перевищує експлуатаційну потребу, реальний технічний стан локомотивів не дозволяє якісно і своєчасно виконувати необхідну транспортну роботу.

Корпоративне управління

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

За останні 3 роки відкрито понад 100 кримінальних проваджень стосовно корупційних злочинів на «Українській залізниці». Загальний рівень збитків компанії згідно відкритих кримінальних справ оцінений в близько 3 млрд. грн. (107 млн. $). Організацію та реалізацію розкрадань в особливо великих розмірах інкримінують щонайменше 20 топ-менеджерам компанії, частина з яких продовжує виконувати свої функції.

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.

Більшість сучасних залізниць не мають регіонального розподілу, натомість мають чіткий розподіл за функціями (вантажні перевезення, пасажирські перевезення, послуги локомотивів тощо).

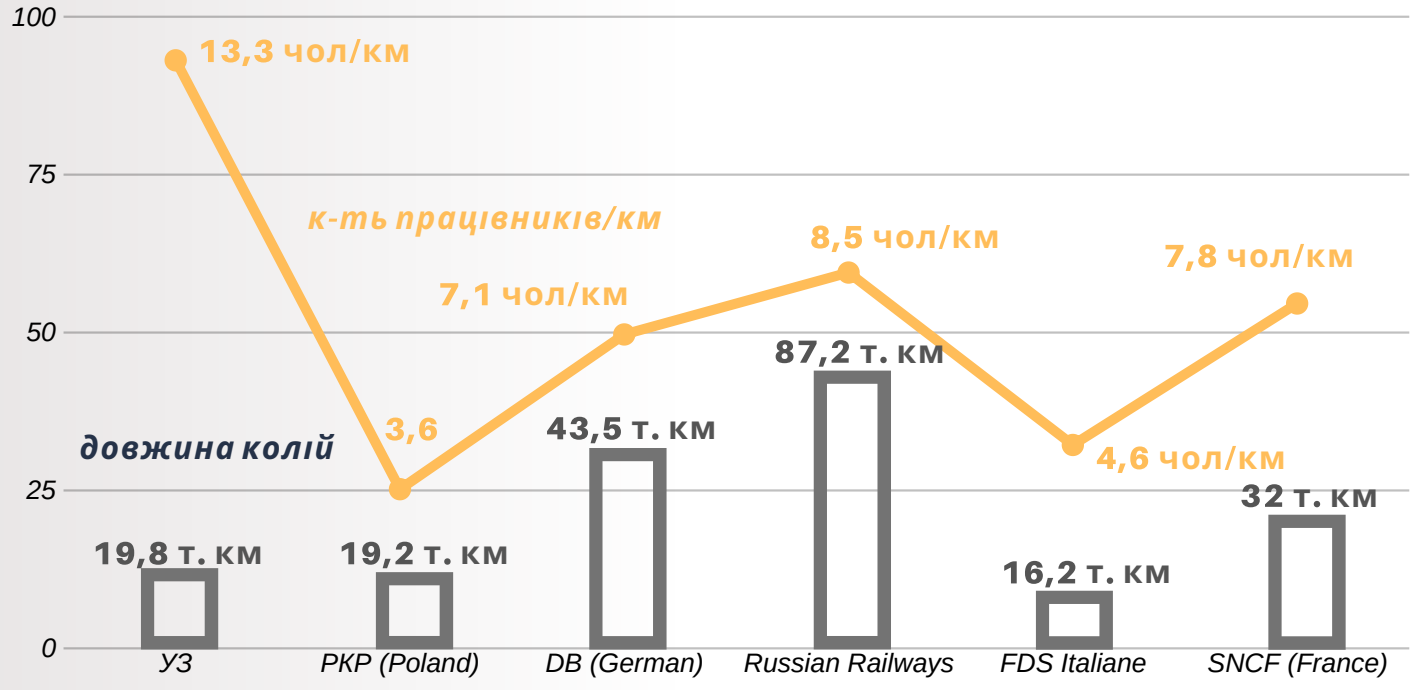
Складність структури «Української залізниці» призводить до неоперативного та неефективного управління виробництвом компанії.

