



ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО СЕКТОРА

ОТРАСЛЕВОЙ КОНТРОЛЬ

КАРТА ИЗМЕНЕНИЙ

Уже не государственная администрация, но все еще не корпоративный центр, живущий по правилам бизнеса – так одной фразой можно охарактеризовать главный итог исследования «Отраслевой контроль», главной темой которого стали направления трансформации железнодорожного сектора Украины.

Период для исследования выбран не случайно. Укрзализныця стоит на пороге очередной масштабной кадровой «перезагрузки»: в ближайший месяц (если не недели) компания должна получить новый состав Наблюдательного совета и Правления. Высоки и политические ставки: анонсированная Президентом программа «Большая стройка» на железной дороге призвана вывести сектор из режима выживания, в котором по факту работала Укрзализныця в последние годы, к новой модели устойчивого развития, эффект от которой должны почувствовать и пассажиры и B2B клиенты.

Как видит карту этих изменений бизнес – основные ответы на эти вопросы вы найдете на страницах нашего исследования. Как всегда, в цифрах, графиках и с аргументацией.

Быстрых побед тут, скорее всего, не будет. Большинство проблем накапливались десятилетиями и для их решения понадобятся месяцы и годы системной работы.

Системность и последовательность тут играет ключевую роль. Любая управленческая команда должна иметь время и возможности для реализации своей программы и цикла изменений – без этого не будет результата. И наоборот, перманентная смена менеджмента и кадровые шарахания из одной крайности в другую приводят к коллективной «безответственности за результат» – примеров тому за последние пару лет, когда власть в Укрзализныце менялась 6 раз и каждый раз сопровождалась очередной сменой «курса реформ», было немало. Последовательная работа, понятная система KPI для менеджмента и ответственность за результат – это то, что нужно создать в ближайшее время для улучшения здоровья организации. Мы постарались собрать эти KPI и ожидания бизнеса в рамках одного исследования – рассчитываем, что это будет полезным как для участников рынка, которые смогут сравнить собственные корпоративные приоритеты с мнением всего рынка, так и для новой управленческой команды УЗ при выборе приоритетов и сценариев трансформации компании. А осознанный выбор, умноженный на кропотливую работу, позволит дать результат.

Сергей Вовк

Директор Центра транспортных стратегий

С КАКИМИ ВЫЗОВАМИ СТОЛКНЕТСЯ УКРЗАЛИЗНИЦЯ

Если говорим про УЗ, давайте, во-первых, оглядываться на море. Морские тренды будут иметь важное значение для суши. Рынок ожидает, что вместе с неизбежным ростом контейнеризации украинских грузов портовые операторы и контейнерные линии будут развивать свой бизнес вглубь страны, навстречу грузоотправителю и конечному потребителю. Для этого им понадобятся собственные локомотивы и вагоны, интермодальные комплексы и сухие порты, где будет связан ж/д, авто и (наконец-то) речной транспорт. Ответы наших респондентов подтверждают эти тенденции, а значит УЗ должна работать в этом направлении. Во-вторых, если говорим про активы УЗ, одного из крупнейших операторов госимущества в Украине, помним, что государство – не самый эффективный собственник. Частный бизнес подтверждает нам это, как и свой интерес к этим активам. Нормальной мировой практикой является владение и управление стратегической инфраструктурой госмонополий. Однако анбандлинг ж/д хозяйства и государственно-частное партнерство должны стать новыми трендами для УЗ. И если в одном из наших предыдущих выпусков «Отраслевого контроля» мы говорили о ГЧП как о возможном будущем, сегодня имеем прецеденты – концессии морских портов. И хотя эти проекты нельзя назвать быстрыми, сейчас есть возможность сделать новые, уже по новому закону о концессиях и с активами меньших размеров. Это, в первую очередь, вокзалы и малодеятельные ж/д станции под развитие, сервисные предприятия, многочисленное непрофильное имущество УЗ. И раз мы уже оглядываемся на море, особое внимание необходимо уделить припортовым ж/д станциям. Последние вкупе с подъездными автодорогами уже стали узким бутылочным горлышком развития морских портов, которые продолжают наращивать перевалочные мощности. Ну и не концессиями едиными. Респонденты, хоть и в меньшей степени, но готовы идти в аренду и приватизацию. В-третьих, если говорим о будущем УЗ, то надеемся на позитивный эффект от взаимодействия с ведущими иностранными игроками ж/д рынка. Будь то консалтинг, закупка подвижного состава и оборудования, управление активами и операциями УЗ. Но не забываем, что, в отличие от подписания всевозможных меморандумов (что уже можно считать национальным спортом), любые договорные обязательства здесь должны строиться на конкурентных началах. Этот принцип закреплён во всех основных применимых законах. Любой сделанный выбор должен быть прозрачным и максимально отвечать интересам государства и его железной дороги.

Дмитрий Павленко

*партнер, руководитель отраслевой группы «Инфраструктура»
компании «Делойт» в Украине*

ОПИСАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ _____ 5

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ _____ 7

Грузопотоки с потенциалом увеличения _7

Качество перевозок во главе угла _____ 8

Инвестиции в скорость и оборот

вагона вместо фискальной нагрузки ____ 11

Стабильная команда и борьба

с коррупцией = решение проблем _____ 13

Все дороги ведут в Кабинет министров _ 15

Частной тяге быть.

Но нужно перезагрузить... _____ 16

...и устанавливать тарифы в НКРТ _____ 16

Четыре вектора изменений _____ 19

Больше новых вагонов _____ 21

В зоне повышенного внимания _____ 22

ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ _____ 25

KPI по году в негативном тренде... _____ 25

... но с надеждой на улучшение _____ 26

Prozorro рулит вагонами... _____ 29

...но нужны и долгосрочные

механизмы управления парком _____ 29

Маршрутные отправки под вопросом ____ 30

Доверяй, но проверяй.

Согласно контрактам _____ 30

НАПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ

И ПЕРСПЕКТИВЫ ГЧП _____ 33

Инфраструктура и локомотивы в ТОПе _33

Оптимизация расходов и продажа

непрофилей вместо роста тарифов _____ 34

Ставка на концессию, которой пока нет... 37

...но она возможна _____ 37

ОПИСАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Трансформация железнодорожного сектора – пятое исследование в рамках проекта «Отраслевой контроль»

Центр транспортных стратегий совместно с компанией Deloitte проводят исследование мнений компаний-лидеров транспортной отрасли с 2015 года в рамках общего проекта «Отраслевой контроль». Основная цель - поддержка структурных изменений в транспортной отрасли и консолидация экспертных мнений компаний-лидеров бизнеса в Украине по наиболее важным и актуальным вопросам реформирования транспортного сектора.

В фокусе исследования «Отраслевого контроля» в 2021 году рынок железнодорожных перевозок Украины и проблематика «Укрзализныци».

Респондентами стали основные участники рынка, среди которых крупные грузоотправители промышленности и АПК, ж/д операторы, суммарно контролирующие около 90% грузопотока железных дорог Украины, ведущие вагоностроительные предприятия. Также в опросе приняли участие международные финансовые организации, инвестирующие в проекты по развитию железных дорог в Украине.

Задачи, которые мы ставили перед собой, начиная данное исследование, - оценить эффективность железнодорожных перевозок в обслуживании ключевых грузопотоков страны, уровень финансирования капитальных инвестиций УЗ, методы распределения вагонного парка, необходимые антикризисные шаги по восстановлению и оптимизации функционирования ж/д транспорта.

