

АЛЬТЕРНАТИВНІ МОДЕЛІ РЕФОРМУВАННЯ ЗАЛІЗНИЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

В даній статті представлено поняття механізму управління підприємствами залізничного транспорту, на основі якого систематизовано основні моделі реформування залізничного транспорту України.

В даній статті пропонується поняття механізму управління підприємствами залізничного транспорту, на основі якого систематизовано основні моделі реформування залізничного транспорту України.

In the paper a definition of management mechanism of railway transport enterprises is suggested. On the basis of this definition the basic models of reforming the railway transport of Ukraine are systemized.

Вступ

Президент Європейської Асоціації залізничників, д-р Ж.-П. Естиваль зробив аналіз і виділив три види структурних моделей реформування залізничного транспорту, які прийняті серед країн-кандидатів у члени ЄС [1].

Модель розділення (інституційне розділення операторів інфраструктури і підприємств, що здійснюють залізничні перевезення). Піонером такої моделі є Швеція. Кожну сферу діяльності там здійснює самостійна юридична особа з відокремленим балансом, звітністю і відповідальністю за результати діяльності. Цю модель з відповідною національною адаптацією використано в скандинавських країнах, Великій Британії, Іспанії, Португалії, Франції та Голландії.

Інтеграційна модель. Сфери діяльності (крім управління інфраструктурою та надання перевізних послуг) є незалежними одна від одної з позиції управління і мають окремі рахунки та окремий баланс. Але відповідні організаційні структури не є самостійними юридичними особами. Інтегроване підприємство в цьому випадку є єдиною юридичною особою. На сьогодні ця модель працює в Бельгії, Росії та Люксембурзі. До 1997 р. вона діяла у Франції. Для унеможливлення будь-якої дискримінації цим підприємствам необхідно розподіляти надану перевізну оплату та збори за використання залізничної лінії відповідно до Директиви 2001/12/ЄС.

Холдингова модель (трансформація в холдинг) є результатом поєднання двох перших моделей. У цьому випадку юридично незалежні суб'єкти діяльності мають свободу дій, але їхні стратегії визначаються організаційною структурою управління холдингу. Цей шлях прой-

шла Німеччина, а згодом сюди приєдналися Італія, Австрія та Греція.

Підготовка до структурної реформи в Україні відбувається вже кілька років. В кінці 2006 р. була розроблена та затверджена Урядом концепція державної програми реформування залізничного транспорту [2]. У 2007 р. було підготовлено та затверджено деякими міністерствами перший проект «Державної програми реформування залізничного транспорту» [3], яким передбачалося створення Державної акціонерної компанії (ДАК) «Українські залізниці» – єдиного суб'єкта господарювання. Але у 2008 р. Укрзалізницею разом з Міністерством транспорту та зв'язку було розроблено новий проект реформування залізничного транспорту України [4], в якому на перших етапах реформування зберігалась державна форма власності на майно залізниць, яке на наступних етапах поступово корпоратизувалося і приватизувалося. В іншому дуже принципових різниць між обома проектами не було.

Постановка задачі

Основна мета цієї статті – визначення альтернативних моделей реформування залізничного транспорту та систематизація їх за наслідками.

Результати

Для проведення досліджень моделей реформування доцільно визначитися з поняттям *механізм управління залізничною галуззю*. В економічній енциклопедії [5] таке поняття відсутнє. На наш погляд, можна запропонувати таке визначення *механізму управління підприємствами залізничного транспорту* – це система заходів (програмних, правових, адмініст-

ративних, технічних) та сукупність підприємств залізничного транспорту, побудованих за певною ієрархією, залежно від їх функцій та взаємодії для ефективного виконання своєї місії та цілей в умовах сучасного ринку.

З представленої термінології можна заключити, що первинними для побудови організаційної структури управління залізничним транспортом України є функції, які уряд передасть новоутвореній структурі та її форма власності. Однак проста зміна форми власності на майно з державної на 100 % акціонерну хоча й дає деякі переваги для Укрзалізниці (самостійне встановлення тарифів на перевезення та підвищення величини амортизаційних відрахувань у собівартості послуг залежно від реальної ціни основних засобів), але вирішити проблему залучення додаткового капіталу від зовнішніх інвесторів не дозволяє. Крім того, слід врахувати, що кошти від приватизації майна поступають в бюджет держави і можуть бути залучені Укрзалізницею лише як інвестиції уряду, що в сучасних умовах не є реальним.

Головною метою реформування залізничного транспорту є створення дієздатної організаційної структури управління, яка забезпечить необхідні умови для залучення фінансових ресурсів та утворення ефективної інвестиційно-інноваційної моделі розвитку галузі. Дієздатність механізму сучасного управління залізничним транспортом залежить від:

- 1) оптимального розподілу функцій між урядом та новоутвореними структурами;
- 2) економічної доцільності виділення деяких видів перевезень в окремі акціонерні товариства;
- 3) вибору оптимального виду бюрократичної організаційної структури управління;
- 2) кількості рівнів управління в організаційній структурі та величини ланцюга команд;
- 3) мотивації до праці робітників структурних підрозділів та ін.

Автор пропонує п'ять варіантів моделей реформування залізничного транспорту, три з яких подано у двох варіантах.