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.

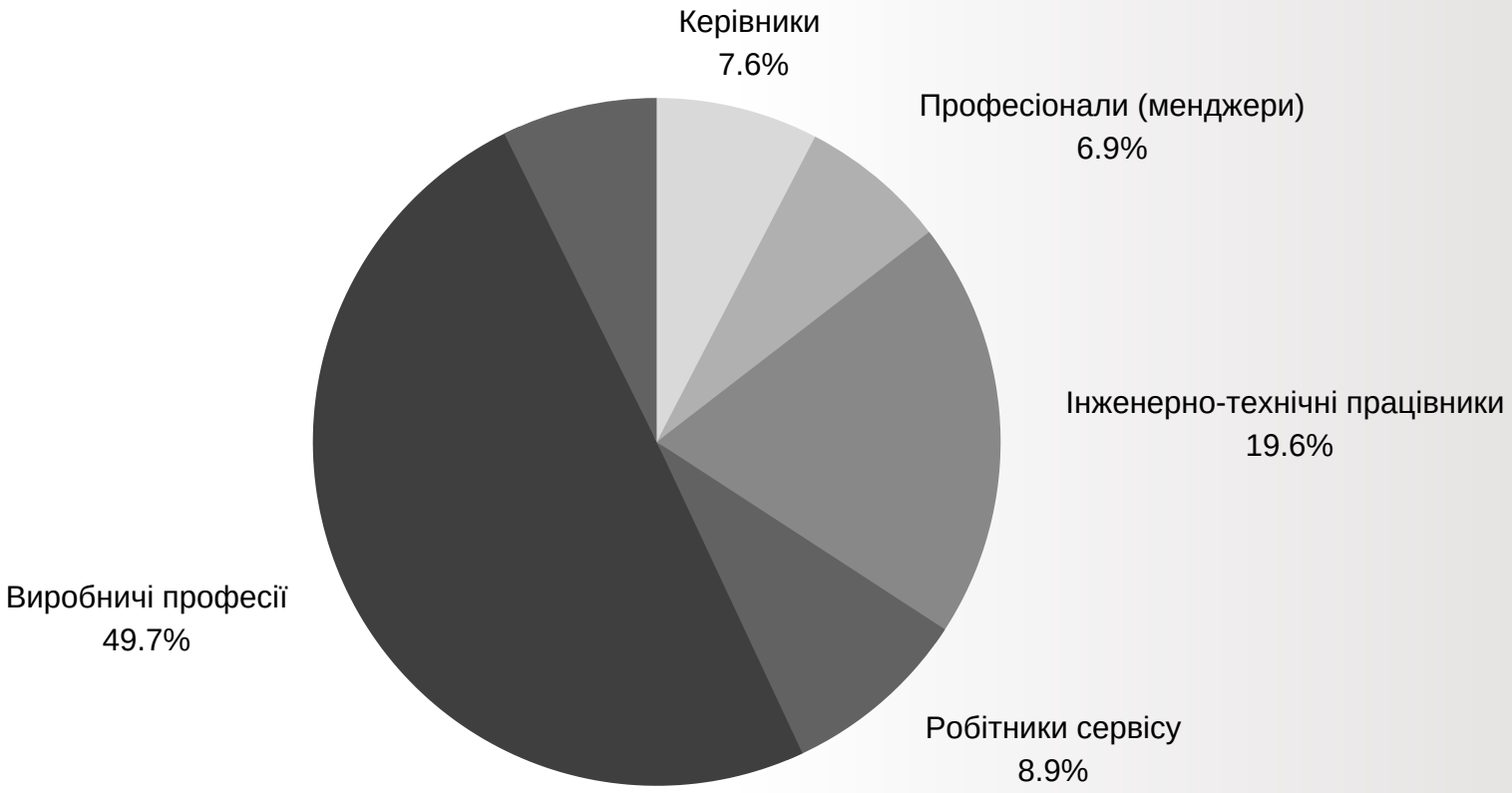
В зв'язку з подвійним розподілом структури компанії за функціями та регіональним принципом, низькою автоматизацією процесів та високою трудомісткістю застарілих технологічних процесів чисельність працівників залізниці на тисячу кілометрів колій суттєво перевищує аналогічний показник інших залізниць.

