

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНИМ ТРАНСПОРТОМ

У даній статті наведено принципи корпоративної трансформації залізничної галузі України за інтеграційною моделлю реформування.

В данной статье представлены принципы корпоративной трансформации железнодорожной отрасли Украины по интеграционной модели реформирования.

In the paper the principles of corporative transformation of railway industry of Ukraine according to the integration model of reformation are presented.

Вступ

Корпоративна трансформація залізничної галузі України – це необхідний процес для підвищення ефективності її роботи. Він мусить відбуватися за певним сценарієм та принципами.

Постановка задачі

Розробити принципи корпоративної трансформації залізничного транспорту за інтеграційною моделлю реформування, які стосуються розподілу функцій державного регулювання і управління господарською діяльністю, поділу основних і неосновних видів діяльності, переходу від монопольного стану до конкурентного, формування організаційної структури за видами діяльності.

Результати

Розподіл функцій державного регулювання й управління господарською діяльністю. При переході до нової моделі організації залізничного транспорту ключовим моментом є повне відокремлення функцій державного регулювання від господарських функцій вже на початковому етапі реформування. Цей розподіл необхідний для впровадження конкуренції на ринку залізничних послуг та є однією з умов забезпечення справедливої тарифної політики та рівноправного доступу незалежних компаній-операторів до залізничної інфраструктури. Але реалізація в Україні структурної реформи за будь-якою моделлю та відкритий доступ до залізничної інфраструктури не повинні призвести до фрагментації галузі та розпорошення кваліфікованих кадрів. Для координації діяльності новоутворених структур та регулювання між ними нормальних відносин необхідно організувати сильну й незалежну адміністрацію, яка має бути наділена такими функціями:

- розробки стратегічної та інвестиційної політики для залізничної галузі;
- забезпечення необхідної пропускної здатності основних напрямків залізниць;
- збереження «ноу-хау» для укладання відповідних контрактів з менеджерами новоутворених структур;
- виконання експертизи для нагляду за виконанням контракту;
- контролю за забезпеченням експлуатаційної сумісності та гармонізації із країнами-членами ЄС.

Разом незалежна адміністрація та новоутворені структури утворюють об'єднану залізничну систему країни, поруч з якою на ринку транспортних послуг з'являться нові приватні чи колективні компанії перевізників, що складуть конкуренцію державному транспортному сектору [2].

У той же час виникає необхідність організації окремої структури, яка б гарантувала прямий та недискримінаційний доступ до залізничної інфраструктури будь-яких перевізників, делегування їй регламентуючих функцій: з розподілу пропускної здатності; встановлення плати за виділений за графіком час; ліцензування прав на перевізну діяльність та інше. На перших етапах структурної реформи функції цих двох структур можна передати Міністерству транспорту та зв'язку України.

Зараз у структурі МТЗУ для виконання вказаних функцій організовано Департамент пасажирських перевезень. Але остаточно функції цього департаменту ще не визначені, оскільки до теперішнього часу Укрзалізниця виконує деякі функції державного управління, які слід передати вищезгаданому департаменту. Функції МТЗУ після проведення структурної реформи залізничного транспорту наведені на (рис. 1):

Забезпечення необхідної пропускнуої здатності основних напрямків залізниць
Формування тарифної політики у вантажних та пасажирських перевезеннях
Узгодження нових маршрутів вантажних і пасажирських поїздів за основними напрямками руху
Формування ринку транспортних послуг, утворення нових організаційних структур - юридичних осіб
Надання фінансової підтримки розвитку основних напрямків руху та закупівлі пасажирських вагонів
Укладання й розірвання контрактів з керівниками підприємств, де держава має контрольний пакет акцій
Здійснення контролю за ефективністю використання державного майна
Участь у підготовці міжнародних договорів України з питань загальнодержавної власності
Реалізація єдиної інвестиційної політики
Представлення інтересів залізничного транспорту України у міжнародних організаціях
Формування галузевих програм наукових, проектних, проектно-конструкторських розробок
Участь у реалізації державної політики в галузі боротьби з тероризмом на залізничному транспорті
Контроль за виконанням законодавства України залізничними перевізниками та іншими підприємствами
Затвердження державного замовлення на соціально значущі пасажирські перевезення та обсягів дотацій
Видача ліцензії на доступ до інфраструктури залізниць для перевізників усіх форм власності
Сертифікація, стандартизація і технічне регламентування на залізничному транспорті

