

Бесіду вів О. Кравченко, власкор

# ОРЕСТ КЛИМПУШ: «ПОКИ НЕ ВПОРЯДКУЄМО ПИТАННЯ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ПІЛЬГОВИКІВ, НА ПРИБУТКОВІСТЬ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ЧЕКАТИ МАРНО»

**Реформування залізничної галузі будь-якої країни — процес складний і тривалий. Хоча універсальних підходів не існує, але в результаті реформування у багатьох країнах удалося підвищити привабливість залізничного транспорту і для пасажирів, і для вантажовідправників.**

Як цей процес має відбуватися в Україні, ми дізнавалися в Ореста Дмитровича Климпуша, голови найбільшого всеукраїнського об'єднання роботодавців транспортної галузі — Федерації роботодавців транспорту України.

З О. Климпушем, першим міністром транспорту незалежної України, ми обговорили рішення, які дозволять зробити сектор пасажирських перевезень прибутковим, а також очікування роботодавців від реформи Укрзалізниці.

— Нарешті після багаторічного затягування Урядом були зроблені конкретні кроки з реформування Укрзалізниці. Якою, на Вашу думку, має бути структура Укрзаліз-

ниці — монолітною корпорацією чи компаніями з незалежними товариствами?

— Реформування Укрзалізниці справді має тривалу історію. Розпочинати реформу потрібно було ще в середині дев'яностих. Сьогодні ж завдяки багаторічному зволіканню маємо справжній вузол внутрішньогалузевих проблем. Це і критично зношений рухомий склад — на 95%, і не менш зношена залізнична інфраструктура — понад 70%, і важка, заскорузла структура управління тощо.

Ми можемо говорити про реальний початок реформи «залізки» після ухвалення в червні поточного року постанови Уряду про створення акціонерного публічного товариства.



До того часу всі дії мали більш декларативний характер.

Так, реформа конче необхідна. Але щоб вона відбулася, необхідно забезпечити максимальну прозорість, відкритість та зрозумілість усіх процесів. Дуже важливо, хто, коли і яким саме чином буде її реалізовувати.

— А як щодо майбутньої структури компанії?

— Нині створюється єдине державне публічне акціонерне товариство, яке буде монолітною компанією. Разом із тим сьогоднішнім шести залізницям властиво щонайменше 10 основних функцій — утримання інфраструктури, колій, електричного господарства, здійснення пасажирських, вантажних перевезень тощо. Під ці функції в перспективі будуть створюватися окремі компанії.

Проте треба пам'ятати, що ці функції є залежними — тобто вони не мають іншого ринку споживання, окрім залізничного. Тому вони повинні бути незалежними за організаційною формою, але бути залежними за своєю суттю, у кінцевому підсумку сформувавши єдине монолітне державне публічне акціонерне товариство.

Більш того, при проведенні реформування необхідно пам'ятати про взятий Україною незворотний курс на євроінтеграцію, тому процес реформування повинен відбуватись у гармонії зі стандартами та вимогами ЄС, адже транспортний комплекс є своєрідною арматурою у фундаменті євроінтеграційних процесів.

А головне: в умовах глобалізації транспортний ринок стає висококонкурентним, причому конкуренція на ньому постійно зростає. Це справедливо як для боротьби за глобальні вантажота пасажиропотоки, так і для внутрішнього ринку перевезень — конкуренція між видами транспорту. І виграє в цій боротьбі лише гравець, який матиме найбільш ефективну структуру, що дозволить оптимізувати виробничі процеси та забезпечити максимальну ефективність усіх процесів.

— Як засвідчує досвід Польщі, пасажирські перевезення можуть бути прибутковими. А як цього можна досягти в українських реаліях?

— Це дуже важливе для нас завдання — забезпечити прибутковість сектора пасажирських перевезень. Безумовно, досвід Польщі дуже показовий. Але я б також орієнтувався на більш давній досвід реформування німецьких залізниць.

Після об'єднання Західної і Східної Німеччини було ухвалено закон про залізничну реформу. Тоді залізниці ФРН стикнулися з нелегкою проблемою адаптації в єдину транспортну мережу із залізницями колишньої НДР. Залізничну реформу було вирішено проводити в кілька етапів. На першому етапі залізниці ФРН і НДР були перетворені на акціонерне товариство «Німецькі залізниці», весь пакет акцій якого залишився у власності держави.