Показники відношення довижини колій та кількості працівників залізниць



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

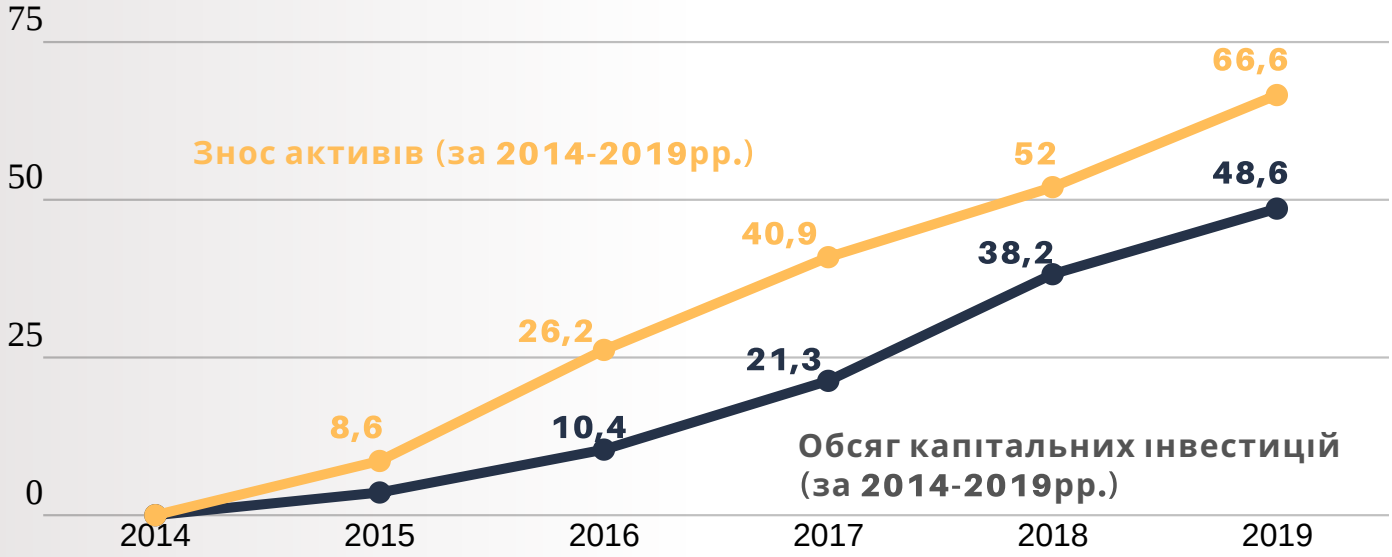
Середньодобова продуктивність локомотива, тис. ткм брутто