Рис. 1. Функції державного управління, які повинні належати Департаменту залізничного транспорту МТЗУ

У той же час за новоутвореними структурами, побудованими за будь-якою моделлю реформування, слід залишити функції, подані на рис. 2:

Спрямування рухомого складу відповідно до плану перевезень вантажів та пасажирів
Розробка тарифів та цін на послуги компаній-операторів та інфраструктури
Розробка та впровадження нових маршрутів вантажних та пасажирських поїздів
Розробка графіка і розкладу руху поїздів та плану їх формування
Розробка технічних вимог до нових видів рухомого складу
Придбання рухомого складу і контейнерів, забезпечення їх ремонту
Забезпечення потреб залізничного транспорту матеріалами та паливно-енергетичними ресурсами
Організація проведення розрахунків з усіма контрагентами й залізницями іноземних держав
Здійснення функцій управління майном, що перебуває в загальнодержавній власності
Розробка планів перевезення вантажів у прямому, змішаному й міжнародному сполученні
Оптимізація розвитку ремонтної бази залізничного транспорту
Вживання заходів для забезпечення руху поїздів
Організація роботи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у межах своєї компетенції
Здійснення заходів, спрямованих на створення безпечних умов праці, соціальний захист працівників
Формування програми наукових, проектних та проектно-конструкторських розробок
Здійснення заходів, спрямованих на зменшення шкідливого впливу залізничного транспорту на навколишнє середовище

Рис. 2. Функції господарського управління, які планується залишити новій структурі управління залізничним транспортом

Поділ основних і неосновних видів діяльності (рис. 3). Основними видами діяльності на залізницях є перевезення вантажів і пасажирів у всіх видах сполучення. До неосновних видів діяльності належить підсобно-допоміжна діяльність, до якої входить ремонт рухомого складу та транспортних засобів, надання послуг з торгівлі, продажу електричної та теплової енергії, зв'язку, ремонту вагонів і локомотивів для

інших клієнтів та ін. Види діяльності, які безпосередньо не пов'язані з перевезеннями, повинні бути відокремлені з подальшим їх виведенням із системи залізничного транспорту, оскільки вони орієнтовані на інших споживачів послуг. Остаточне рішення про виділення цих видів діяльності має прийматися з урахуванням результатів комплексного аналізу та розрахунку економічного ефекту.

Дебатуються питання про виділення з Укрзалізниці соціальної сфери (медичних закладів, пансіонатів, піонерських таборів, їдалень, магазинів та ін.). На міжнародній конференції в Судаку (2008 рік) [3] були заслухані доповіді

представників Польщі, Росії, Білорусі та Казахстану стосовно виділення медичних закладів із залізничної соціальної сфери. Але однозначної думки з цього питання не було.



Рис. 3. Поділ основних та неосновних видів діяльності

Перехід від монопольного стану до конкурентного. Основою для прийняття рішення про розподіл видів діяльності є їх класифікація на природно монопольні, потенційно конкурентні та конкурентні (рис. 4). Пропонується відкриття потенційно конкурентних та конкурентних видів діяльності для розвитку конкуренції з метою

підвищення ефективності та якості послуг, впровадження інновацій. Підприємства, що здійснюють конкурентні та потенційно-конкурентні види діяльності, у міру їх демоніполізації слід поступово відкривати для приватних акціонерів, а державне регулювання – замінювати ринковими механізмами.

