












# Перетворення УЗ в сучасного європейського залізничного чемпіона

ПАТ "УКРЗАЛІЗНИЦЯ"

Київ, 10 серпня 2016 р.

# Багато чим є пишатися

	Вантажний обсяг Млрд тонно-км	Кількість пасажирів На км	Розмір мережі Км тисяч
 Україна	 194	 35,4	 21,6
 Німеччина	 112	 30,9	 41,3
 Польща	 50	 15,8	 19,3
 Франція	 32	 89,4	 30,0
 Італія	 20	 49,9	 16,7

Українська Залізниця є однією з найбільших систем **в Європі та світі** за обсягом вантажних перевезень і кількості пасажирів

# Однак, є цілий ряд проблем

## 1 Інфраструктура



- 3 100 км **невиконаних робіт з модернізації** (~15% мережі<sup>1</sup>)
- 7 500 км **невиконаних робіт з техн. обслуг.** (~35% мережі<sup>1</sup>)
- Руйнування ключових об'єктів інфраструктури через збройний конфлікт на Сході

## 2 Перевезення вантажів



- **Вант. перевез.**<sup>2</sup> зменшились на 5,9% в 2014 р., на 7,7% в 2015 р. та на 5% у 1 півріччі 2016 р.
- Середній вік **електровозів** – 39 років, а 80% електровозів досягли нормативного закінчення терміну експлуатації
- Середній вік **тепловозів** – 30 років, а 88% тепловозів досягли нормативного закінчення терміну експлуатації
- 74% **зал. вагонів** досягли закінчення нормативного терміну експлуатації
- **Приблизна інвест. потреба** в вантаж. рух. складі – 9-10 млрд дол. США, в т.ч. до кінця року 2,5 млрд. грн. на рухомий склад

## 3 Перевезення пасажирів



- **Пасаж. перевез.**<sup>3</sup> зменшились на 25% в 2014 р., на 3% в 2015 р., а у 1 півріччі 2016 р. збільшилися на 6,7%
- **Пасаж. тарифи** заморожені в 2015 р. (ґрунтуються на 8 місяцях 2015 р.), незважаючи на рівень інфляції близько 50%
- Дуже **обмеж. інвестиції** в новий рухомий склад за останні 20 років
- 105 залізничних вокзалів з 5 ключовими центральними вокзалами
- В цілому, низький рівень реалізації доходів з несплати за проїзд

Крім того, ~ 50 млрд грн. боргу – 80% в іноземній валюті

1 Без Криму

2 Міра в тонно-км

3 Вимірюється в пасажиро-км

# Наші завдання



**Завдання 1:** Задоволення потреб клієнтів і пасажирів



20% задоволення



**Завдання 2:** Прозорість і відсутність корупції



90% корупції



**Завдання 3:** Модернізація та оновлення основних фондів



1 млрд дол. США інвестицій протягом 2-3 років



**Завдання 4:** Задоволення потреб і розвиток співробітників



20% задоволення потреб співробітників



**Завдання 5:** Безпека



10% зменшення кількості транспортних подій в експлуатаційній роботі



**Завдання 6:** Фінансова стабільність



200-300 млн дол. США поліпшення фінансового результату за МСФЗ протягом 2-3 років



Перетворити УЗ в сучасного Європейського залізничного чемпіона, орієнтованого на клієнта, прозорого та вільного від корупції

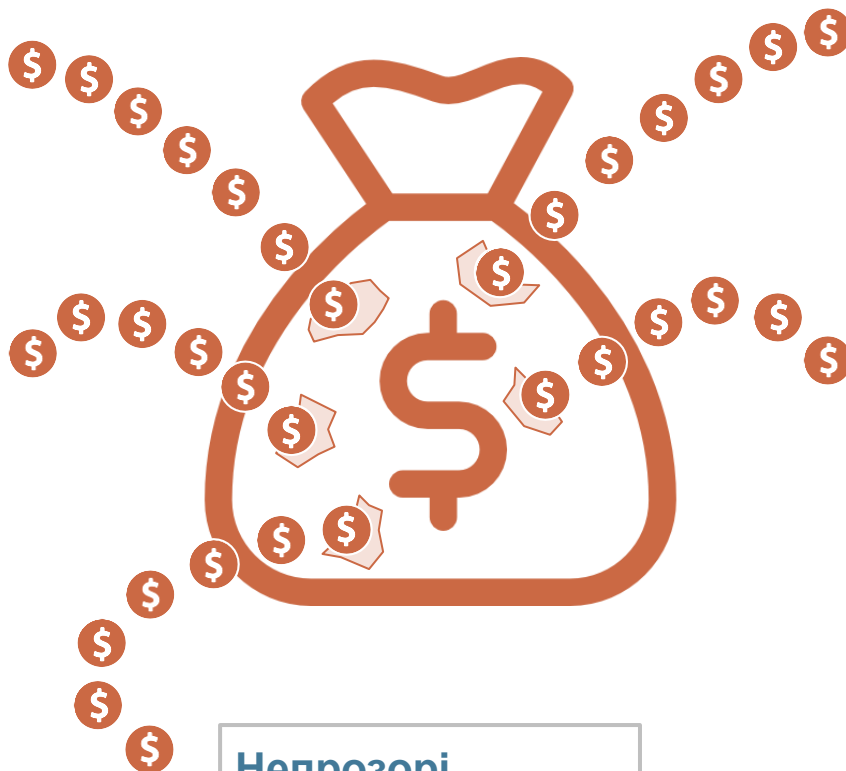
## Як виміряти успіх?