45%
респондентов
отметили увеличение
доли ж/д перевозок в
структуре грузопотока
своего бизнеса



27%
компаний фиксируют
переход части
грузопотока с ж/д
на автомобильный
транспорт



КАК ИЗМЕНИЛАСЬ ДОЛЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПЕРЕВОЗОК В СТРУКТУРЕ ГРУЗОПОТОКА ВАШЕЙ КОМПАНИИ (ХОЛДИНГА)?

1

ЗА 5 ЛЕТ

- **45%** - Доля железнодорожных перевозок увеличилась
- **32%** - Структура грузоперевозок не претерпела изменений
- **18%** - Доля железнодорожных перевозок уменьшилась в пользу автомобильного транспорта
- **5%** - Доля железнодорожных перевозок уменьшилась в пользу речного транспорта

1a

ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД

- **50%** - Структура грузоперевозок не претерпела изменений
- **27%** - Доля железнодорожных перевозок уменьшилась в пользу автомобильного транспорта
- **14%** - Доля железнодорожных перевозок увеличилась
- **9%** - Доля железнодорожных перевозок уменьшилась в пользу речного транспорта

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Грузопотоки с потенциалом увеличения

Начать исследование мы решили с оценки базового KPI работы железнодорожного сектора: динамики объемов перевозок компаний. В целом, оценки участников исследования, контролирующих значительную часть грузопотока, даже более оптимистичны, чем статистические данные: на пятилетнем горизонте более 45% отметили увеличение доли ж/д в перевозках своего бизнеса. Напомним, что «в тоннах» объемы ж/д перевозок в 2016-2020 годах сократились на 10%.

Основным конкурентом сектора традиционно выступают автомобильные перевозки: если на горизонте 5 лет на автострады перенаправили грузопотоки 18% компаний, то на горизонте 1 года этот показатель увеличился до 27%.

Река пока еще практически не рассматривается как реальная альтернатива ж/д, хотя и увеличивает свою долю: если за 5 лет на речной транспорт ушло всего 5% грузопотока, то за последний год этот показатель увеличился до 9%.

Качество перевозок во главе угла

Участники исследования стабильны в оценке качества и эффективности ж/д перевозок: вне зависимости от периода почти половина респондентов отмечает значительное ухудшение ситуации.

Улучшение по отдельным направлениям на фоне общего ухудшения ситуации отмечают около трети респондентов, как на 5-и летнем так и годовом горизонте.

Наиболее тревожный показатель – отсутствие компаний, которые отметили позитивные изменения за последний год. С одной стороны, это является еще одним следствием частой ротации управленческой команды и отсутствия концентрации в реформировании Укрзализныци, с другой – повышает значимость изменений «здесь и сейчас», необходимых для изменения оценки эффективности работы ж/д транспорта со стороны основных клиентов и стейкхолдеров.

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА И ЭФФЕКТИВНОСТИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПЕРЕВОЗОК В ОБСЛУЖИВАНИИ ГРУЗОПОТОКОВ БИЗНЕСА

2

ЗА 5 ЛЕТ

- 41% - Значительно ухудшились
- 27% - В целом стало хуже, но есть улучшения по отдельным направлениям
- 27% - Кардинально ничего не изменилось
- 5% - Ситуация изменилась в лучшую сторону

2a

ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД

- 41% - Значительно ухудшились
- 32% - Кардинально ничего не изменилось
- 27% - В целом стало хуже, но есть улучшения по отдельным направлениям
- 0% - Ситуация изменилась в лучшую сторону

41%

респондентов считают,
что за 5 лет качество
и эффективность
железнодорожных
перевозок в обслуживании
грузопотоков бизнеса
значительно ухудшились

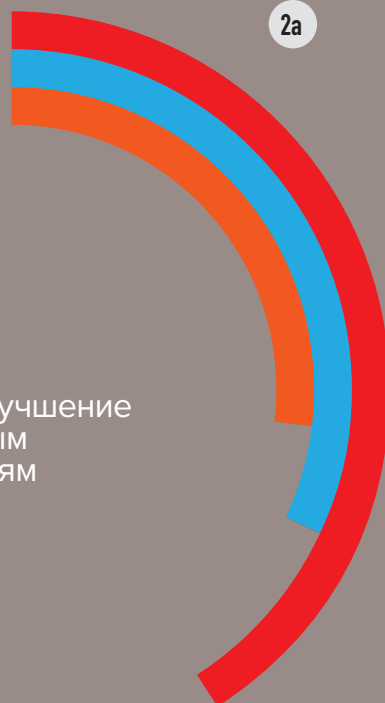
2



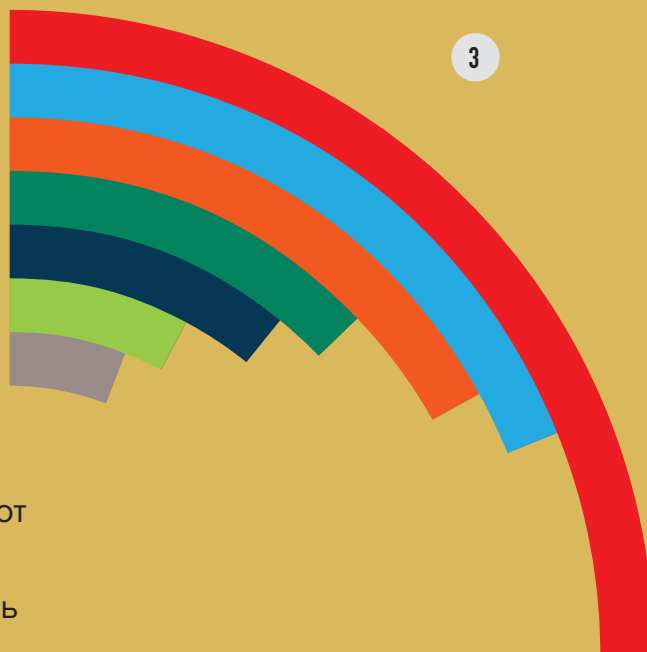
27%

участников
отметили улучшение
по отдельным
направлениям
в 2021 году

2a



25%
компаний выделяют
оборот вагонов
как наиболее
важный показатель
в работе УЗ



КАКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ В РАБОТЕ УКРЗАЛИЗНЫЦИ БИЗНЕС СЧИТАЕТ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫМ

3

ЗА 5 ЛЕТ

- 25% - Оборот вагонов
- 19% - Скорость доставки грузов
- 17% - Объем перевозок грузов
- 13% - Выполнение программы капитальных инвестиций
- 11% - Аварийность
- 8% - Удовлетворенность пассажиров и грузоотправителей
- 6% - Прибыльность и EBITDA
- 0% - Объем уплаты налогов и дивидендов

3а

ГРУЗООТПРАВИТЕЛИ

- 27% - Оборот вагонов
- 23% - Скорость доставки грузов
- 13% - Выполнение программы капитальных инвестиций
- 10% - Объем перевозок грузов
- 10% - Аварийность
- 10% - Удовлетворенность пассажиров и грузоотправителей
- 7% - Прибыльность и EBITDA
- 0% - Объем уплаты налогов и дивидендов

3б

ОПЕРАТОРЫ

- 29% - Объем перевозок грузов
- 29% - Оборот вагонов
- 10% - Прибыльность и EBITDA
- 10% - Скорость доставки грузов
- 10% - Выполнение программы капитальных инвестиций
- 10% - Аварийность
- 2% - Удовлетворенность пассажиров и грузоотправителей
- 0% - Объем уплаты налогов и дивидендов

3с

ПОСТАВЩИКИ И ВАГОНОСТРОИТЕЛИ

- 25% - Скорость доставки грузов
- 17% - Объем перевозок грузов
- 17% - Оборот вагонов
- 17% - Выполнение программы капитальных инвестиций
- 17% - Аварийность
- 7% - Удовлетворенность пассажиров и грузоотправителей
- 0% - Прибыльность и EBITDA
- 0% - Объем уплаты налогов и дивидендов

Инвестиции в скорость и оборот вагона вместо фискальной нагрузки

Главным KPI в оценке работы Укрзализныци большинство респондентов считают оборот вагонов и скорость доставки грузов – суммарно за это проголосовали около 44%. Выполнение программы капитальных инвестиций выделяют 13% участников исследования. Приблизительно аналогичная картина и с обеспечением безопасности перевозок (аварийностью) – этот фактор отметили 11% респондентов.