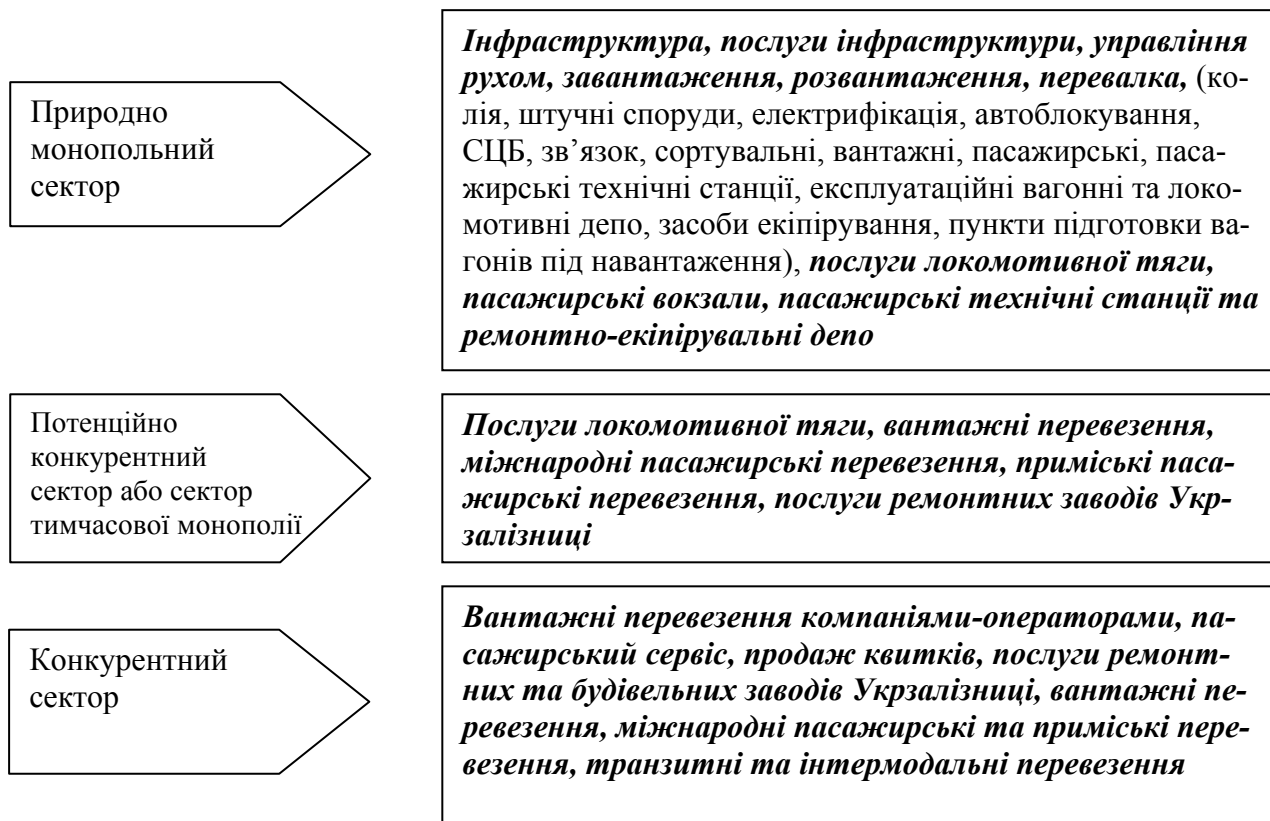


Рис. 4. Розподіл видів діяльності за ступенем монополізації

З цією метою пропонується збільшення на ринку залізничних послуг кількості незалежних операторів – власників рухомого складу, що забезпечить підвищення рівня конкуренції у вантажних перевезеннях та залучення приватних інвестицій у розвиток галузі.

Зі створенням необхідних умов має розвиватися приватна власність на пасажирський рухомий склад за рахунок закупівлі його новими приватними пасажирськими компаніями та іншими операторами.

Для гарантування рівноправності пропонується створення системи державного регулювання доступу незалежних операторів до залізничної інфраструктури загального користування.