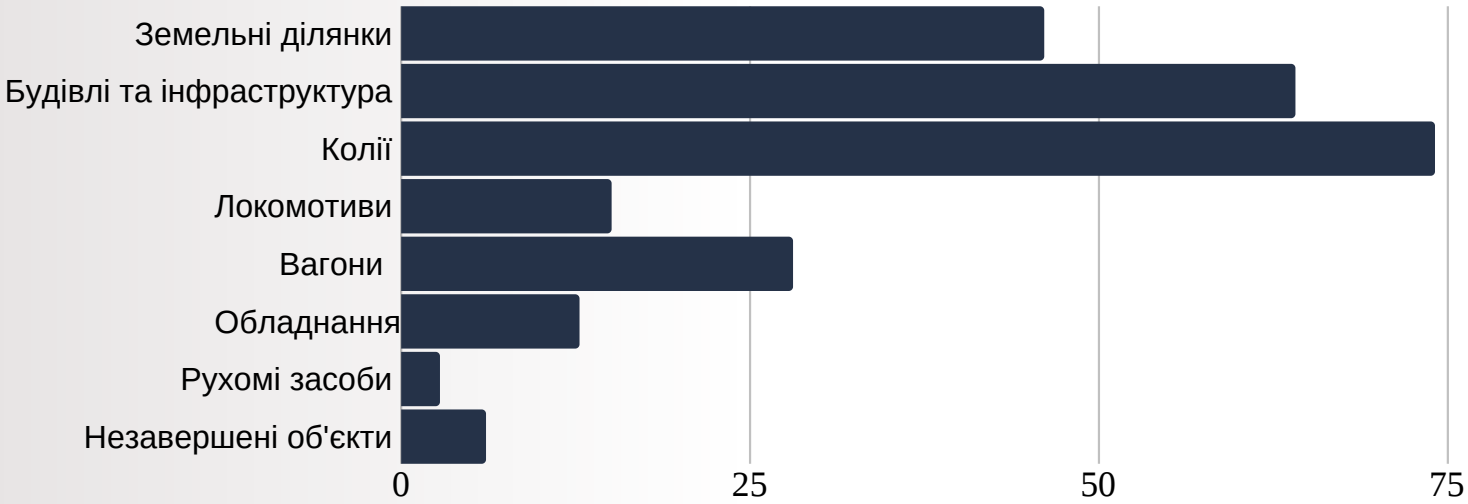
Поряд з проблемами в кадровій системі Укрзалізниця має стратегічні проблеми в сфері управління фінансовим станом та активами. Загальний знос активів компанії складає 60%. Окрім цього залізниця має негативний баланс обсягів інвестицій до темпів зношення, що призводить до поступового знецінення активів компанії.
За наявності продовження вказаної динаміки за 5-10 років може наступити стан критичного зношення активів, за якого подальше існування залізниці буде напряму пов'язане з макрофінансовою підтримкою і фактично компанія не зможе самостійно підтримувати свій технічний та економічний стан.

Вартість активів АТ "Укрзалізниця", млрд. грн.

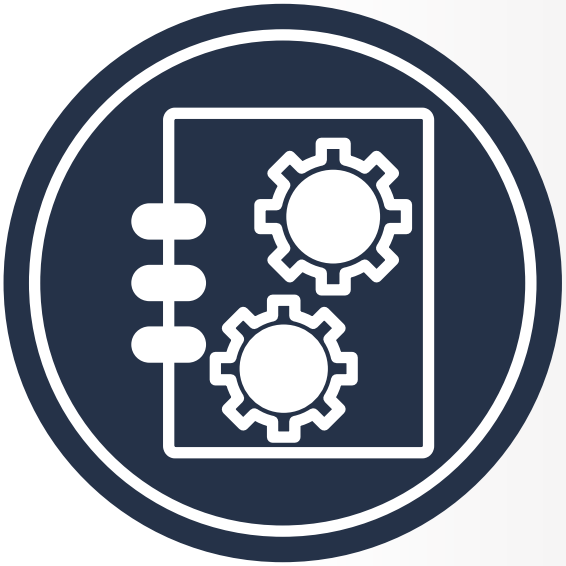
Відставання темпів капітальних інвестицій від зносу активів, млрд. грн.