Если оценивать мнение рынка по группам респондентов, то для грузоотправителей ключевыми показателями работы ж/д транспорта являются оборот вагона, скорость доставки грузов и выполнение программы капитальных инвестиций. Операторы рынка ставят во главе угла объемы перевозок и оборот вагонов. Для поставщиков и вагоностроителей важнейшими показателями являются выполнение программы капитальных инвестиций и скорость доставки грузов.

Финансовые показатели работы Укрзализныци и объемы бюджетных отчислений по мнению бизнеса не должны быть приоритетом для УЗ: суммарно эту группу факторов выделили всего 6% участников опроса. При этом, мнение рынка единодушно в том, что фискальные выплаты не должны рассматриваться как KPI для Укрзализныци: в условиях острого дефицита финансовых ресурсов, эти средства нужно направлять на обновление активов и инфраструктуры ж/д транспорта.

Стабильная команда и борьба с коррупцией = решение проблем

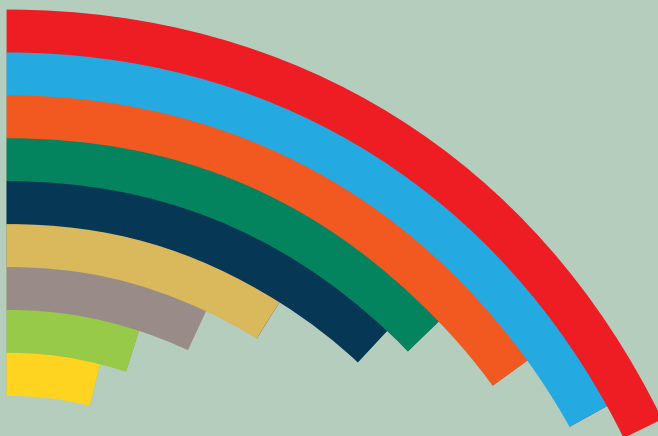
Для улучшения ситуации в ж/д секторе необходима стабильная работа управленческой команды (отсутствие частой ротации менеджмента), основным приоритетом которой должна стать борьба с коррупцией в компании – такого мнения придерживаются около 17-18% представителей бизнеса, принявших участие в исследовании. Симптоматично, что на третьем месте идет задача усовершенствования нормативной базы – это направление по сути является ключевым условием для обеспечения результата по первым двум приоритетам.

Среди важных факторов респонденты также выделяют анбандлинг УЗ и повышение коллективной ответственности компании. В одной связке с этими направлениями деятельности идут создание инвестиционной стратегии (поддержали 9% респондентов) и запуск программы по оптимизации расходов и повышению эффективности. Напротив, другие стратегические задачи – такие как завершение реформы корпоративного управления и создание государственной стратегии управления активами – бизнес не рассматривает как первоочередные задачи. Тем самым, давая понять, что гораздо более важным для повышения эффективности и реформирования УЗ являются тактические задачи и последовательная работа управленческой команды по их решению.

4

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ И РЕФОРМИРОВАНИЯ УКРЗАЛИЗНЫЦИ

- 18% - Борьба с коррупцией внутри компании
- 17% - Стабильная управленческая команда (отсутствие частой ротации менеджмента)
- 15% - Усовершенствование нормативной базы рынка ж/д перевозок
- 13% - Анбандлинг УЗ: финансовое и юридическое разделение УЗ на вертикали (пассажирскую, грузовую и инфраструктуру)
- 12% - Повышение коллективной ответственности компании (менеджмента, сотрудников)
- 9% - Создание инвестиционной стратегии с учетом ключевых направлений развития
- 7% - Запуск программы по оптимизации расходов и повышению эффективности
- 5% - Профессиональный Наблюдательный совет и завершение реформы корпоративного управления
- 4% - Создание государственной стратегии развития инфраструктурных бизнесов
- 0% - Компания сейчас вполне эффективно развивается



35%

считают борьбу с коррупцией
и стабильность работы
менеджмента ключевыми
условиями повышения
эффективности работы
и реформирования УЗ

50%

представителей
бизнеса считают,
что «ключи» для
реформы УЗ
находятся
в Кабмине

5

5b

5c

5a

КТО, ПО МНЕНИЮ БИЗНЕСА, ИМЕЕТ РЕАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ И ВЛИЯНИЕ ДЛЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ УЗ?

5

БОЛЬШОЙ ГРАФИК

- 50% - КМУ
- 23% - Менеджмент УЗ
- 18% - Президент
- 9% - Наблюдательный совет УЗ
- 0% - Некоторые ФПГ

5а

ГРУЗООТПРАВИТЕЛИ

- 60% - КМУ
- 30% - Менеджмент УЗ
- 10% - Наблюдательный совет УЗ

5б

ОПЕРАТОРЫ

- 50% - Президент
- 38% - КМУ
- 12% - Менеджмент УЗ

5с

ПОСТАВЩИКИ И ВАГОНОСТРОИТЕЛИ

- 50% - КМУ
- 25% - Менеджмент УЗ
- 25% - Наблюдательный совет УЗ

Все дороги ведут в Кабинет министров

Более половины опрошенных представителей бизнеса связывают основные надежды на реформирование Укрзализныци с правительством – именно там сосредоточены реальные организационные ресурсы.

На менеджмент УЗ ставят 23% респондентов. Еще меньше (18%) считают, что ключи от железнодорожной реформы находятся на Банковой.

Вызывает вопросы низкий показатель (9%) Наблюдательного совета УЗ как органа, ключевыми полномочиями которого как раз является обеспечение проведения реформы компании. Очевидно, этот показатель является следствием падения авторитета этого органа управления как центра принятия решений по реальному изменению ситуации в ж/д секторе.

По группам респондентов картина несколько отличается: грузоотправители и вагоностроители в большей степени апеллируют к Кабмину, операторы – к Президенту.

При этом все респонденты сходятся во мнении, что ни одна из финансово-промышленных групп не обладает организационными ресурсами и влиянием, достаточным для кардинальных изменений в работе УЗ.

Частной тяге быть. Но нужно перезагрузить...

Большинство участников рынка ж/д перевозок видит определенную перспективу во внедрении частной тяги в Украине, но расходится в оценках о вариантах реализации этого сценария. 45% считают, что частные локомотивы смогут эффективно работать на сети УЗ только после принятия нового Закона о ж/д транспорте, другая группа (36%) считают, что возможно идти и путем продолжения эксперимента с допуском частных локомотивов, но при условии пересмотра существующих тарифов.

Условные противники частной тяги в меньшинстве – только 20% бизнеса считают, что УЗ должна сохранить за собой монополию в перевозочной деятельности или усматривают риски усиления со стороны отдельных ФПГ (5%).