Формування організаційної структури за видами діяльності. Будь-яка велика організаційна структура управління підприємством, що має філії або структурні підрозділи в різних регіонах країни, може бути побудована лише за дивізійною моделлю. Необхідною умовою для побудови цієї моделі є наявність в ній філій або структурних підрозділів, які мають інженерну службу, виробництво, бухгалтерію та збут, а також одноосібне керівництво всіма вказаними службами крім функціональних (бухгалтерії).

З огляду на сказане нова організаційна структура управління залізничним транспортом

України за умови її реформування і корпоратизації за будь-якою моделлю мусить бути побудована за дивізійною схемою. У теорії управління організацією є два види дивізійних структур, які можна використати для побудови організаційної структури залізничної галузі:

1) дивізійна структура управління, що побудована за регіональною схемою (рис. 5);

2) дивізійна структура управління, що побудована за продуктовою схемою (рис. 6).

Першу модель структури управління керівництво Укрзалізниці називає функціонально-територіальною, а другу – вертикально-інтегрованою. Між ними є суттєва різниця – перша має довгий ланцюг команд (показано жирною стрілкою) ніж друга. Використання дивізійної структура управління, побудованої за продуктовою схемою, більш ефективно, оскільки в ній задіяна менша кількість працівників апарату управління і короткий термін прийняття управлінських рішень.

На основі сказаного економічно доцільно впровадити для управління залізничною галузю дивізійну структуру управління за продуктовою схемою.

Під продуктом слід розуміти певний вид перевезень або підсобно-допоміжної діяльності.