# Приклад: Витік коштів через корупцію і відсутність прозорості

**Корупційна  
складова**  
у процесі  
закупівель

**Відсутність  
прозорості/  
потенційні крадіжки**  
в споживанні  
палива



**Сприятливі  
тарифи** для  
обраних приватних  
клієнтів із промис-  
ловості

**Відсутність  
належного  
контролю** і хабарі  
при придбанні  
пасажирських  
квитків

**Непрозорі  
продажі послуг**  
для промислових  
клієнтів

# Наш підхід до боротьби з корупцією



## Пасажирські перевезення

- Ліквідація спекуляції на квитках
  - Впровадження мобільного додатку та мобільної версії сервісу он-лайн продажу квитків
  - Розвиток мережі терміналів самообслуговування з продажу квитків
  - Забезпечення стягнення штрафів для зменшення кількості безквиткових пасажирів та перевезення неоплаченої надлишкової ручної поклажі
- Ліквідація корупції на оренді площ
  - Розробка і реалізація концепції використання комерційних площ



## Вантажні перевезення

- Побудова прямих ефективних відносин ПАТ "Укрзалізниця" з клієнтами
- Впровадження системи автоматизованого розподілу вагонів
- Створення Єдиного транспортного порталу – Єдиного онлайн вікна



## Закупівлі

- Остаточний перехід на використання системи Prozorro
- Оптимізація технічних вимог в тендерній документації до номенклатури продукції, яка закуповується
- Ефективний контроль фактичних залишків на складах та планування закупівель
- Відстеження тендерної процедури, процесу укладання та виконання договорів
- Недопущення дискримінації учасників та недопустимість вимог, підготовлених під конкретних постачальників
- Створення сприятливих умов для іноземних постачальників



## HR

- Впровадження ефективної системи підбору та оцінки персоналу
- Впровадження сучасної ефективної системи мотивації персоналу та оплати праці
- Залучення працівників у системні зміни на підприємстві

# Запропонований розподіл видів діяльності

## Перевезення пасажирів



- Каси продажу квитків
- Е-квиток
- Пасажирські тарифи
- Пасажирська інфраструктура
- Інтегровані графіки руху поїздів

## Вантажні перевезення



- Офіси продажів
- Вантажні тарифи
- Вантажна інфраструктура (вантажні двори, термінали, депо)
- Інтермодальність

## Інфраструктура



- Формування поїздів
- Залізничні колії, енергопостачання
- Пункти з технічного обслуговування інфраструктури
- Безпека руху
- Організація руху поїздів

## Виробництво



- Система технічного обслуговування рухомого складу
- Технічна політика
- Модернізації та оновлення рухомого складу

## Бек-офіс та стратегія



- Реструктуризація
- Офіс управління проектами
- Міжнародні контакти
- Маркетинг/PR
- Аудит та контроль
- Кадрові призначення
- Інформаційні технології
- Закупівлі
- Безпека
- Правові питання

## Фінанси

- Фінанси і контроль
- Управління фінансами
- Зовнішнє фінансування
- Реструктуризація боргу



## Людські відносини










- HR - Стратегія
- Непрофільні напрями діяльності
- CSR та профспілки
- Комплаєнс офіс
- Сучасна мотивація персоналу

# Дорожня карта і швидкі перемоги Укрзалізниці

2016 г.

## Швидкі перемоги

- |   |   |
|---|---|
|  <b>Пасажирські перевезення</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Поліпшення чистоти вагонів</li><li>▪ Модернізація системи продажів і обслуговування (електронні квитки, інформація), ефективний розклад руху</li><li>▪ Перегляд системи бронювання квитків, в т.ч. комерційними організаціями (туристичними компаніями, тощо)</li><li>▪ Створення пасажирської філії УЗ</li></ul>   |
|  <b>Вантажні перевезення</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Коригування структури тарифів</li><li>▪ Початок прямих продажів послуг</li><li>▪ Придбання піввагонів (ЄБРР)</li><li>▪ Створення вантажної філії</li></ul>  |
|  <b>Інфраструктура</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Пріоритизація ключових інвестиційних проектів</li><li>▪ Виявлення і ліквідація вузьких місць</li><li>▪ Створення філії інфраструктури</li><li>▪ Початок електрифікації коридорів</li></ul>  |
|  <b>Виробництво</b>             | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Збільшення доступності вантажних вагонів (вкл. розширення циклу технічного обслуговування)</li><li>▪ Розробка нової системи обслуговування рухомого складу (відповідно до нової технічної політики)</li><li>▪ Розробка "Програми утилізації рухомого складу" та "Положення про реалізацію брухту"</li><li>▪ Розробка стратегії оновлення, ремонту та модернізації рухомого складу (політика щодо рухомого складу)</li><li>▪ Визначення вимог для нового рухомого складу</li></ul>   |
|  <b>Фінанси</b>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Запуск програми економії витрат</li><li>▪ Реструктуризація боргу</li></ul>  |
|  <b>Бек-офіс та стратегія</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Розробка та затвердження 5-річної стратегії Укрзалізниці</li><li>▪ Аудит правових питань у судах</li><li>▪ Визначення плану розвитку для ІТ – систем</li><li>▪ Створення нової системи Corporate Identity (CI)</li><li>▪ Створення "Офісу управління проектами" (під керівництвом Голови правління)</li><li>▪ Створення сучасного клієнтоорієнтовного сайту Укрзалізниці</li><li>▪ Розробка та впровадження нової ефективної політики закупівель</li><li>▪ Аудит всіх внутрішніх і зовнішніх правових норм та процесів в Укрзалізниці</li></ul> |
|  <b>HR</b>                    | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Забезпечення якісного соціального діалогу</li><li>▪ Підбір та оцінка персоналу</li><li>▪ Чітка внутрішня і зовнішня комунікація</li><li>▪ Створення комплаєнс офіс</li></ul>  |