

**ФЕДЕРАЦИЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ
ТРАНСПОРТА УКРАИНЫ**



**ВЛАДИМИР ГУСАК
ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР**

**ПОВЫШЕНИЕ
ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УКРЗАЛІЗНИЦІ:
ПОТЕНЦІАЛ И РАЗОЧАРОВАНИЯ**

СТАБИЛЬНОЕ УХУДШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ УЗ В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ

- В последние 10 лет наблюдается постоянное ежегодное падение железнодорожных перевозок. Из-за растущей стоимости и низкого качества сервиса клиенты покидают Укрзалізницю.

Тысяч тонн

Вид транспорта	2016	2017	2018	2019	2019/2016
Железнодорожный	343 434	339 551	322 342	312 900	-9%
Автомобильный	123 196	126 472	134 398	190 042	+54%
Речной	3 642	3 640	3 698	3 990	+10%

- Средний оборот грузового подвижного состава увеличился с 8,82 суток в 2016 году до 9,72 суток в 2019 году (ухудшение на 10%).
- Ухудшились и другие производственные показатели – среднесуточные продуктивность и пробег локомотива, эксплуатируемый парк локомотивов, средняя участковая скорость и др.
- Нормы потребления топлива и электроэнергии заведомо высоки

В ФИНПЛАНЕ УЗ НА 2020 ГОД ПОВЫШЕНИЮ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВПЕРВЫЕ ПОСВЯЩЕНА ЦЕЛАЯ СТРАНИЦА – 1/3

Упоминается для обоснования затрат на соответствующие консультационные услуги на сумму 72 млн. грн. Идея скорее всего появилась в январе 2020 года в рамках обсуждения сотрудничества с Deutsche Bahn. Ориентировочный перечень тем / направлений повышения операционной эффективности включает в себя:

- изменение организационной структуры на местах: региональные филиалы, дирекции и станции, а также централизация функций и уменьшение количества уровней управления;
- планирование инициатив по совершенствованию управления активами (например, исключение дублирования или взаимозаменяемых операций по подготовке подвижного состава к отправлению, пересмотр подхода к отправке подвижного состава без потери уровня надежности и безопасности и т.д.) и бизнес-процессами (прозрачность и скорость взаимодействия между различными службами, уменьшение количества бюрократических операций без потери уровня безопасности, исключения дублирования функций и операций и т.д.);
- планирование инициатив по повышению эффективности эксплуатации парка (оборот вагона, порожний пробег, среднесуточный пробег, средний вес поезда и т.д.) и инфраструктуры (скорость погрузочно-разгрузочных работ, размещение вагонов при формировании поездов, производительность на одного работника и т.д.);

В ФИНПЛАНЕ УЗ НА 2020 ГОД ПОВЫШЕНИЮ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВПЕРВЫЕ ПОСВЯЩЕНА ЦЕЛАЯ СТРАНИЦА – 2/3

Ориентировочный перечень тем / направлений повышения операционной эффективности включает в себя:

- структура депо, их количество и оптимальное расположение, распределение депо на эксплуатационные и ремонтные, отделения обслуживания пассажирского и грузового подвижного состава, централизация обслуживания;
- внедрение локомотивных бригад из одного человека (пассажирских и грузовых), реализация пилотного проекта и поддержка утверждения необходимых регуляторных изменений в правительстве;
- централизация управления движением поездов и бригад, совершенствование процесса отправления поездов, увеличения эффективности использования локомотивных бригад;
- экономия электроэнергии и топлива, включая меры по повышению эксплуатационной эффективности, уменьшение краж топлива, уменьшение потребления электроэнергии и топлива подвижным составом;
- централизация процессов обработки заказов и распределения порожних вагонов, улучшение системы продажи;
- оптимизация процессов осмотра и обслуживания путей, включая автоматизацию, просмотр устаревших нормативных документов, связанных с периодами осмотра и технического обслуживания путей;

В ФИНПЛАНЕ УЗ НА 2020 ГОД ПОВЫШЕНИЮ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВПЕРВЫЕ ПОСВЯЩЕНА ЦЕЛАЯ СТРАНИЦА – 3/3

Ориентировочный перечень тем / направлений повышения операционной эффективности включает в себя:

- дистанционная диагностика инфраструктуры (например, переездов и стрелочных переводов);
- внедрение системы централизованного управления движением, дистанционное управление переездами;
- улучшение обращения (пассажирского) подвижного состава и расписания;
- автоматизированный сбор платы за проезд на станциях (пассажирских);
- интернет-продажи билетов и сокращение количества билетных кассиров.

