УДК 656.2.003.5:338.24:658.5

Ю.С. БАРАШ, О. О. КАРАСЬ (ДІІТ)

ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ СТРУКТУРНОЇ РЕФОРМИ УКРЗАЛІЗНИЦІ

Запропоновані принципи побудови організаційної структура Департаменту пасажирських перевезень на трьох етапах структурної реформи Укрзалізниці з урахуванням вимог технологічного процесу та антимонопольного законодавства України.

Предложены принципы построения организационной структуры Департамента пассажирских перевозок на трех этапах структурной реформы Укрзализныцы с учетом требований технологического процесса и антимонопольного законодательства Украины.

The principles of organizational structure of the Department of Passenger Transportations on three stages of Ukrzalizniza's structural reform were offered with respect to the requirements of the technological process and the antitrust legislation of Ukraine.

Вступ. Для реалізації структурної реформи в Україні була розроблена і винесена на громадське обговорення «Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту України» [1; 2] Концепцією передбачені три етапи реформування терміном на десять років:

Перший етап (2006–2008 роки), тривалість якого складе 1,5–2 роки – підготовчий.

Другий етап (2008–2010 роки), метою якого є підготовка системи залізничного транспорту до розвитку конкуренції шляхом організаційно-правового виділення структурних утворень, які здійснюють ті види діяльності, що можуть виконуватись іншими господарськими товариствами або відкриті для конкуренції. Впровадження заходів для технічного переоснащення галузі.

Третій етап (2011–2015 роки), присвячено розвитку конкурентного ринку залізничних перевезень та здійснення технічного переоснащення галузі на інноваційній основі.

Постановка задачі. При побудові нової структури управління пасажирськими перевезеннями у дальньому сполученні виникає багато питань, які потребують комплексного вирішення. По-перше, слід визначитися скільки функціональних підрозділів або юридичних осіб потрібно побудувати для оперативного управління пасажирськими перевезеннями. По-друге, треба поділити існуючі структурні підрозділи пасажирського господарства за технологічним принципом на окремі філії або юридичні підприємства так, щоб кожне з них мало окремий закінчений технологічний цикл. По-третє, потрібно визначитися, які структурні підрозділи слід включати до монопольного сектору, а які до конкурентного.

Результати. За технологічним принципом існуючі структури пасажирського господарства доцільно поділити на шість груп:

– вокзали позакласні та 1-го, 2-го та 3-го класів, які надають пасажирам увесь спектр послуг;

– ОДБ та білетні каси для оперативного продажу залізничних квитків на усі види пасажирських поїздів;

– компанії-оператори для перевезення пасажирів з резервами провідників;

– пасажирські вагонні депо для забезпечення планових та капітально-відновлювальних ремонтів вагонів;

– бази обслуговування та пральні комплекси для забезпечення пасажирів постільними речами, білизною та необхідним інвентарем;

– ремонтно-екіпірувальні депо та пункти для виконання поточних видів ремонту, санітарної обробки та екіпірування пасажирських поїздів.

Ці технологічно самостійні майнові комплекси об'єднуються за функціональним принципом у межах залізниці в регіональні підрозділи функціональних компаній департаменту пасажирських перевезень, які на різних етапах структурної реформи поступово змінюють свій статус від філії ДАК «УЗ» до дочірніх підприємств та відкритих акціонерних товариств.

Незважаючи на те, що практично усі підрозділи пасажирського господарства не входять до складу інфраструктури залізниць, їх не можна на першому етапі структурної реформи включати до конкурентного сектору за винятком торгівельної діяльності, що виконується у стаціонарних будівлях. Критерієм розподілу функціональних структур майбутнього Департаме-

нту пасажирських перевезень на філії, дочірні підприємства та відкрити акціонерні товариства на різних етапах реформування є антимонопольне законодавство та термін проведення структурної реформи.

Згідно діючого законодавства до монопольного середовища відносяться підприємства, загальний обсяг продукції або послуг яких перевищує певний відсоток для їх відповідної кількості та в любому разі, якщо кількість цих підприємств менш чотирьох. Наприклад, залізничні вокзали позакласні, 1-го, 2-го та 3-го класів не можуть бути приватизовані, оскільки в кожному окремому місті України їх не більш ніж чотири. На підставі сказаного залізничні вокзали позначеної вище класності завжди повинні належати до Державної акціонерної компанії «Українські залізниці» спочатку як її філії, а потім – як дочірні підприємства.

Оперативно-технологічний центр управління пасажирськими перевезеннями має координаційні та оперативно-розпорядні функції з надання інформації про наявність вільних місць і продажу квитків на усі пасажирські поїзди любої форми власності. Ці функції завжди повинні належати Державній акціонерній компанії «Українські залізниці» і ця структура аналогічно залізничним вокзалам не підлягає приватизації на підставі антимонопольного законодавства.