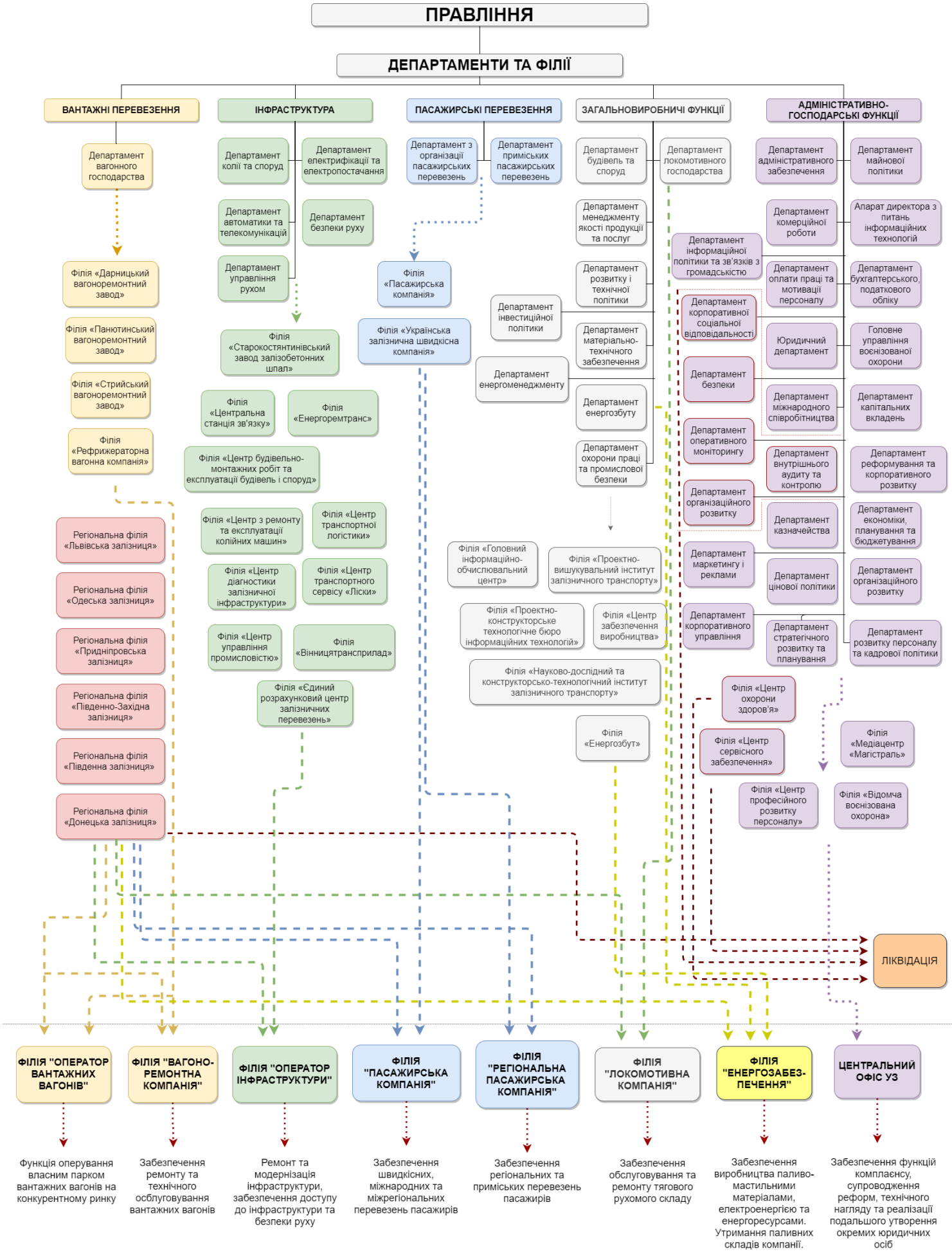
Розподіл вартості активів АТ "Укрзалізниця", млрд. грн.



СТРАТЕГІЯ ЗМІН



Трансформація Укрзалізниці (I етап)



Зміна структури компанії та принципів управління

В 2020 році Укрзалізниця потребує рішучих змін, які перезапустять механізми управління компанією та зроблять її орієнтованою на результат.
Наразі структура компанія складається з 33 філій та понад 40 департаментів і управлінь. Органіграма УЗ являє собою поєднання регіональних та функціональних принципів, з частковим дублюванням функцій та відсутністю чіткого розмежування компетенцій та відповідальностей в структурі компанії.
На першому етапі трансформації, який має тривати 4-7 місяців необхідне створення нової структури компанії відповідно процесів. Регіональні філії та профільні департаменти мають передати свої функції 7 філіям та Центральному офісу Укрзалізниці, який має забезпечити функції комплаєнсу, супроводження реформ та технічного нагляду до етапу утворення окремих юридичних осіб за відповідними напрямками.
Оновлена структура компанії **Філія «Оператор вантажних вагонів»** реалізуватиме функції оперування власним парком вантажних вагонів. Першочерговими задачами філії є:

- оцінка наявного парку вантажних вагонів;
- вивчення можливості його оновлення за рахунок давальницької сировини непридатного парку (більшість складових вантажних вагонів, такі як колеса, рами, автозчепи та ін., можуть бути використані для повторного виготовлення);
- оперативне управління вагонного парку та реалізації плану його оновлення.