Реформування базувалося на врахуванні загальноєвропейських вимог у галузі залізничного транспорту. Німці реструктуризували заборгованості, створили організаційну структуру, що забезпечувала б незалежне і відповідальне керівництво системою залізничного транспорту, обрали найбільш ефективну з управлінської точки зору правову форму. У стратегічному й організаційному плані нова система залізничного транспорту була зорієнтована на ті сфери підприємницької діяльності, що обіцяли залізничній компанії найкращі перспективи. Було чітко розподілено державні та комерційні функції, спрямовані інвестиції в нову інфраструктуру,



”  
Вважаю, що забезпечення прибутковості пасажирських перевезень — це наслідок глибокого та комплексного реформування системи залізничного транспорту. Марно сподіватися на те, що в результаті якоїсь однієї зміни вдасться вирішити таке важливе та складне завдання, як забезпечення прибутковості сектора пасажирських перевезень





її заміну або розширення, і це було зобов'язанням держави. Однак відповідальність за обслуговування інфраструктури несла сама залізнична компанія, а не якийсь державний орган із залізничного транспорту.

**— Як Ви вважаєте, що стало ключовим фактором успішного реформування?**

— Ключовим фактором успіху було те, що держава взяла на себе відповідальність за інвестиції, необхідні для приведення в належний стан системи залізничного транспорту колишньої НДР, і пасажирські залізничні перевезення були побудовані за регіональним принципом, тобто відповідальність за них перейшла до федеральних земель.

**— То чим може бути корисний німецький досвід, аби забезпечити прибутковість пасажирського сектора в українських реаліях?**

— У тій же Польщі, Німеччині здійснили глибокий моніторинг пасажиропотоку. Нам також необхідно фахово вивчити пасажиропотоки, аби в майбутньому мати можливість їх формувати.

Перший фактор — це зміна ідеології, зокрема, орієнтація на клієнта. Змушений констатувати, що нині сектор пасажирських перевезень в Україні не орієнтований на клієнта. Клієнтоорієнтованість — це кардинальна зміна філософії ставлення до пасажирів, починаючи від персоналу й закінчуючи розкладом руху та ста-

ном рухомого складу. Треба створити ефективну систему взаємодії та реагування на потреби та побажання пасажирів, а починати її необхідно з комплексного вивчення та аналізу цих потреб. Є багато речей, які не вимагають суттєвих фінансових затрат або капіталовкладень, а потребують лише уваги та поваги до пасажирів. Натомість їх реалізація має колосальний ефект. Це як доброзичливе ставлення до пасажирів із боку залізничного персоналу (касірів, працівників довідкових бюро, провідників та стюардів), так і адаптація розкладу руху, запровадження додаткових зручних зупинок.

Необхідно також відкоригувати тарифну політику. Тарифи мають бути економічно обгрунтованими. Тарифи на дальні перевезення можуть бути регульованими та контролюватися державою лише в нижньому, соціально чутливому сегменті — це перевезення у плацкартних та загальних вагонах. Тарифи на приміські перевезення, соціальні перевезення теж мають контролюватися та регулюватися державою. А середній (вагони купе та другий клас поїздів Інтерсіті та Інтерсіті+) та високий (вагони СВ та перший клас поїздів Інтерсіті та Інтерсіті+) сегмента треба лібералізувати, віддати



на відкуп тим перевізникам, які готові в цьому сегменті працювати. І не треба людей лякати лібералізацією — ринок сам спроможний відрегулювати тарифи. Більш того, ринок міжміських, а особливо міжнародних перевезень, дуже конкурентний — автомобільний та повітряний транспорт є прямими конкурентами, а після приєднання до єдиного авіаційного простору ця конкуренція ще більше зростає, і це стримуватиме тарифи. Натомість, гнучке регулювання тарифів дозволить залізничним перевізникам упроваджувати акційні тарифи в дні та за напрямками зниженого пасажиропотоку, реалізовувати бонусні програми, залучати туристичний пасажиропотік. Одним словом, від цього виграють усі.

Наступна умова — розділення вантажних і пасажирських перевезень. Необхідно відійти від перехресного субсидування пасажирських перевезень, натомість знайти джерела фінансування пасажирських перевезень, конкретні джерела субсидування як з державного, так і з місцевого бюджетів.

І ще одне. Успіху ми зможемо досягнути лише тоді, коли кожен працівник залізниці, який прямо чи опосередковано задіяний у проце-

сі обслуговування пасажирів, чітко усвідомить одну просту річ: зарплату йому платить пасажир, і його добробут прямо залежить від рівня задоволеності клієнта — пасажиря.

— Ви нещодавно говорили про те, що задля досягнення прибутковості сектора пасажирських перевезень варто впорядкувати питання щодо перевезення пільговиків.

— Поки не буде впорядкована чинна система пільг на залізничному транспорті, пасажирські залізничні перевезення будуть збитковими. І чим більше ми зволікаємо з вирішенням відповідного питання, тим більше ми прирікаємо на невдачу будь-які спроби вивести пасажирський сектор на прибутковість. Якщо не припинити такі «ігри», вони можуть призвести до руйнації системи перевезень, адже, ще раз повторюю, ми працюємо в умовах тотального зносу основних фондів.

