



**ПАТ Українська залізниця**

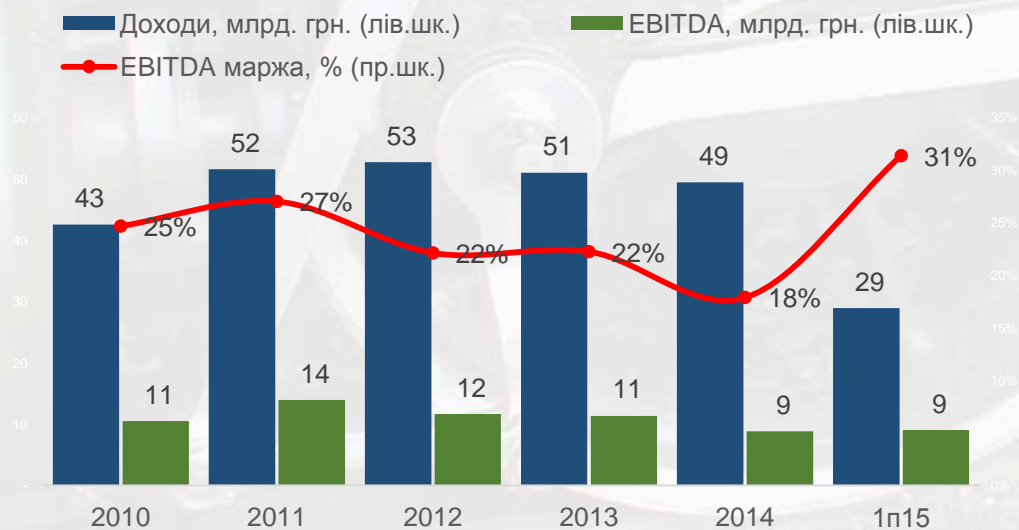
**Шульмейстер Володимир**

**Конкурсна пропозиція**

# Точка А - Де ми є?

## На перший погляд - стабільність

- Стабільна компанія
- Фінансовий стан задовільний
- Відсутність суттєвих витрат з бюджетів
- Дає роботу близько 300 тис. людей
- Забезпечує роботу інших галузей
- Відсутні стратегічні виклики



## Насправді - тотальна неефективність

### Відсутність стратегії

- Не прийнятий закон Про залізничний транспорт
- Відсутня інвестиційна політика
- Відсутнє управління ризиками
- Відсутнє середньо- та довгострокове планування

### Система прийняття рішень

- Відсутня система корпоративного управління
- Наявність конфлікту інтересів у менеджменту
- Правління ПАТ УЗ недієздатне

### Неефективне використання ресурсів

- Людський ресурс – кількість vs. компенсація
- Матеріальний – проблеми з рухомим складом
- Фінансовий – неправильна структура боргу, високі відсотки