На рис. 1, а подано модель Державного підприємства «Українські залізниці», яка відрізняється від сучасної організаційної структури Укрзалізниці наявністю одного суб'єкта господарювання – юридичної особи. Шість залізниць як юридичні особи ліквідуються, і поступово на третьому етапі реформування утворюються департаменти за видами перевезень з вертикаль-

но-інтегрованою структурою управління за функціональним принципом.

На рис. 1, б подано модель Державного підприємства, яка відрізняється від попередньої виділенням на третьому етапі реформування окремих акціонерних компаній за видами перевезень. При цьому у складі Державного підприємства «Українські залізниці» залишається інфраструктура залізниць та частка перевезень за видами сполучень, яка пов'язана з державними замовленнями.

Модель Державної акціонерної компанії «Українські залізниці» представлена на рис. 2, а. Замість державної структури утворюється акціонерна компанія, 100 % акцій якої належать державі. На цьому суттєве реформування залізничного транспорту завершується, а сфери пасажирських та вантажних перевезень залишаються без змін. Фактично відбувається тільки розподіл державних і господарських функцій, а залізниці об'єднуються і стають єдиним суб'єктом господарювання – юридичною особою. Одночасно відбувається розподіл доходів та витрат на вантажні й пасажирські перевезення.

На рис. 2, б подано варіант Державної акціонерної компанії «Українські залізниці» з виділенням частки вантажних та пасажирських перевезень в акціонерні товариства з метою створення конкурентного середовища на ринку транспортних послуг.

Ці дві моделі (рис. 1, 2) є проміжними на шляху реформування українських залізниць та прямування їх у єдиний європейський транспортний простір. При впровадженні цих моделей частково вирішуються задачі, які були поставлені Європейським Союзом перед залізницями Європи.

На рис. 3, а представлено організаційну структуру Державної акціонерної компанії «Українські залізниці» за інтеграційною моделлю. Для її побудови існуюча структура Укрзалізниці перетворюється в акціонерну компанію у вигляді відкритого акціонерного товариства, що об'єднує майно усіх підприємств залізничного транспорту. При цьому державна акціонерна компанія країни стає правонаступником державних залізниць, що входять до її складу як філії (дочірні підприємства) без права утворення юридичної особи.

На рис. 3, б представлено організаційну структуру Державної акціонерної компанії «Українські залізниці» за інтеграційною моделлю з виділенням частки залізничних перевезень у незалежні акціонерні товариства. При цьому

у складі Державної акціонерної компанії сполучень, яка пов'язана з державними замовленнями. «Українські залізниці» залишається інфраструктура залізниць та частка перевезень за видами

а) без виділення частки перевезень в акціонерні товариства



б) з виділенням частки перевезень в акціонерні товариства



Рис. 1. Схема організаційної структури Державного підприємства «Українські залізниці»

а) без виділення частки перевезень в акціонерні товариства



б) з виділенням частки перевезень в акціонерні товариства



Рис. 2. Схема організаційної структури Державного акціонерного товариства «Українські залізниці»

а) без виділення частки перевезень в акціонерні товариства



б) з виділенням частки перевезень в акціонерні товариства



Рис. 3. Організаційна структура Державної акціонерної компанії «Українські залізниці» за інтеграційною моделлю

Замість державної структури утворюється акціонерна холдингова компанія (рис. 4), що управляє акціями окремих акціонерних компаній, які організуються на базі окремих підприємств – юридичних осіб, до якої входять компанії з перевезення вантажів і пасажирів та компанія інфраструктури. Цей процес відбувається поетапно. Замість державної структури спочатку утворюється державна акціонерна компанія, яка потім, через кілька років, трансформується у холдингову компанію.

На рис. 5 представлена організаційна структура управління за моделлю, яка вважається найрадикальнішою. Замість державної структу-

ри утворюються окремі підприємства за видами перевезень та діяльності, кожне з яких має бути юридичною особою з державною формою власності. Потім ці державні підприємства повинні акціонуватися й перетворитися в акціонерні товариства зі 100%-ою державною власністю. Частка державної власності в них поступово буде зменшуватися і може досягнути нуля. Для підприємств інфраструктури частка державної власності не може бути меншою ніж 50 % + 1 акція за вимогами Директиви ЄС 91/440. Залишати новоутворені структури в державній власності має сенс тільки на початку структурної реформи.



Рис. 4. Організаційна структура Холдингової компанії «Українські залізниці»



Рис. 5. Організаційна структура управління залізничним транспортом за моделлю розділення

Висновки

На основі проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Для теоретичного обґрунтування побудови організаційної структури управління залізничною галуззю України запропоновано поняття сучасного механізму управління підприємствами залізничного транспорту та визначені основні фактори впливу на нього.

2. Запропоновано та систематизовано п'ять альтернативних моделей управління залізничним транспортом в умовах сучасного ринку.

2. Концепція державної програми реформування залізничного транспорту [Текст] // Магістраль. – № 1 (1179). – 10-16 січня 2007 р.
3. Державна програма реформування залізничного транспорту (Проект) [Текст], 2007. – 22 с.
4. Інформаційний матеріал щодо проекту Програми реформування залізничного транспорту України [Текст]. – К.: МТЗУ, 2008. – 49 с.
5. Економічна енциклопедія [Текст] : у 3-х т. / за ред. С. В. Мочерного та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002.

Надійшла до редколегії 22.12.2008.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Естіваль, Ж.-П. Організаційні моделі залізниць: національні критерії побудови [Текст] / Ж.-П. Естіваль // Залізн. трансп. України. – 2005. – № 1. – С. 68-71.