Послугами залізничного транспорту України користується 26 пільгових категорій громадян. У приміському сполученні пільговики становлять близько 70%, на дальньому — 8% від загальної кількості перевезених за рік пасажирів. Залізниці безвідмовно перевозять пасажирів-пільговиків, але компенсація за їх перевезення над-

ходить несвоєчасно й не в повному обсязі. Із січня по липень 2014 року у приміському сполученні залізниці перевезли пасажирів-пільговиків на понад 186 млн грн, а отримали лише 68 млн грн — 36,5% компенсації.

Єдино правильним рішенням у цьому випадку є монетизація пільг. На практиці це означає, що держава (або місцеві органи влади) дотує не перевізників, а прямо пасажирів-пільговиків. З одного боку, це дозволить зменшити збитковість перевезень, а з іншого — вирішити соціально значущу проблему. Монетизація пільг дозволить кожному пільговику отримати певну суму коштів, яку він спрямує на власний розсуд та відповідно до своїх потреб.

— Який рецепт державно-приватного партнерства у сфері залізничного транспорту може запропонувати Федерація?

— Державно-приватне партнерство — один з апологетів розвитку залізниці та її подальшого реформування. Базовий для галузі проект Закону «Про залізничний транспорт» спрямований саме на реалізацію засад державно-приватного партнерства.

Як я неодноразово говорив, створення вертикально інтегрованого





ПАТ — лише перший, хоча й дуже важливий етап майбутньої реформи «залізки». Найцікавіше відбуватиметься на наступних етапах. Це виведення в конкурентний сегмент оперування вагонним парком, сервісних послуг та управління непрофільними активами, організація окремих пасажирських компаній, формування цільової моделі ринку, а головне — доступ до принципово нових фінансових інструментів.

Для того щоб у галузі запрацювала система державно-приватного партнерства, необхідне виведення в конкурентне середовище справді привабливих для приватного бізнесу сегментів і забезпечення рівного доступу до них.

Закон передбачає спільне використання коштів інвесторів, у першу чергу, на будівництво, реконструкцію об'єктів інфраструктури, які можуть забезпечити ефективну діяльність залізниці. Це, звичайно, залучення

приватних операторів, що вже зараз здійснюється. Але для того, аби закладена в реформі «залізки» концепція державно-приватного партнерства спрацювала, треба також дещо відкоригувати законопроект «Про залізничний транспорт».

— Про які зміни йдеться?

— Мене дещо непокоїть відхилення фактичного змісту законопроекту від його задекларованих цілей. Наприклад, турбує те, що у проекті Закону передбачена норма, згідно з якою під час будівництва стратегічних об'єктів інфраструктури в разі залучення коштів приватних інвесторів такі об'єкти передаються в державну власність та закріплюються за операторами інфраструктури.

Вважаю це помилковим. Давайте визначимось, що для нас є пріоритетним — гучно задекларувати про наміри створити умови для залучення приватного інвестора чи насправ-

ді створити такі умови, які б реально зацікавили інвестора.

Вважаю, слід дотримуватися положень, закладених в основу чинного Закону «Про концесії». Необхідно створити можливість для передачі відповідних об'єктів до концесії. Треба робити приватного інвестора концесіонером, треба такі об'єкти віддавати інвестору на довготривале ефективне використання, прописавши при цьому чіткі та прозорі правила гри, які гарантували б захист інтересів усіх зацікавлених сторін: держави, громади, інвестора. Наприклад, як це передбачено в сучасному та ефективному, на мій погляд, Законі України «Про морські порти», який передбачає можливість надання в концесію дійсно привабливих для інвестора об'єктів портової інфраструктури.

— Вважаєте, це сприяло б реальному формуванню державно-приватного партнерства, підвищило б інвестиційну привабливість галузі?

— Упевнений у цьому. За приклад хотів би навести успішну взаємодію залізничників та портовиків у районі порту «Южний» щодо розбудови припортової станції. Її будівництво, з одного боку, збільшить пропускну можливість, а з іншого, забезпечить залізничникам додаткові надходження. Обидві сторони мають свій інтерес. Це об'єднання коштів та найголовніше — об'єднання інтересів.

Треба лібералізувати доступ до залізничного ринку приватному бізнесу. Цей доступ має бути рівноправним, гарантованим, об'єктивним. Держава та приватники мають ви-



► Довідка

Федерація роботодавців транспорту України — найчисельніше національне об'єднання роботодавців транспортної галузі. Федерація об'єднує роботодавців автомобільної, морської, авіаційної і залізничної галузей та є офіційною стороною соціального діалогу на галузевому рівні. У складі об'єднання — підприємства різних форм власності та розміру:

приватний та державний, великий, малий та середній бізнес. Головне завдання Федерації — представництво й захист законних прав та інтересів роботодавців галузі, сприяння сталому розвитку транспортної галузі, формування сприятливого для роботодавців законодавчого поля. У складі Федерації активно працює комітет по роботі з роботодавцями сфери залізничного транспорту.