### “Держава в державі”

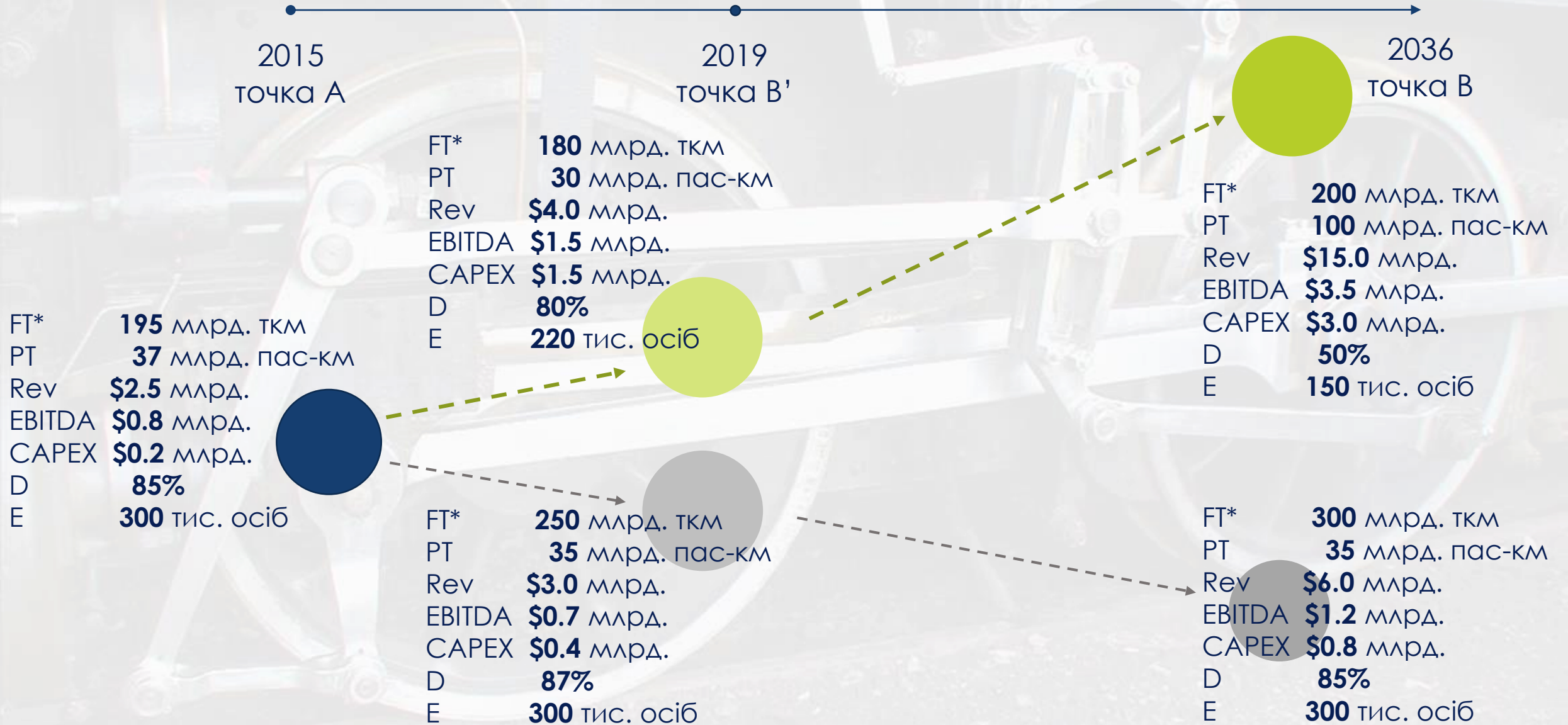
- Перехресне субсидування:
  - «дешевих» вантажів – «дорогими»
  - пасажирських перевезень – вантажними
- Проблеми Донецької залізниці



# Куди ми рухаємося?



# Куди ми рухаємося?



Примітки: \* FT – вантажообіг, PT – пасажирообіг, Revenue – виручка, EBITDA – прибуток до фінансових витрат, податків та амортизації, CAPEX – капітальні інвестиції, D – знос основних засобів, E – кількість персоналу

# Принципи нової команди

- Професіоналізм
- Лояльність до Компанії
- Чесність до контрагентів
- Достовірність представлення результатів
- Повна прозорість, повідомлення про конфлікти інтересів
- Незалежність та відповідальність
- Порядність
- Аполітичність
- Репутація дорожча грошей
- Орієнтація на результат
- Ринкова компенсація за професійну роботу і досягнуті результати



# Рух до точки В – Розробка стратегії

## Політика

- Узгодження стратегії розвитку компанії та галузі з Урядом – реалізація інфраструктурних проектів
- Інтенсивний діалог з Урядом та Верховною Радою – ухвалення нового закону Про залізничний транспорт в Україні

## Бізнес

- **Комплексна стратегія** розвитку Компанії
- **Методи проектної роботи** – основа впровадження змін новою командою
- **Єдина ІТ система обліку** – основа управління
- **Big Data** аналіз – основа підтримки та розвитку сервісів Компанії
- **Дорожні карти** для **бізнес-сегментів** на 1-3 роки
- **Створення/перезапуск незалежних структурних підрозділів:** бізнес-аналіз, управління ризиками, повноцінного фінансового контролінгу, служби безпеки тощо
- **Інвестиційна політики:** аналітична система визначення пріоритетності та доцільності інвестиційних проектів