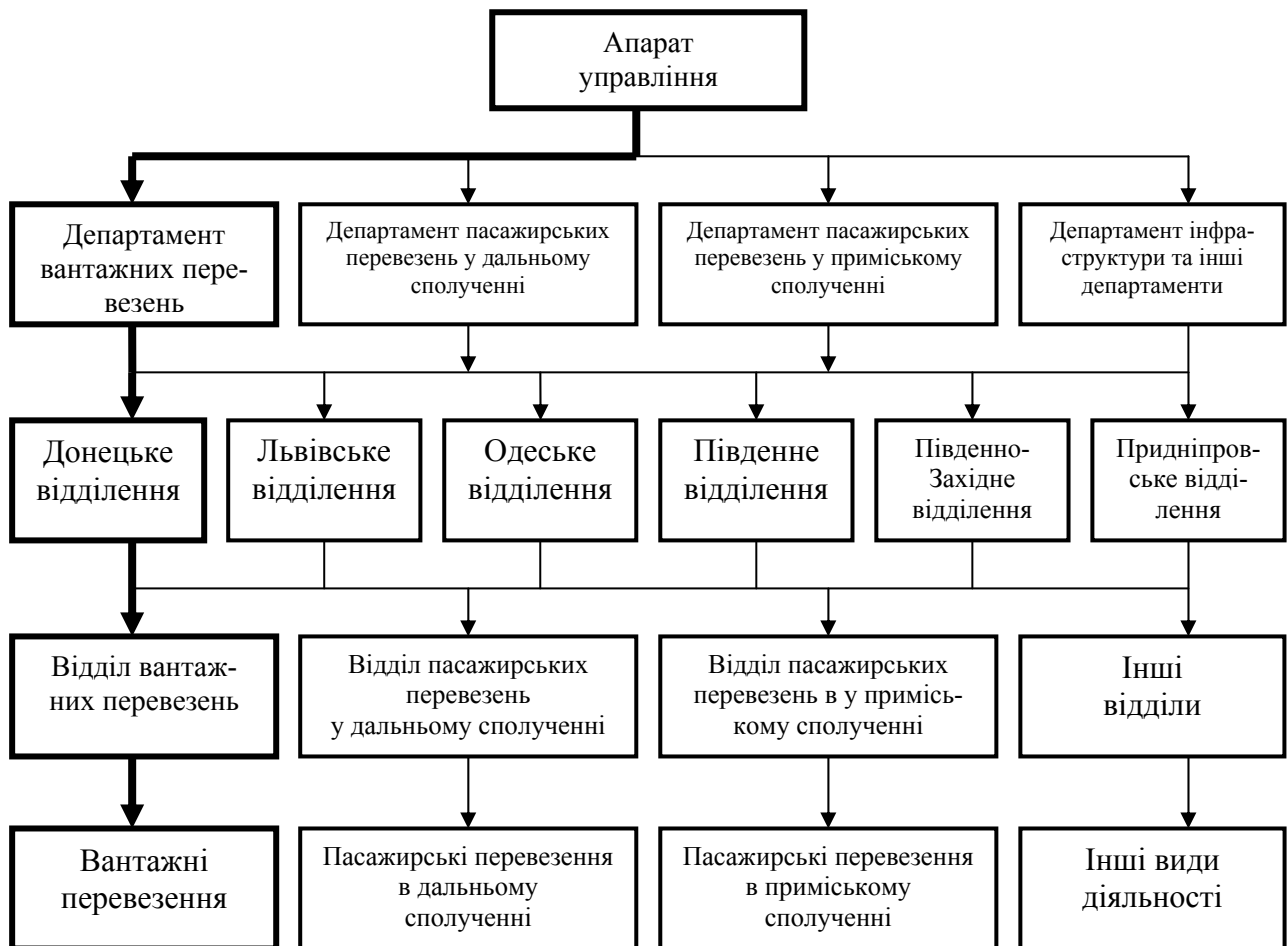


Рис. 5. Дивізійна організаційна структура за регіональною схемою

Необхідність розмежування видів діяльності зумовлена різницею відповідних ринків та основних засобів, які при цьому використовуються. Крім того, розмежування видів діяльності дозволить:

- забезпечити прозорість механізму перехресного субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних, що дозволить ство-

рити основу для прийняття рішень відносно збитковості видів діяльності;

- виявити сфери скорочення експлуатаційних витрат та впровадити нові принципи тарифної політики;
- сформувати основу для ефективного державного регулювання.



Рис. 6. Дивізійна організаційна структура за продуктовою схемою

У сфері вантажних перевезень в окремі напрямки діяльності доцільно виділити транзитні, інтермодальні, рефрижераторні та інші види спеціальних перевезень, що зумовлюються специфікою їх діяльності та високим рівнем конкуренції у цих сферах на міжнародному та внутрішньому ринках.

Запропонований розподіл вантажних перевезень і збереження їх корпоративної залежності від компанії дозволить розширити сектор залізничного бізнесу і водночас зберегти функції компанії як національного публічного перевізника, гарантувати виконання перевезень для державних потреб, у тому числі військових та соціальних перевезень.

Проблема необхідності відокремлення інфраструктури від перевізної діяльності ще остаточно не визначена. Як показує світова практика, у разі відокремлення інфраструктури від перевізного процесу виникає необхідність у державному субсидуванні її утримання та розвитку. Інтеграція дозволить скоротити можливі державні витрати, оскільки основним джерелом фінансування інфраструктури є доходи від вантажних перевезень [1, с. 5-7].

Висновки

Для ефективного проведення корпоративної трансформації та побудови оптимальної структури управління залізничним транспортом розроблені наукові принципи, які стосуються розподілу функцій державного регулювання й управління господарською діяльністю, поділу основних і неосновних видів діяльності, переходу від монопольного стану до конкурентного, формування організаційної структури за видами діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Інформаційний матеріал щодо проекту Програми реформування залізничного транспорту України [Текст]. – К.: МТЗУ, 2008. – 49 с.
2. Дослідження перспективної моделі управління залізничним транспортом у ринкових умовах з визначенням оптимальної організаційно-правової форми суб'єкта господарювання [Текст] : звіт по НДР / Дніпропетр. нац. ун-т залізнич. трансп. ім. акад. В. Лазаряна; № ДР 0103U007280. – Д., 2004. – 159 с.
3. Матеріали третьої Межд. конф. «Проблеми економіки и управления на железнодорожном транспорте ЭКУЖТ-2006», Судак, 23-27 июня 2008 г. [Текст] / КУЭТТ. – Судак, 2008. – С. 8.

Надійшла до редколегії 16.02.2009.