За результатами 2019 року філія «Оператор вантажних вагонів» має стати ефективним та конкурентним гравцем на ринку вантажних залізничних перевезень.

Філія «Вагоноремонтна компанія» реалізуватиме функції будівництва та ремонту вантажних вагонів. В її структуру ввійдуть 3 вагоноремонтних заводи та вагоноремонтні депо, які зараз відносять до регіональних філій.

Філія «Оператор інфраструктури» має агрегувати в собі колійні господарства регіональних філій та структурних підрозділів, які відповідають за будівництво і ремонт колій, штучних споруд та інших об'єктів інфраструктури. Першочерговими задачами «Оператора інфраструктури» є забезпечення прозорої моделі доступу до інфраструктури з боку учасників ринку перевізників та автоматизованої моделі доступу до послуг залізничних перевезень.
Доступ до інфраструктури має відображати баланс інтересів всіх учасників ринку та включати функції:

- бронювання маршруту для поїзду з локомотивом;
- інформування про наявність сформованих поїздів під локомотив;
- інформування про наявність вільних локомотивів в очікуванні поїзду;
- контроль готовності локомотиву до виходу на маршрут (проходження перевірки технічного стану локомотивів на ПТОЛ відповідно затверджених регламентів);
- контроль готовності поїзду (перевірка гальмівного обладнання та проходження планового обслуговування).

Філія «Пасажирська компанія» має агрегувати функції забезпечення швидкісних пасажирських перевезень та перевезень далекого сполучення. Першочерговими задачами філії стануть завдання із забезпечення сервісу перевезень, підтримки вагонів в належному естетичному та технічному стані, вибудова функцій контролю та відповідальності при подачі під поїзд пасажирського вагону. Створення ефективної моделі залучення пасажирів до контролю якості сервісу та оперативного реагування на випадки низького сервісу.
"Пасажирська компанія" має реалізовувати концепцію доступних, безпечних перевезень за розумну ціну, розвивати більш конкурентний швидкісний рух та створювати умови для зменшення часу руху поїздів за маршрутами перевезень.

Філія «Регіональна пасажирська компанія» має забезпечити найпроблемніший сектор пасажирських перевезень залізниці – приміські та регіональні перевезення. Компанія має реалізувати баланс суспільних та комерційних інтересів, взаємодію з органами місцевої влади та державними органами.
Виділення «Регіональної пасажирської філії» в окремий сегмент обумовлене тим, що даний вид перевезень забезпечує в першу чергу суспільні потреби та не має на меті отримання значної комерційної вигоди. Це передбачає значне державне субсидіювання та забезпечення суспільно важливих маршрутів перевезень без мети отримання суттєвих прибутків.
Тарифи регіональних перевезень мають бути виключно регульованими, а умови та перелік маршрутів мають погоджуватись із органами державної влади.

Філія «Локомотивна компанія» має забезпечити функціонування пунктів технічного обслуговування локомотивів, локомотивних депо та, в перспективі, ремонтних заводів.
Необхідність виокремлення локомотивної філії в окрему структуру полягає в тому, що дана філія має забезпечувати потреби як вантажних так і пасажирських перевезень.
В перспективі «Локомотивна компанія» має стати конкурентним та ефективним перевізником на ринку забезпечення перевезення вантажів і пасажирів залізничним транспортом.

Філія «Енергозабезпечення» має замінити несистемний та неавтоматизований процес контролю постачання та використання паливо-енергетичних ресурсів, який зараз покладається на окремі філії компанії. В структурі АТ «Українська залізниця» знаходиться понад 50 паливних складів. А загальна річна потреба компанії в забезпеченні паливо-мастильними матеріалами та електроенергією складає понад 17 млрд. грн., що є основною складовою всіх закупівель залізниці.
Наразі процеси забезпечення залізниці електроенергією та паливо-мастильними матеріалами мають значні корупціогенні фактори, як на стадії їх придбання так і під час використання.
Головні виклики – непрозорі закупівлі електроенергії та газу, наявність системних розкрадань палива на паливних складах компанії.
Філія «Енрегозабезпечення» має реалізувати функцію прозорих конкурентних закупівель енергоносіїв, повної автоматизації обліку паливо-мастильних матеріалів та забезпечення паливо-енергетичними ресурсами інфраструктуру (ЛЕП), локомотиви, дизель- та електропоїзди.
Створення ефективного корпоративного гравця, який реалізуватиме інтереси компанії на паливо-енергетичних ринках дозволить ефективно проводити закупівлі ресурсів, забезпечить можливість виходу на міжнародні ринки, вибудує чітку вертикаль контролю та відповідальності за облік та використання паливо-енергетичних ресурсів.

НОВІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

Вантажні перевезення «в один клік»

Забезпечення можливості замовлення послуги вантажних перевезень з мінімальними витратами часу та зусиль.
Створення електронного кабінету вантажовідправника, для можливості формування заявки на перевезення, відстеження черги та оплати послуг без додаткового контакту зі співробітниками компанії.
Такий підхід зробить процес замовлення перевезення зручним, зрозумілим та усуне корупціогенні ризики.
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.
Отримання всіх послуг в одному електронному кабінетів вантажовідправника дозволить суттєво покращити якість послуг та мінімізувати корупціогенні ризики.
Впровадження такого сервісу сприятиме підвищенню доступності та прозорості послуг залізничних перевезень та сприятиме підвищенню попиту з боку бізнесу.

Залізниця для пасажира

I Система оцінки якості перевезень пасажиром
II Рейтингування та заохочення провідників з кращими відгуками
III Створення служби якості перевезень, яка забезпечує контроль санітарно-технічного стану вагонів та якості роботи провідників

Створення системи відгуків пасажирів про якість перевезення дозволить залучити пасажирів до процесу ефективного контролю за сервісом. Система має забезпечуватись шляхом добровільного заповнення відомостей пасажиром, який замовив квиток через онлайн сервіс після завершення поїздки.
Пасажир повинен мати змогу оцінити санітарний стан вагону та якість обслуговування провідником.
Контролююча служба якості перевезень має забезпечити аналіз такої інформації та проводити рейтингування і заохочення кращих провідників та реалізовувати додаткові заходи контролю щодо стану поїздів, які мають негативні відгуки.
АТ «Українська залізниця» залишається однією з найменш розвиненіших залізниць в сфері пасажирських перевезень в Європі. Більшість поїздів курсують зі середньою швидкістю 60 км/год, що робить залізничні пасажирські перевезення менш привабливими порівняно з перевезеннями автомобільним транспортом, які до того ж мають більш гнучкий графік.
Це призводить до поступового відтоку пасажирів в бік автомобільних та авіаперевезень.
Для зміцнення залізниці в якості перевізника пасажирів необхідно проведення комплексу заходів щодо оновлення принципів здійснення пасажирських перевезень за принципом європейських залізниць, які передбачають 3 основних види поїздів: швидкісні поїзди, поїзди далекого сполучення (нічні поїзди) та регіональні поїзди.

Швидкісний та високошвидкісний рух є найперспективнішим 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 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.
Розподіл поїздів за цими трьома типами дозволить систематизувати послуги залізниці та реалізувати найбільш оптимальні пропозиції на ринку пасажирських перевезень. Такий поділ задовольнить основні потреби пасажирів: швидкого проїзду між обласними центрами (швидкісний рух), комфортного проїзду на далекі відстані (нічні поїзди), зручного та вчасного проїзду в межах регіону або від передмістя до великого населеного пункту без заторів та затримок.