...и устанавливать тарифы в НКРТ

Ко вниманию Правительства и профильного комитета Парламента: абсолютное большинство представителей бизнеса (77%) поддерживают необходимость создания Национальной комиссии регулирования транспорта как независимого органа по определению экономически обоснованного уровня тарифов транспортных монополистов. Оппонентов этой идеи, считающих что определять уровень тарифов должна сама УЗ, только 9%. Еще 13% затрудняются с ответом.

6

НУЖНО ЛИ ПРОДОЛЖАТЬ ЭКСПЕРИМЕНТ ПО ДОПУСКУ ЧАСТНЫХ ЛОКОМОТИВОВ К ГРУЗОПЕРЕВОЗКАМ НА СЕТИ УКРЗАЛИЗНИЦИ?

- 45% - Допуск частных локомотивов может быть эффективным только после кардинального изменения нормативной базы (принятия Закона «О железнодорожном транспорте», технических условий по допуску частных локомотивов, выделения инфраструктурной составляющей тарифа)
- 36% - Эксперимент необходимо продолжить при условии пересмотра оплаты за пользование инфраструктурой УЗ (включает инфраструктурную и локомотивную составляющую) с учетом дополнительных скидок для участников эксперимента
- 14% - Не нужно никакой частной тяги. Единым перевозчиком должна остаться УЗ. Решение вопросов локомотивной тяги лежит в другой плоскости
- 5% - Эксперимент выявил риски усиления давления финансово-промышленных групп, а не создания эффективного рынка

7

ПОДДЕРЖИВАЕТЕ ЛИ ВЫ СОЗДАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ КОМИССИИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРАНСПОРТА КАК НЕЗАВИСИМОГО ОРГАНА ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ УРОВНЯ ТАРИФОВ ТРАНСПОРТНЫХ МОНОПОЛИСТОВ?

- 77% - Поддерживаю. В существующей системе невозможно установить экономически обоснованный уровень тарифов.
- 14% - Затрудняюсь ответить
- 9% - Не поддерживаю. Систему тарифообразования должна определять ж/д.

45%

отмечают, что для
запуска частной тяги
нужен новый закон о
«О железнодорожном
транспорте»

6

7

77%

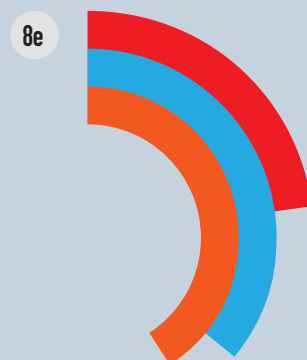
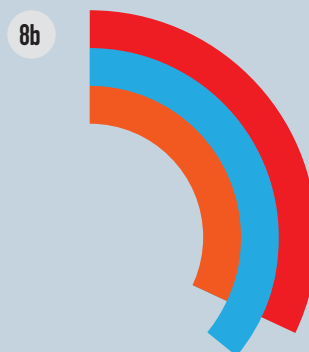
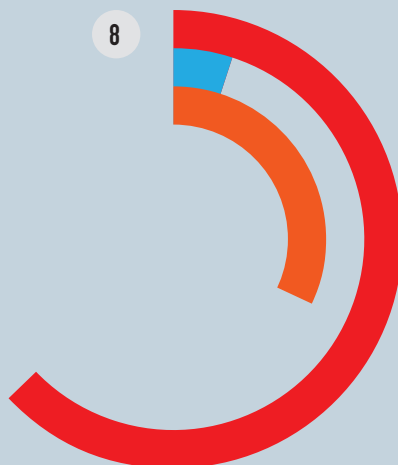
респондентов
поддерживают
создание Нацкомиссии
регулирования
транспорта как
независимого органа по
определению тарифов

63%

Борьба с коррупцией

и 50%

управление
эффективностью –
ТОП-приоритеты
антикризисной
программ
Укрзалізничці



ПРИОРИТЕТЫ АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЫ УКРЗАЛИЗНЫЦИ

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ВЕРТИКАЛЬ

8

БОРЬБА С КОРРУПЦИЕЙ

- 63% - наибольший приоритет
- 5% - средний приоритет
- 32% - наименьший приоритет

8a

ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ И УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

- 50% - наибольший приоритет
- 27% - средний приоритет
- 23% - наименьший приоритет

8b

ИЗМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ ЗАКУПОК КОМПАНИИ

- 32% - наибольший приоритет
- 36% - средний приоритет
- 32% - наименьший приоритет

8c

СНИЖЕНИЕ ФИСКАЛЬНОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ НАГРУЗКИ НА КОМПАНИЮ

- 18% - наибольший приоритет
- 73% - средний приоритет
- 9% - наименьший приоритет

8d

ФОРМИРОВАНИЕ ЧЕТКОЙ СИСТЕМЫ КРІ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТА ВЫСШЕГО ЗВЕНА

- 27% - наибольший приоритет
- 46% - средний приоритет
- 27% - наименьший приоритет

8e

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ДОЙЧЕ БАН В КАЧЕСТВЕ СИСТЕМОГО ПАРТНЕРА В УПРАВЛЕНИИ УЗ

- 23% - наибольший приоритет
- 36% - средний приоритет
- 41% - наименьший приоритет

8f

АНБАНДЛИНГ УКРЗАЛИЗНЫЦИ И УХОД ОТ КРОСС-СУБСИДИРОВАНИЯ МЕЖДУ ГРУЗОВЫМИ И ПАССАЖИРСКИМИ ПЕРЕВОЗКАМИ

- 41% - наибольший приоритет
- 32% - средний приоритет
- 27% - наименьший приоритет

Четыре вектора изменений

Самую сложную матрицу ответов мы получили при определении приоритетов антикризисной программы Укрзализныци. Принимая во внимание высокую важность этого вопроса, мы разбили основные направления на три группы, предложив респондентам определить важность каждого из них по десятибалльной шкале. В процессе обработки мы сгруппировали ответы на три группы по степени важности для облегчения визуального восприятия полученных результатов. В группе управленческих факторов бизнес выделяет в первую очередь два фактора – борьбу с коррупцией и оптимизацию затрат (управление эффективностью): более половины респондентов выделили эти направления как самые важные. Также в группе лидеров – увеличение грузовой базы через тарифные методы стимулирования (45%), анбандлинг Укрзализныци и уход от модели кросс-субсидирования пассажирских перевозок (41%).

8g

ПОВЫШЕНИЕ ПРИБЫЛЬНОСТИ РАБОТЫ КОМПАНИИ

- 18% - наибольший приоритет
- 64% - средний приоритет
- 18% - наименьший приоритет

8h

ВОЗВРАТ ГРУЗОВ НА Ж/Д С ПОМОЩЬЮ ГИБКОЙ СИСТЕМЫ ТАРИФООБРАЗОВАНИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА ОТПРАВЛЕНИЯ (МАРШРУТ, ГРУППОВАЯ ОТПРАВКА, ПОВАГОННАЯ)

- 45% - наибольший приоритет
- 23% - средний приоритет
- 32% - наименьший приоритет

8k

КОМПЛЕКСНАЯ КАДРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПАНИИ

- 27% - наибольший приоритет
- 46% - средний приоритет
- 27% - наименьший приоритет

9

37%

респондентов отмечают
необходимость закупки
новых пассажирских
поездов

9a

9b

9c

9d

9e

ПРИОРИТЕТЫ АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЫ УКРЗАЛИЗНЫЦІ

КЛИЕНТСКАЯ (ПАССАЖИРСКАЯ) ВЕРТИКАЛЬ

9

ЗАКУПКА НОВЫХ ПАССАЖИРСКИХ ПОЕЗДОВ

- 37% - наибольший приоритет
- 45% - средний приоритет
- 18% - наименьший приоритет