будувати справді довірливі та партнерські стосунки. І в цьому наразі велике завдання держави. Адже це відкриває галузі шлях до таких довгоочікуваних та необхідних приватних інвестицій.

— **Європейський досвід також побудований на таких засадах?**

— Європейський досвід така й полягає в лібералізації доступу до ринку приватних структур, створенні для них умов рівноправної, прозорої конкуренції. Необхідно створити рівні, гарантовані, законодавчо захищені, об'єктивні для всіх правила гри.

— **Чи погоджуєтеся Ви з тим, що в результаті реформування галузі на зміну «військовій дисципліні» має прийти корпоративна?**

— Якщо ми говоримо про формування сильної, конкурентоспроможної компанії, яка функціонує на підставі провідних європейських практик, вона має розвиватися на ринкових засадах. І корпоративна дисципліна — невід'ємний фактор ефективного функціонування будь-якої успішної ринкової структури.

Однак я закликаю уникати спрощеного підходу до такого поняття, як корпоративна дисципліна. Корпоративна дисципліна — це відпрацьовані бізнес-процеси, високомотивований персонал, сформовані стандарти якості, чітке розуміння місії компанії та усвідомлення свого місця в загальній системі координат компанії, прихильність корпоративним стандартам, персональна відповідальність за загальний результат. Більш того, раптовий перехід неможливий —

для цього необхідно створити підґрунтя: підготувати нормативну базу, адаптувати внутрішні накази та інструкції, підготувати персонал на всіх рівнях. Це, безумовно, не одноментний процес. Однак це необхідно робити — плановірно, системно, послідовно.

— **Що б Ви порекомендували задля гармонізації відносин між залізничним та іншими видами транспорту?**

— Україна на 61-ій позиції у рейтингу логістичної ефективності від Світового Банку за 2013 рік. Це найкращий показник серед усіх країн СНД. Утім, такий показник — швидше стимул для зміцнення позицій.

Підвищення логістичної привабливості будь-якого регіону, у тому числі й України, невід'ємно пов'язане з гармонізацією відносин між різними видами транспорту — їх інтегрованими. Ключова умова якості транспортних послуг та перевезень — синергія, або гармонізація, залізничної, портової, автомобільної інфраструктур.

Як цього досягти? За рахунок комплексних схем розвитку інфраструктурного сполучення регіону, що мають розроблятися спільно з органами місцевого самоврядування. І вже на етапі планування інфраструктурних проектів слід передбачати та закладати взаємодію різних видів транспорту.

Важливо забезпечити інтегрованість як на фізичному (ефективні порти та портові технології, технологічно оптимальні логістичні центри, аеропорти, що дозволяють сполучи-

ти пасажиропотоки повітряного, залізничного та автомобільного видів транспорту), так і на програмному та інтелектуальному рівнях: єдині електронні вантажосупровідні документи, інтегрована система управління транспортним вузлом.

До речі, Федерація роботодавців може стати однією із платформ для діалогу та пошуку таких ефективних рішень, адже вона об'єднує представників різних видів транспорту.

— **Нещодавно О. Малін, перший заступник міністра інфраструктури, запропонував залізничний транспорт як альтернативу при перевезенні зерна. Які, на Вашу думку, це матиме наслідки?**

— Це гарний приклад конкуренції між видами транспорту, про який ми говорили вище. Упевнений, що використання автотранспорту при перевезенні зерна на великі та середні відстані неприпустиме. Адже перевантаження, які нині допускаються, безнадійно руйнують дорогу, крім того, тут необхідно згадати й про фактор безпеки руху та екології. Тому використання залізничного та річкового транспорту не має альтернативи, адже при масових перевезеннях на великі відстані собівартість перевезень нижча.

Треба докласти максимум зусиль для того, щоб сповна використати потенціал залізничного транспорту. Але для досягнення результату необхідна взаємодія в цьому напрямі як зернотрейдерів, так і держави. Треба замовити й мати належний рухомий склад зерновозів, а також забезпечити максимальну ефективність їх використання.

Також необхідна ефективна мережа елеваторів та зерноперевантажувальних комплексів. Для України, одного з найбільших світових експортерів зерна, це стратегічне завдання.

Зрозуміло, що повністю виключити автомобільний транспорт із логістичного ланцюга неможливо. Та це й не потрібно. Однак поза сумнівом, залізничний транспорт слід розглядати не як альтернативу, а як основну складову при перевезенні зерна на великі відстані. 