Програма модернізації локомотивів

Наявний парк тягового рухомого складу налічує понад 15 серій локомотивів, більшість з яких відпрацювали свій нормативний термін служби.
Наявність великої кількості серій локомотивів збільшує видатки на утримання ремонтної бази та робить неефективною систему забезпечення експлуатаційної придатності.
В майбутньому залізниця має орієнтуватись на 5-7 серій локомотивів, які мають забезпечити всі функціональні задачі залізничних перевезень.
Закупівля нових електровозів подвійного живлення та магістральних тепловозів є важливим кроком в цьому напрямку, але масштабність потреби інвестицій не дозволяє очікувати повного вирішення проблеми в короткостроковій перспективі.
До того ж, поки що не беруться до уваги проблеми маневрових локомтивів, експлуатаційний парк яких налічує понад 1000 одиниць.
Для вирішення проблеми забезпечення тяги в короткостроковій перспективі Укрзалізниця повинна забезпечити паралельне оновлення парку новими основними серіями локомотивів та проводити модернізацію наявного експлуатаційного парку до сучасного технічного рівня.
Як показує досвід інших країн Центральної Європи та Прибалтики модернізація 2ТЕ116 та ЧМЕ3, електровозів ВЛ11, ВЛ80, ВЛ82 має свої перспективи. Водночас модернізація має передбачати заміну основного тягового обладнання, систем контролю та управління на сучасні аналоги, які є більш ефективними, економічними та мають менші експлуатаційні витрати. Актуальним є вивчення питання модернізації та поліпшення технічних характеристик тепловозів ЧМЕ3 до рівня можливості забезпечення перевезення малотоннажних поїздів (1000-2500 тон).
В умовах зменшення інтенсивності перевезень, з метою забезпечення мобільності та оперативності перевезень Укрзалізниця в тому числі має розглядати питання забезпечення перевезень малотоннажних поїздів на малозадіяних ділянках руху. Так як більшість серій локомотивів розраховані на ефективне перевезення поїздів вагою 4500-5500 тон, що відповідало попереднім темпанм і обсягам перевезень,
доцільним є вивчення можливості використання модернізованих тепловозів меншою потужності (до 1500 кВт), з меншими експлуатаційними витратами.

Реформа комплаєнс системи

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 департамент безпеки та департамент внутрішнього аудиту, які мають вкрай негативну репутацію, пов'язану з чисельними корупційними скандалами.
Для забезпечення реформування системи контролю внутрішніх ризиків АТ «Українська залізниця» має ліквідувати вказані департаменти 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.

Програма реформи кадрової політики

Кадрова система Укрзалізниці є перенасиченою в зв'язку з неефективною моделлю компанії. Трансформація структури компанії призведе до скорочення потреби в адміністративному апараті, зменшення дистанції між менеджментом компанії та працівниками, які пов'язанні з виробництвом послуг, скорочення непрофільних структур.
Орієнтовне зменшення штату залізниці може складати понад 20%, що дозволить суттєво підвищити заробітну плату працівникам основних виробничих професій, сприятиме підвищенню професіоналізації та підвищення статусу професії залізничника.
Для підвищення професіоналізму та ліквідації корупціогенних ризиків в управлінському апараті необхідно провести реформування 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). Проведення відкритих конкурсів з чіткими зрозумілими принципами оцінювання кандидатур сприятиме покращенню компетентності та репутації менеджменту компанії та сприятиме підвищенню довіри компанії в очах інвеститорів та споживачів послуг.

Від авторів:

Укрзалізниця перебуває в надскладному стані. Більшість її системи вичерпали ресурс, технології застарілі, а кожен рік зволікання лише ускладнює ситуацію.
За умови впровадження ефективних рішучих змін, Укрзалізниця може стати «пігулкою» що здатна вилікувати економіку всієї країни. Покращення логістики, доступу до сервісу і оперативності транспортування сприятиме пришвидшенню темпів зростання економіки, залученню нових інвестицій західного бізнесу, якого відлякує складність та неефективність української інфраструктури.
Одним з головних викликів найближчих років для Укрзалізниці може стати відтік професійних кадрів. У разі підвищення ефективності управління та скорочення дублюючих органів заощаджений фонд оплати праці дозволить значно підвищити рівень привабливості професії залізничника.
Впровадження чіткого розмежування функцій і відповідальності в структурі компанії сприятиме підвищенню контрольованості та сприятиме покращенню ефективності функцій.
Головною умовою успішних змін є швидкість та невідворотність процесу реформ!

Наші партнери:

TRANSPARENCY INTERNATIONAL UKRAINE

DOZORRO

НАШІ ГРОШІ