## Точка В – 2036 рік

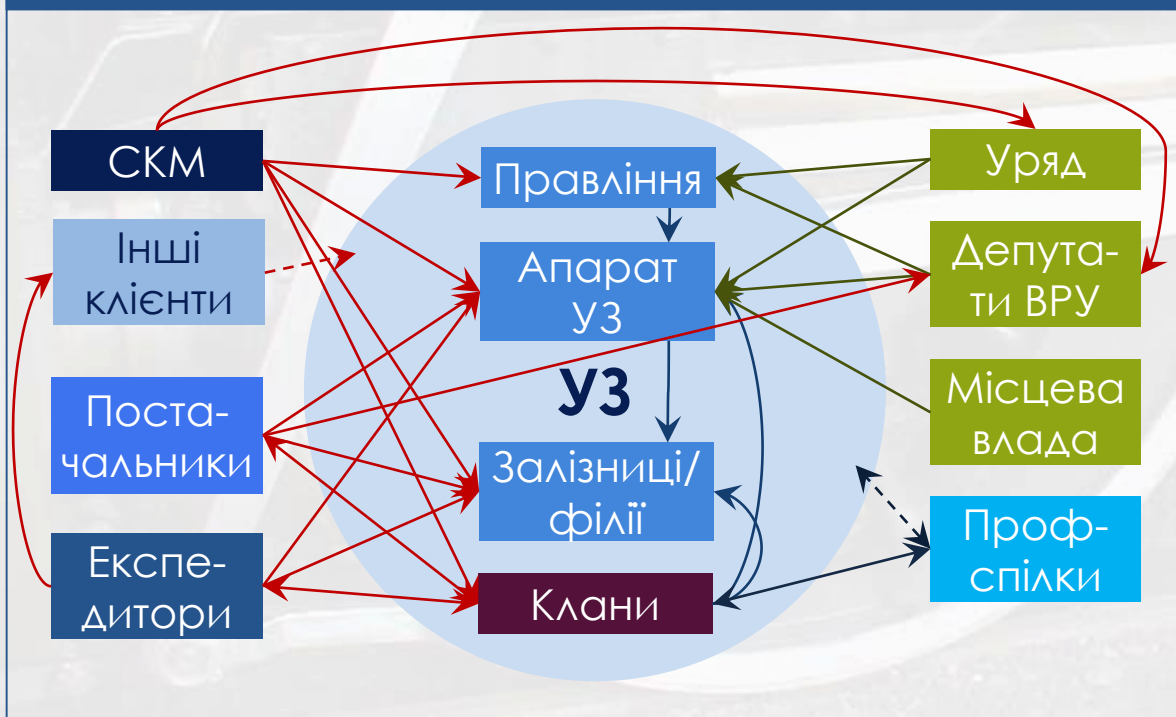
В

- Конкурентний ринок залізничних перевезень та суміжних галузей (ППП, капінвестиції, приватизація)
- Зростання частки доходів від пасажирських перевезень
- Логістичний оператор (частка 50%+) – лідер на ринку вантажних перевезень Центральної та Східної Європи