Целевые показатели для измерения:

- операционный коэффициент;
- приведенные ткм нетто на одного сотрудника;
- доход за ткм; оборот вагона;
- производительность подвижного состава;
- потребление топлива и электроэнергии;

НАСКОЛЬКО СЕРЬЕЗНЫ УСИЛИЯ УЗ ПО ПОВЫШЕНИЮ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И БОРЬБЕ С КОРРУПЦИЕЙ?

- Однако, финплан УЗ на 2020 год не содержит ни одной конкретной цифры и значения показателя по операционной эффективности.
- Действительно ли борьбе с коррупцией и повышение операционной эффективности стала приоритетом для менеджмента УЗ? Или речь скорее идет об имитации бурной деятельности и освоении средств на консультационные услуги?
- Реальное отношение менеджмента можно определить по конкретным цифрам и показателям, которые закладываются в финплан.
- Две самые крупные после оплаты труда денежные статьи затрат – электроэнергия и топливо.
- В фин. плане УЗ на 2020 год запланирована закупка электроэнергии на сумму 8,4 млрд. грн. по средней цене 2,15 грн. кВт.час. Это существенно выше рынка – за 7 месяцев 2020 году средняя стоимость электроэнергии для промышленности составила 1,6 – 1,7 грн. за кВт.час. На таком же уровне рыночная цена и сейчас. В СМИ появляются сообщения, что УЗ закупает электроэнергию по странным схемам. Плановая стоимость закупки электроэнергии УЗ в 2020 году завышена минимум на 1,5 млрд. грн.

ДИЗЕЛЬНОЕ ТОПЛИВО НА УЗ – ПРИМЕР ВОПИЮЩЕГО РАСТОЧИТЕЛЬСТВА – 1/2

- Среднегодовая цена дизельного топлива в фин. плане УЗ на 2020 год - 29,1 тыс. грн. за тонну (с НДС).
- Среднерыночная цена за 7 месяцев 2020 года и в настоящее время - 20 тыс. грн за тонну с НДС.
- Зачем планировать цену в 29 тыс. при рынке в 20 тыс.?
- В 2018 году фактический удельный расход дизельного топлива в России составил 28 кг., в Казахстане =23 кг. (на 10 тыс. тонно-километров брутто).
- **Какой удельный расход дизельного топлива в фин. плане УЗ на 2020 год?**

**ДИЗЕЛЬНОЕ ТОПЛИВО НА УЗ –
ПРИМЕР ВОПИЮЩЕГО РАСТОЧИТЕЛЬСТВА – 2/2**

- **54 кг**

ПОТЕНЦИАЛ БЫСТРЫХ ПОБЕД В ОПЕРАЦИОННЫХ УЛУЧШЕНИЯХ УЗ СОСТАВЛЯЕТ МИНИМУМ 25 МЛРД ГРН.

- Общие затраты в финплане УЗ на 2020 год = 102 млрд. грн. Это на 9 млрд. грн. больше чем в 2019 году.
- Рост административных затрат на 700 млн. грн. или почти в 2 раза.
- Затраты можно сократить без сверхусилий на 20% (примеры топлива и электроэнергии, схожая ситуация и по другим направлениям). Также значителен потенциал дальнейшего сокращения затрат, но его труднее достичь (прежде всего оптимизация персонала).
- Еще минимум 5 млрд. грн. УЗ может получить за счет увеличения перевозок на 30 млн. тонн благодаря восстановлению качества сервиса.
- Борьба с коррупцией и операционные улучшения должны стать приоритетом нового руководства УЗ (должны же его когда-то назначить). Станут ли?