Інші види структурних підрозділів пасажирського господарства (рис. 1) можуть бути віднесено до конкурентного сектора тільки при певних обставинах.

Пасажирські вагонні депо (ЛВЧД) виконують як планові види ремонту пасажирських вагонів деповський (ДР), капітальні (КР1, 2), капітально-відновлювальні (КРП, КВР) так і поточні види ремонту (ТО, ТО2, ТО3). Вагонних депо, які виконують одночасно усі види ремонтів, дуже мало. По-перше слід визначити, які вагонні депо будуть виконувати ДР і КР1, а які будуть спеціалізуватися на виконанні КР2 і КВР (КРП). Спеціалізація пасажирських вагонних депо для виконання різних видів ремонту дозволить по-іншому ставитися до проблеми реформування пасажирського господарства.

Поточні види ремонтів, як правило, слід виконувати на пасажирській технічній станції у ремонтно-екіпірувальному депо або пункті, пунктах формування і обороту пасажирських поїздів, де також виконується технічне обслуговування та екіпіровка. При віднесенні їх до конкурентного сектору спрацьовує антимонопольне законодавство і унеможливлює приватизацію цих структур, оскільки для кожного регіону або міста таких підрозділів більше чотирьох не буває, а надсилати пасажирські поїзди для екіпірування та технічного обслуговування в інші регіони України не можливо із-за браку часу.

Інші структурні підрозділи для виконання планових та капітально-відновлювальних ремонтів вагонів (рис. 1) можна передавати до конкурентного сектору після повної їх перевірки за діючим антимонопольним законодавством. Слід сказати, що в Україні вже є кілька акціонерних підприємств – вагоноремонтних заводів, які виконують вказані види ремонтів одночасно з пасажирськими вагонними депо Укрзалізниці, і утворили конкурентне середовище.

Єдина компанія-оператор з перевезення пасажирів у дальньому сполученні (має у власності парк пасажирських вагонів та резерви провідників) може бути безболісно віднесена до конкурентного сектору, оскільки одночасно на ринку пасажирських транспортних послуг з'являться приватні компанії-оператори. Єдина компанія-оператор з перевезення пасажирів у дальньому сполученні спочатку буде філією ДАК «УЗ», а потім після сталої роботи та завершення другого етапу структурної реформи набуде статусу юридичної особи і виділена у відкрите акціонерне товариство.

Пральні комплекси та бази обслуговування пасажирів Укрзалізниця вже в теперішні часи бажає виділити у окремі структурні підрозділи, які на першому етапі структурної реформи планується виділити у конкурентний сектор. При цьому пропонується централізувати прання постільної білизни та інших речей, хімічну чистку м'якого інвентарю та постачання їх на пасажирські поїзди. Зважаючи на існуючу чисельність залізничних пральних комплексів в Україні та можливість прання постільної білизни та інших речей у міських пральних комбінатах, пральні комплекси і КОПи можуть бути виділені у конкурентний сектор для подальшої приватизації. Таким чином три види організаційних структур: вокзали позакласні, 1-го, 2-го, та 3-го класу; оперативно-технологічний центр управління пасажирськими перевезеннями; пасажирські технічні станції, ремонтно-екіпірувальні депо, пункти формування і оберту пасажирських поїздів (в частині технічного обслуговування та екіпіровки) можуть бути віднесені тільки до монопольного сектору і не підлягають подальшої приватизації. Інші три організаційні структури: контори і бази обслуговування пасажирів; пасажирські вагонні депо

для деповських, капітальних та капітально-відновлювальних ремонтів; компанія-оператор з перевезення пасажирів у дальньому сполученні можуть бути віднесені до конкурентного сектору залізничних послуг і в подальшому можуть бути приватизовані за умови не порушення антимонопольного законодавства. Для віднесення нової організаційної структури до монопольного або конкурентного сектору на рис. 1 представлено алгоритм.