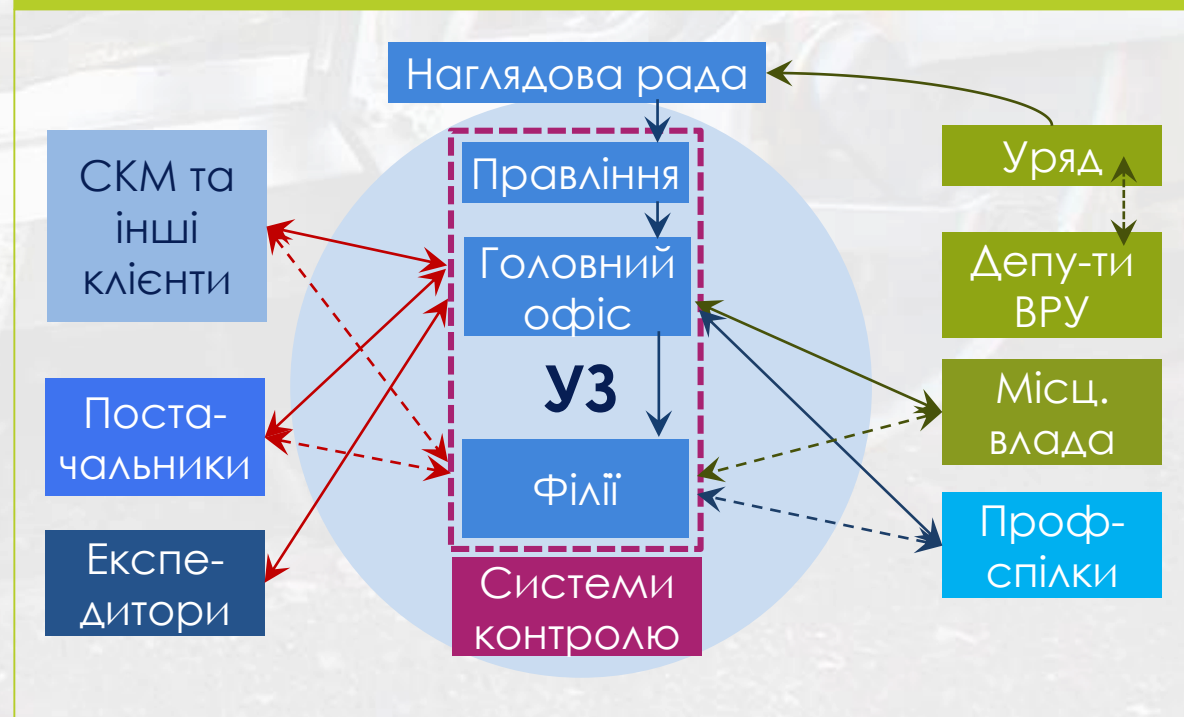
# Рух до точки В – Система прийняття рішень

- Сьогодні **Правління** ПАТ Укрзалізниця **недієздатне** - конфлікт інтересів менеджменту та різних груп впливу
- Привести в Компанію **незалежних управлінців** з відповідними принципами (слайд 5) та іноземних фахівців з відмінною репутацією
- Побудувати **дієву систему корпоративного управління**

Система прийняття рішень - сьогодні



Система прийняття рішень – через рік



# Рух до точки В – НеЕфективне використання ресурсів

## Умови ефективного використання ресурсів

- Дієва система контролів (ІТ, фінансовий, безпека)
- Централізація управління

## Людський капітал

Сьогодні – **300 тис. людей**

За три роки – **220 тис. людей**



## Матеріальні ресурси

- **Збільшення капітальних інвестицій** з ~\$0.2 млрд. до \$1.5 млрд. в 2019 році:
  - вантажний рухомий склад – 40%
  - пасажирський рухомий склад – до 25%
  - модернізація інфраструктури – 35%
- Запуск **ERP системи контролю запасів**
- **Продаж непрофільних активів**

## Фінансові ресурси

- Трьохетапна **програма фінансового оздоровлення**:
  - **Реструктуризація** поточного боргу (в т.ч. за активної участі МФК, ЄІБ, ЄБРР): зниження витрат на 10-50%, збільшення термінів погашення тіла кредитів
  - Залучення **боргових коштів** під нові проекти за ставками нижчими дохідності суверенного боргу
  - Залучення **акціонерного фінансування** (ІРО/створення СП/продаж міноритарних пакетів акцій)
- Проекти **приватно-державного партнерства** (будівництво станцій, локомотивів, та інші)