9a

ПОВЫШЕНИЕ СКОРОСТИ ПАССАЖИРСКИХ ПЕРЕВОЗОК

- 27% - наибольший приоритет
- 46% - средний приоритет
- 27% - наименьший приоритет

9b

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПАССАЖИРСКИХ ПЕРЕВОЗОК (ПИТАНИЕ, ОБСЛУЖИВАНИЕ В ПОЕЗДАХ, УДОБСТВО ПОКУПКИ БИЛЕТОВ, МАРШРУТЫ)

- 36% - наибольший приоритет
- 32% - средний приоритет
- 32% - наименьший приоритет

9c

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ БЕЗБАРЬЕРНОСТИ УЗ

- 32% - наибольший приоритет
- 50% - средний приоритет
- 18% - наименьший приоритет

9d

ЗАПУСК СИТИЭКСПРЕСС (ОБЪЕДИНЕННОЙ СИСТЕМЫ ЭЛЕКТРИЧЕК И ГОРОДСКИХ ТРАМВАЕВ)

- 27% - наибольший приоритет
- 41% - средний приоритет
- 32% - наименьший приоритет

9e

ВАЙ-ФАЙ В ПОЕЗДАХ

- 27% - наибольший приоритет
- 32% - средний приоритет
- 41% - наименьший приоритет

Больше новых вагонов

После того, как мы выяснили основные направления трансформации на уровне управленческой вертикали, логично было опуститься на уровень ниже. В сегменте взаимоотношений с клиентами (пассажирами) большинство проголосовавших отметили важность обновления подвижного состава, повышение сервиса пассажирских перевозок и повышение уровня безбарьерности УЗ – около трети респондентов, принявших участие в исследовании, отметили это направление как топ-приоритет. По остальным категориям мнения разделились приблизительно в равных пропорциях.

В зоне повышенного внимания

Самая высокая вовлеченность бизнеса зафиксирована на изменениях в инфраструктурном блоке. Более половины участников выделили модернизацию путевого и вокзального хозяйства (64%) и электрификацию путей (59%) как топ-приоритеты в этом сегменте.

Более трети респондентов поддержали направления модернизации грузового вагонного парка (46%), строительства новой инфраструктуры и маршрутов (36%). В целом, высокий уровень голосов, выделивших инфраструктурные преобразования как наибольший приоритет наглядно свидетельствует о том, что это направление является особенно важным для обслуживания грузопотоков бизнеса.

ПРИОРИТЕТЫ АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЫ УКРЗАЛИЗНЫЦИ ИНФРАСТРУКТУРНАЯ ВЕРТИКАЛЬ

10

МОДЕРНИЗАЦИЯ И РЕМОНТ ИНФРАСТРУКТУРЫ (ПУТИ/ВОКЗАЛЫ)

- 64% - наибольший приоритет
- 5% - средний приоритет
- 31% - наименьший приоритет

10a

СТРОИТЕЛЬСТВО НОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ (НОВЫЕ МАРШРУТЫ)

- 36% - наибольший приоритет
- 36% - средний приоритет
- 28% - наименьший приоритет

10b

ЗАМЕНА ГРУЗОВОГО ВАГОННОГО ПАРКА

- 46% - наибольший приоритет
- 27% - средний приоритет
- 27% - наименьший приоритет

10c

ЭЛЕКТРИФИКАЦИЯ ПУТЕЙ

- 59% - наибольший приоритет
- 9% - средний приоритет
- 32% - наименьший приоритет

64%
считают, что
модернизация
и ремонт
инфраструктуры
- наибольший
приоритет в
антикризисной
программе УЗ

10



10a



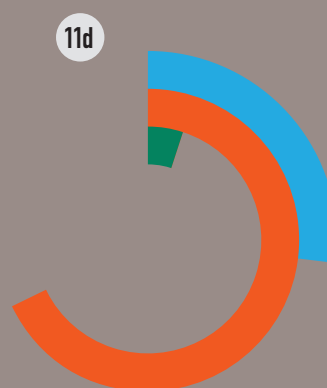
10b



10c



41%
респондентов
отметили
ухудшение
скорости
доставки грузов
в 2021 году



ОЦЕНКА КАЧЕСТВА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПЕРЕВОЗОК В ОБСЛУЖИВАНИИ ГРУЗОПОТОКОВ БИЗНЕСА (ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ)

2021 ГОД

11

СКОРОСТЬ ДОСТАВКИ ГРУЗОВ

- 41% – Значительно ухудшились
- 41% – В целом стало хуже, но есть улучшения по отдельным направлениям
- 13% – Кардинально ничего не изменилось
- 5% – Ситуация изменилась в лучшую сторону

11a

СОБЛЮЖДЕНИЕ СРОКОВ ПОДАЧИ ПОДВИЖНОГО СОСТАВА

- 27% – Значительно ухудшились
- 41% – В целом стало хуже, но есть улучшения по отдельным направлениям
- 32% – Кардинально ничего не изменилось
- 0% – Ситуация изменилась в лучшую сторону

11b

КАЧЕСТВО ПОДВИЖНОГО СОСТАВА

- 14% – Значительно ухудшились
- 18% – В целом стало хуже, но есть улучшения по отдельным направлениям
- 41% – Кардинально ничего не изменилось
- 27% – Ситуация изменилась в лучшую сторону

11c

УДОБСТВО СИСТЕМЫ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ КЛИЕНТ-УЗ

- 45% – Значительно ухудшились
- 36% – В целом стало хуже, но есть улучшения по отдельным направлениям
- 14% – Кардинально ничего не изменилось
- 5% – Ситуация изменилась в лучшую сторону

11d

СОХРАННОСТЬ ГРУЗОВ (ДЕТАЛЕЙ И УЗЛОВ ПОДВИЖНОГО СОСТАВА)

- 0% – Значительно ухудшились
- 27% – В целом стало хуже, но есть улучшения по отдельным направлениям
- 68% – Кардинально ничего не изменилось
- 5% – Ситуация изменилась в лучшую сторону

ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

КРІ по году в негативном тренде...

Большинство участников рынка негативно оценивают динамику большинства основных показателей, влияющих на качество грузовых перевозок УЗ: от 27 до 45% респондентов фиксируют значительное ухудшение ситуации. Этот тревожный тренд является следствием отсутствия прогресса в трансформации компании и частых кадровых изменениях в 2020-2021 годах, ослабивших общую управляемость Укрзализныци. Исключением является разве что качество подвижного состава, где около трети представителей бизнеса отметили улучшения в лучшую сторону.

... но с надеждой на улучшение

На фоне оценки на годовом горизонте, картина за квартал выглядит не столь пессимистично, что само по себе результат, учитывая традиционно высокую нагрузку по системе в этот период по причине роста объемов погрузки зерновых грузов.

Обращает внимание резкое ухудшение качества подвижного состава (с 14% по году до 63% голосов респондентов), что является четким звонком для принятия мер по модернизации локомотивного хозяйства и вагонного парка.