# Рух до точки В – “Держава в державі”

## Вантажні перевезення

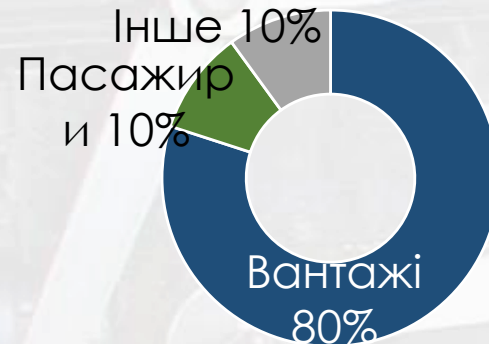
основа доходу

## План дій

потужна політична підтримка

- Сьогодні Укрзалізниця має обмежений вплив на формування доходів/тарифів через статус монополіста

Структура доходів УЗ

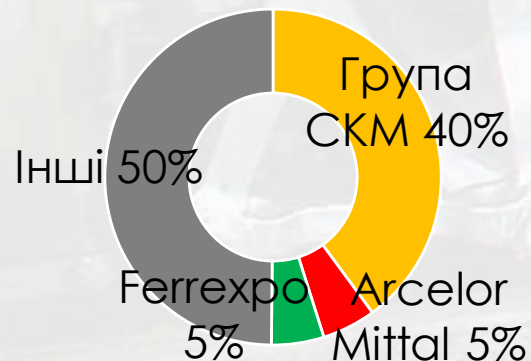


- Внесення змін до чинної системи тарифів** на вантажні залізничні перевезення (3-6 місяців):
  - мінімізація різниці в класах
  - уніфікація тарифу порожнього пробігу
  - зниження вартості на короткому плечі
  - зменшення кількості коефіцієнтів
  - усунення дискримінації державних вагонів
- Розробка концептуально іншої системи тарифоутворення** на вантажні перевезення, в т.ч. із врахуванням необхідності імплементації директив ЄС (1-2 роки):

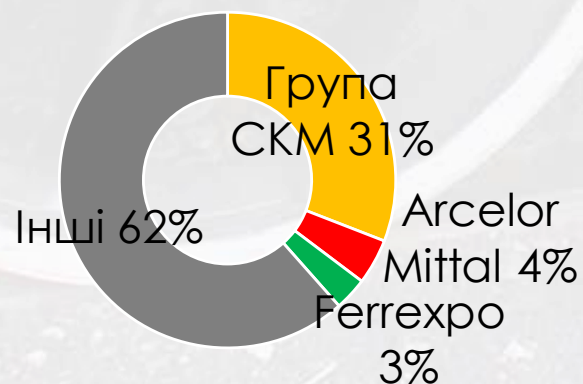
тарифи встановлюються на

- доступ до інфраструктури
- Тягу
- Вагони

ТОП-3 клієнтів, вантажообіг



ТОП-3 клієнтів, доходи



# Чому я?

- Маю **проєвропейське бачення** (15 років роботи в Європі) та **знаю український бізнес** (10 років роботи в Україні)
- **Обізнаний**: рік роботи в Мінінфраструктури дозволив чітко усвідомити виклики, що стоять перед залізничною галуззю, та розробити стратегію і план реформування Компанії
- Маю успішний **досвід проведення змін в корпораціях**: розробка стратегії розвитку холдингу та контроль її впровадження, приведення внутрішньої системи обліку холдингу до стандартів IFRS
- **Реалізовував інвестиційні проекти**: від визначення концепції об'єкта, залучення інвестиції до запуску виробництва; реалізація багатомільйонних кредитних проектів в країнах СНД
- **Знаю міжнародну спільноту**: прямі контакти провідних міжнародних компаній та фінансових інституцій
- **Розумію політичне середовище** України та процеси прийняття рішень
- Умію долати та **долаю супротив змінам**
- **Непідкупність, нетерпимість до корупції**
- **Міжнародна та українська освіта**: PhD з Інженерної Механіки, Фінанси, Нідерланди; Спеціаліст, Інженер-механік, Україна
- **Знання мов**: Українська, Англійська, Голландська, Російська – вільно

Мій досвід і прагнення змінити країну – основа успішного управління