IV КВАРТАЛ (ВЫСОКИЙ АГРАРНЫЙ И ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ СЕЗОН)

11e

СКОРОСТЬ ДОСТАВКИ ГРУЗОВ

- 18% – Значительно ухудшились
- 50% – В целом стало хуже, но есть улучшения по отдельным направлениям
- 27% – Кардинально ничего не изменилось
- 5% – Ситуация изменилась в лучшую сторону

11f

СОБЛЮДЕНИЕ СРОКОВ ПОДАЧИ ПОДВИЖНОГО СОСТАВА

- 0% – Значительно ухудшились
- 27% – В целом стало хуже, но есть улучшения по отдельным направлениям
- 64% – Кардинально ничего не изменилось
- 9% – Ситуация изменилась в лучшую сторону

11g

КАЧЕСТВО ПОДВИЖНОГО СОСТАВА

- 63% – Значительно ухудшились
- 23% – В целом стало хуже, но есть улучшения по отдельным направлениям
- 9% – Кардинально ничего не изменилось
- 5% – Ситуация изменилась в лучшую сторону

11h

УДОБСТВО СИСТЕМЫ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ КЛИЕНТ-УЗ

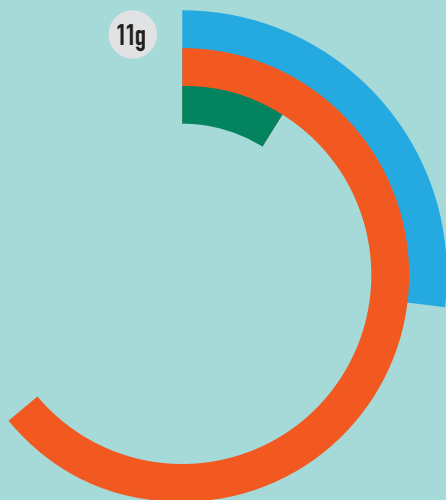
- 23% – Значительно ухудшились
- 27% – В целом стало хуже, но есть улучшения по отдельным направлениям
- 50% – Кардинально ничего не изменилось
- 0% – Ситуация изменилась в лучшую сторону

11k

СОХРАННОСТЬ ГРУЗОВ (ДЕТАЛЕЙ И УЗЛОВ ПОДВИЖНОГО СОСТАВА)

- 14% – Значительно ухудшились
- 14% – В целом стало хуже, но есть улучшения по отдельным направлениям
- 54% – Кардинально ничего не изменилось
- 18% – Ситуация изменилась в лучшую сторону

50%
респондентов
отметили улучшение
по отдельным
направлениям в
скорости доставки
грузов в IV квартале



12

50%

респондентов считают,
что аукционы Prozorro
оптимальный вариант
распределения
вагонного парка УЗ

13

73%

выступают за баланс
между краткосрочными,
среднесрочными
и «длинными»
контрактами на
аренду вагонов

КАКОЙ ВАРИАНТ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВАГОННОГО ПАРКА УКРЗАЛИЗНЫЦИ ВЫ СЧИТАЕТЕ ОПТИМАЛЬНЫМ ДЛЯ РЫНКА ГРУЗОВЫХ ПЕРЕВОЗОК?

- 50% - Аукционы Prozorro
- 50% - Смешанный вариант (административное распределение на уровне УЗ и продажа на открытом рынке)
- 0% - Распределение через структурные подразделения УЗ (ЦТЛ и т.п.)

КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К ДОЛГОСРОЧНЫМ (3-ЛЕТНИМ) КОНТРАКТАМ НА ПОЛЬЗОВАНИЕ ВАГОНАМИ УКРЗАЛИЗНЫЦИ?

- 73% - Нужен баланс: часть парка под долгосрочные (3 года), среднесрочные (1 год) и краткосрочные (1 месяц) контракты
- 18% - УЗ должна продавать свои вагоны только на спотовом (краткосрочном) рынке
- 9% - Это полезный инструмент, позволяющий УЗ и клиентам планировать свои логистику и финансовые показатели

Prozorro рулит вагонами...

Административный алгоритм распределения вагонного парка через структурные подразделения УЗ не принимается рынком как эффективный инструмент – этот вариант не получил поддержки ни у одного из респондентов.

Половина опрошенных представителей бизнеса видит оптимальный механизм через площадку Prozorro. Другая часть считает целесообразным комплексный алгоритм, предусматривающий распределение парка как на открытом рынке, так и распределение на уровне УЗ.

...но нужны и долгосрочные механизмы управления парком

Что касается периода действия контрактов на пользование вагонным парком Укрзализныци, то и здесь большинство представителей бизнеса выступают за комплексный подход, при котором есть возможность оперирования как на долгосрочном и среднесрочном горизонте, так и оперативном горизонте в 1 месяц.

18% респондентов отстаивают доминирование спотового (краткосрочного) метода распределения парка. И 9% считают долгосрочные контракты полезным инструментом для планирования логистики и финансовых показателей как для самой УЗ, так и основных клиентов.

Маршрутные отправки под вопросом

Распространенная несколько лет назад практика графиков отправок по определенным маршрутам (использовалась в основном для перевозки зерновых) не получила поддержки: только 22% опрошенных выступили в поддержку этой схемы организации перевозочного процесса. Еще 23% считают возможным использование графиковых отправок как исключительной меры в пиковые периоды роста объемов перевозок. В целом же большая половина (55%) представителей бизнеса не поддерживают такой вариант из-за негативного влияния на общую работу системы ж/д транспорта и перевозок других видов грузов.

Доверяй, но проверяй. Согласно контрактам

Четкое выполнение взятых на себя обязательств как ключевое условие доверия между УЗ и ее клиентами выделяют 35% респондентов – это еще один аргумент в пользу преимущественности в работе управленческой вертикали УЗ как ключевого условия успешной трансформации компании. Тактические меры, такие как оперативные штабы, горячие линии для клиентов или выделение отдельного офиса по работе с крупными клиентами, тоже рабочий инструмент, но их поддержка несколько ниже, в диапазоне 7-16% поддержки участников опроса. При этом, только 2% респондентов полностью удовлетворены существующим уровнем взаимодействия УЗ и ее клиентами, обозначая, таким образом, еще один большой сегмент для общей работы.

14

СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ ОПРАВДАННОЙ ПРАКТИКУ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ГРУЗОВ ПО ОПРЕДЕЛЕННЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ ГРАФИКА ДВИЖЕНИЯ, СОГЛАСНО РАСПИСАНИЮ МАРШРУТНЫХ ПОЕЗДОВ?

- 55% - Нет, так как это негативно влияет на перевозки других видов грузов
- 22% - Да, так как УЗ в этом случае получает дополнительную выгоду
- 23% - Это возможно только как исключительная мера в пиковые периоды перевозок на отдельных направлениях

15

МЕРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ПОВЫШЕНИЮ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ И ДОВЕРИЯ МЕЖДУ УКРЗАЛИЗНЫЦЕЙ И ЕЕ В2В КЛИЕНТАМИ

- 35% - Четкое выполнение взятых на себя обязательств по контрактам
- 31% - Четкая фиксация взаимных обязательств в Правилах перевозок и штрафы за их нарушения
- 16% - Совместные рабочие группы (штабы) для решения проблемных вопросов перевозок
- 9% - Выделение отдельного Офиса для работы с крупными клиентами
- 7% - Создание специальной «горячей линии» для оперативного решения проблем с перевозками
- 2% - Не нужно ничего менять. УЗ адекватно взаимодействует с клиентами

14

55%

респондентов
выступают против
практики перевозок
отдельных видов грузов
по определенным
ниткам графика
движения

15

35%

представителей бизнеса
отмечают, что основа
доверия – четкое
выполнение
контрактов между
УЗ и клиентами

16

81%

респондентов
отмечают
инфраструктуру
как основной
приоритет
инвестпрограммы
УЗ

16a

16d

16c

16b

16e

ПРИОРИТЕТЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ УКРЗАЛИЗНЫЦИ, ИСХОДЯ ИЗ ВЛИЯНИЯ НА КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПЕРЕВОЗОК

Ответы от 1 до 5: 1 – не важно; частный бизнес в состоянии самостоятельно финансировать это направление, 5 – максимально важно, критическое состояние, у бизнеса нет возможности для решения проблемы.

16

ИНФРАСТРУКТУРА

- 81% - максимальная важность
- 14% - средняя важность
- 5% - не важно

16a

ЛОКОМОТИВНЫЙ ПАРК

- 68% - максимальная важность
- 23% - средняя важность
- 9% - не важно

16b

ВАГОННЫЙ ПАРК

- 18% - максимальная важность
- 59% - средняя важность
- 23% - не важно

16c

ТЕРМИНАЛЫ И ТОЧКИ ПОГРУЗКИ/ВЫГРУЗКИ

- 23% - максимальная важность
- 45% - средняя важность
- 32% - не важно

16d

СЕРВИСНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ (ДЕПО И ДР.)

- 14% - максимальная важность
- 77% - средняя важность
- 9% - не важно

16e

ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ УЗ-КЛИЕНТ

- 18% - максимальная важность
- 77% - средняя важность
- 5% - не важно

НАПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ ГЧП

Инфраструктура и локомотивы в ТОПе

В оценке основных направлений для инвестиций Укрзализныци мнение бизнеса практически консолидировано: абсолютное большинство респондентов выделили инфраструктуру (81%) и локомотивы (67,5%) как максимальные приоритеты.

На другом полюсе – вложения в обновление вагонного парка и терминальных комплексов: здесь частные компании готовы брать на себя значительные объемы финансирования.

В смешанном поле – инвестиции в сервисные предприятия и программные продукты – что является хорошей темой для обсуждения возможных проектов ГЧП с участием Укрзализныци и частных компаний.

Оптимизация расходов и продажа непрофилей вместо роста тарифов

Участники рынка позитивно оценили начатую новой командой Укрзализныци распродажу непрофильных активов. Ее поддерживает абсолютное большинство (77%) респондентов, при этом около 21% выделили это направление как основной источник дополнительных средств для финансирования программы капитальных инвестиций. Не менее важные направления – оптимизация расходов и персонала, и уход от кросс-субсидирования убыточной пассажирки – эти варианты получили поддержку 16% респондентов.

Традиционно наименьшую поддержку бизнеса получил вариант увеличения капексов за счет роста тарифов – всего 5% респондентов – что существенно ниже других опций по дополнительным источникам финансирования программы капитальных инвестиций Укрзализныци.

17

ГДЕ НАЙТИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОГРАММЫ КАПИТАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ УКРЗАЛИЗНЫЦИ?

Можно выбрать несколько ответов, но не более 3.

62 ВСЕГО ОТВЕТОВ

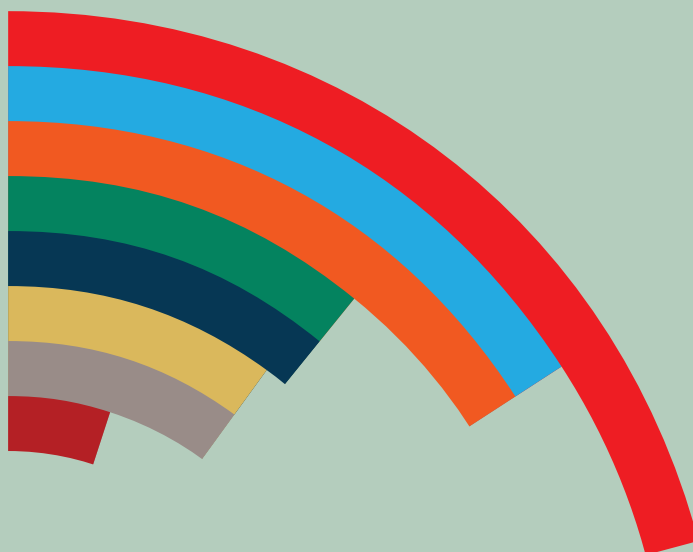
- 21% - Распродажа непрофильных активов
- 16% - Уход от кросс-субсидирования пассажирского сегмента через PSO (государство и местные власти оплачивают перевозчику стоимость социально значимых маршрутов)
- 16% - Оптимизация расходов и персонала
- 11% - Уменьшение фискальной нагрузки на УЗ (отмена налога на землю, отчисления на прибыль)
- 11% - Оптимизация малодеятельной и незадействованной инфраструктуры
- 10% - Заемные средства (в т.ч. и сотрудничество с международными финансовыми организациями)
- 10% - Прямое бюджетное финансирование развития инфраструктуры
- 5% - Рост тарифов на грузовые перевозки

17a

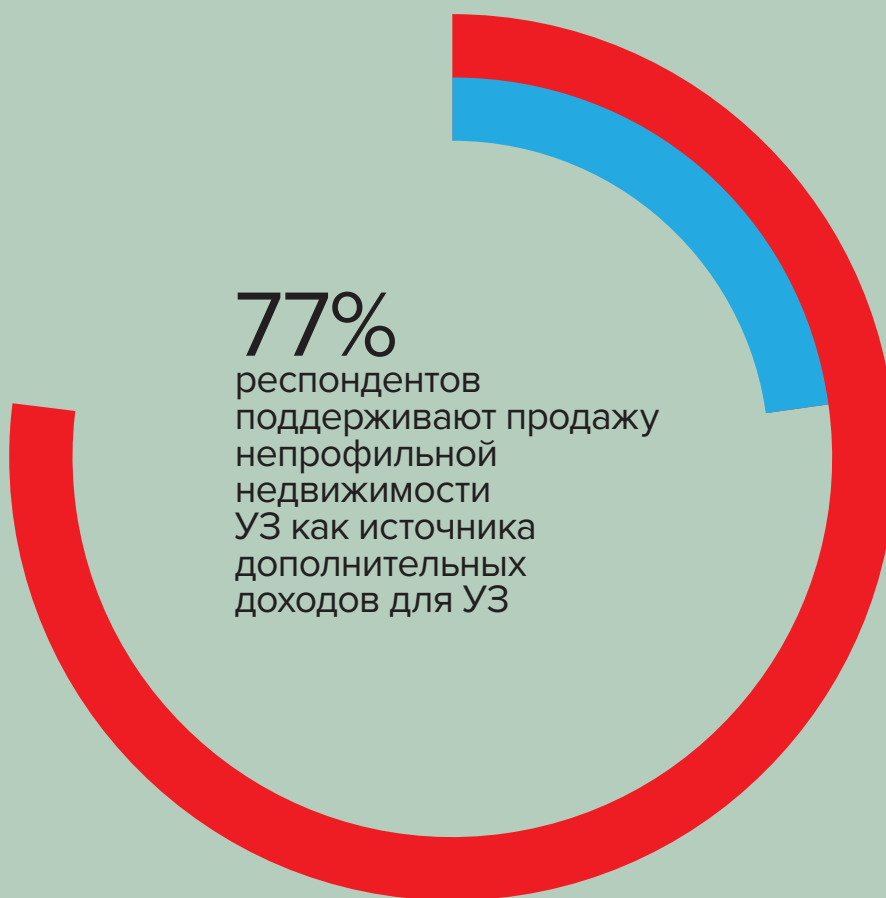
ПОДДЕРЖИВАЕТЕ ЛИ ВЫ ПРОДАЖУ НЕПРОФИЛЬНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ УКРЗАЛИЗНЫЦИ?

- 77% - Да, это дополнительные доходы для УЗ
- 23% - Затрудняюсь ответить
- 0% - Нет, эти помещения пригодятся в будущем

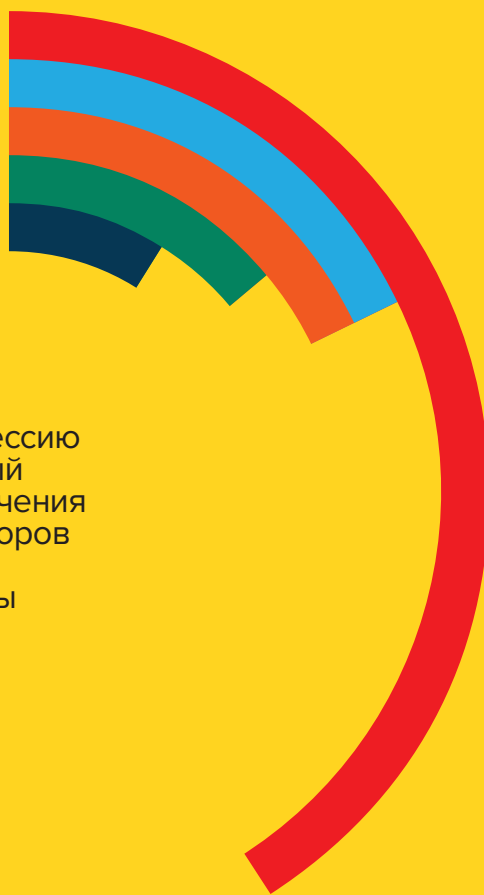
17



17a



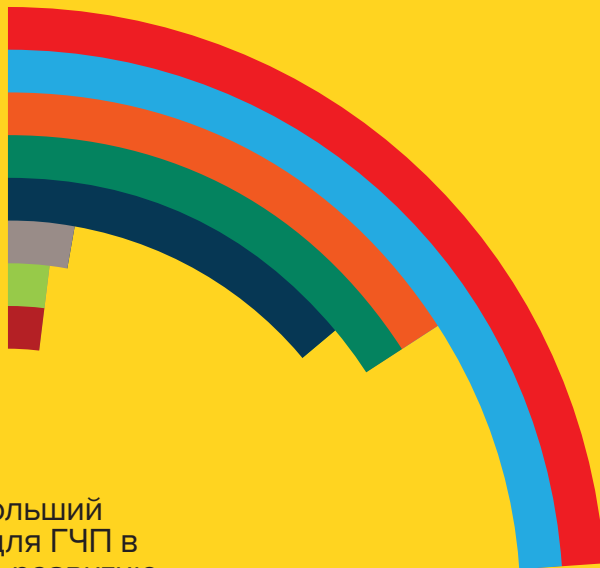
18



41%

отмечают концессию
как оптимальный
формат привлечения
частных инвесторов
в развитие ж/д
инфраструктуры

19



24%

видят наибольший
потенциал для ГЧП в
проектах по развитию
вокзалов, станций
и терминальных
комплексов

КАКИЕ ФОРМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТОРОВ В РАЗВИТИЕ Ж/Д ИНФРАСТРУКТУРЫ ВЫ СЧИТАЕТЕ НАИБОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНЫМИ?

- 41% - Концессии и другие формы ГЧП
- 18% - Аренда госимущества, в том числе с инвестиционными обязательствами
- 18% - Инвестиционные договоры
- 14% - Приватизация
- 9% - IPO (публичное размещение акций корпоратизированной госкомпания)

КАКИЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЗ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ИМЕЮТ НАИБОЛЬШИЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ (ГЧП И ДРУГИЕ ФОРМАТЫ)?

Можно выбрать несколько ответов, но не более 3.

58 ВСЕГО ОТВЕТОВ

- 24% - Вокзалы, станции и терминальные комплексы
- 24% - Депо и вагоноремонтные предприятия
- 16% - Развитие (модернизация) грузового вагонного парка
- 16% - Расширение узких мест инфраструктуры (колея)
- 14% - Развитие (модернизация) локомотивного парка
- 3% - Щебневые карьеры
- 2% - Медицинские учреждения и санатории
- 2% - Пассажирские перевозки

Ставка на концессию, которой пока нет...

Оценивая перспективы различных вариантов привлечения частных инвесторов в ж/д сектор, большая часть респондентов выделила концессию и другие формы ГЧП. Несмотря на отсутствие прецедентов и пилотных проектов, этот вариант получил 41% голосов респондентов. Более сдержаны потенциальные инвесторы в оценке аренды и инвестиционных договоров (по 18% голосов), очевидно, базируясь на существующей практике этого варианта работы. В приватизацию или IPO железнодорожных компаний рынок пока особо не верит как в реалистичный сценарий.

...НО ОНА ВОЗМОЖНА

Конкретизируя возможные направления для ГЧП на железной дороге, бизнес пока не сформировал консолидированную позицию. Наиболее высокий потенциал, пусть и с незначительным отрывом, показывают вокзалы, терминальные комплексы и сервисные предприятия – здесь имеет смысл искать объекты для пилотных проектов. Следующие по потенциалу – проекты обновления грузового подвижного состава и расширение узких мест инфраструктуры – их потенциал отметили 14-16% респондентов. А вот в возможность ГЧП в сегменте пассажирских перевозок бизнес практически не верит – этот вариант выбрали менее 2% респондентов, что является еще одним аргументом в пользу необходимости кардинальной трансформации этого направления бизнеса УЗ.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ И КОНТАКТЫ

«Отраслевой контроль» – совместный проект Центра транспортных стратегий и компании Deloitte

Основная цель – поддержка структурных изменений в транспортной отрасли и консолидация экспертных мнений компаний – лидеров бизнеса Украины по наиболее актуальным и важным вопросам реформирования транспортного сектора.

Данный опрос был совместно разработан командами ЦТС и Deloitte. В дальнейшем команда ЦТС занималась технической реализацией и непосредственным проведением опроса, а Deloitte помогал контролировать прозрачность опроса и достоверность результатов.

В презентации представлены основные данные и выводы, сделанные на основании проведенного опроса. Мы надеемся, что данное исследование поможет активизировать предметный диалог между властью и бизнесом в отношении наиболее острых проблем транспортной отрасли. В опросе приняли участие крупнейшие грузоотправители, частные ж/д операторы, поставщики подвижного парка (вагоностроительные предприятия) – суммарно более 30 компаний.

Опрос проводился с 4 по 17 ноября 2021 года в электронной форме. Все ответы носили анонимный характер, но с обязательной верификацией респондентов через персональные коды. Ответы каждого из респондентов имели равный вес при подсчете результатов.

В случае дополнительных вопросов просим контактировать с менеджером проектов ЦТС Ириной Васильченко



+38 050 410 97 19



iryna.vasylchenko@cfts.org.ua

Некоторые участники опроса в рамках исследования «Отраслевой контроль»





ЦЕНТР ТРАНСПОРТНЫХ СТРАТЕГИЙ

 Киев, 04071, ул. Дегтярная, 29, оф. 1

 +38 (050) 410 97 19

 info@cfts.org.ua

 cfts.org.ua

Deloitte.

ДЕЛОЙТ ТУШ ТОМАЦУ ЛИМИТЕД

 Киев, 01033, ул. Жилианская 48-50А

 +38 (044) 490 90 00

 ukraine@deloitte.ua

 Deloitte.ua

Ограничение ответственности

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее – сеть «Делойт») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.