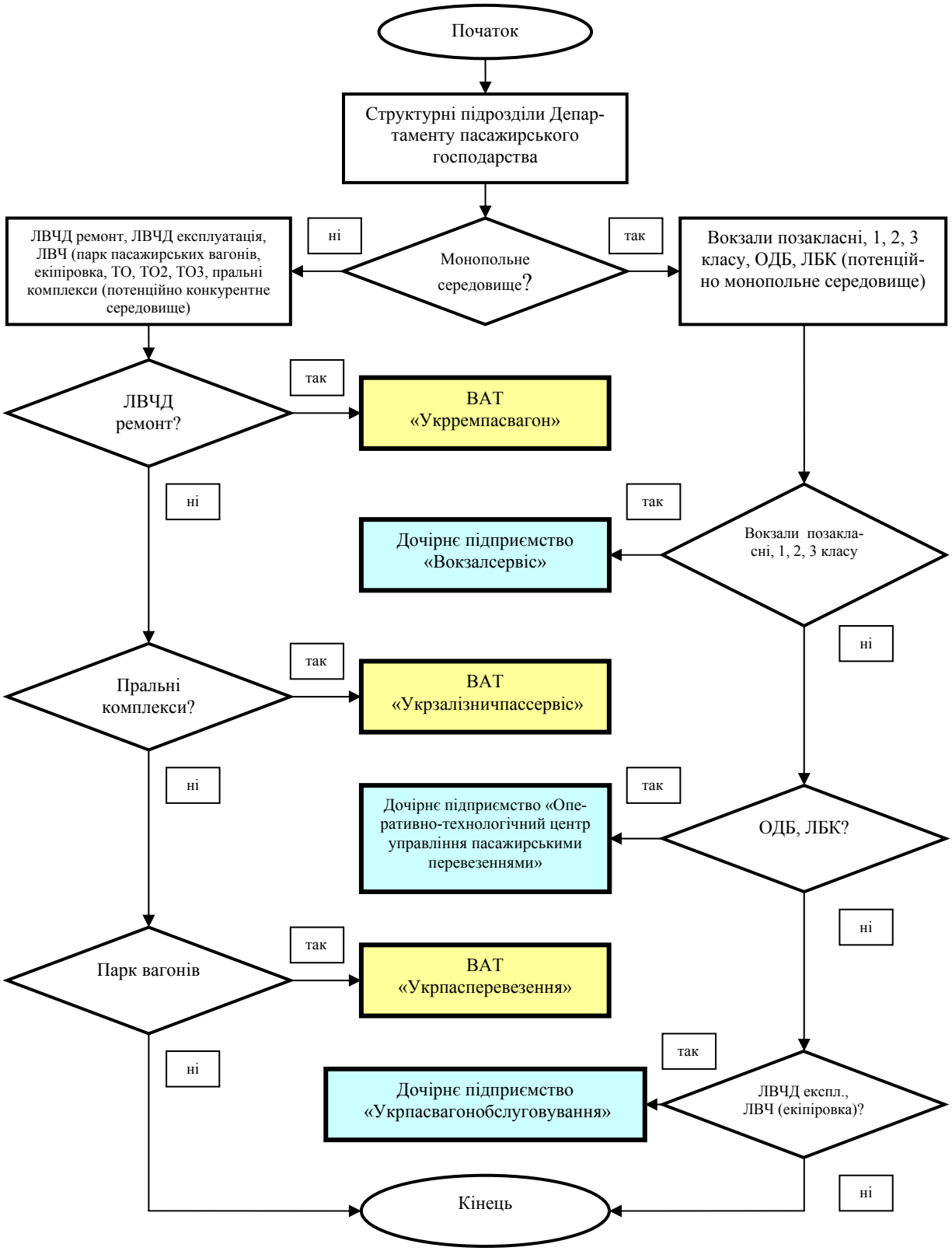

Рис. 1. Алгоритм трансформування організаційної структури пасажирського господарства ДАК «УЗ» на третьому етапі структурної реформи

Після того, як встановлено до якого сектору повинні належати нові організаційні структури з перевезення пасажирів у дальньому сполученні і технологічно визначено оптимальна їх кількість необхідно розробити послідовність їх реформування на кожному з етапів структурної реформи. Перший етап пов'язано з реєстрацією Державної акціонерної компанії «Українські залізниці» та незначними змінами у існуючій структурі управління пасажирського господарства (рис. 2). На цьому етапі буде здійснена передача функцій, пов'язаних з державним регулюванням та контролем, від Державної адміністрації залізничного транспорту до Міністерства транспорту та зв'язку України, створено Державну акціонерну компанію «Українські залізниці» у формі відкритого акціонерного товариства, до складу якої із статусом філій увійдуть залізниці та інші підприємства і організації залізничного транспорту. Окремі підприємства, що вже мають сформований ринковий потенціал, реорганізуються у дочірні підприємства Компанії. Головне пасажирське управління трансформується в Департамент пасажирського господарства, в якому окремо утворюється управління приміських перевезень, шість філій ДАК «УЗ» на базі пасажирських служб залізниць та ще одна філія «Укрзалізничпассервіс» для прання білизни та обслуговування пасажирів у поїздах. Додатково до організаційної структури Департаменту пасажирського господарства включено вокзали другого та третього класу.

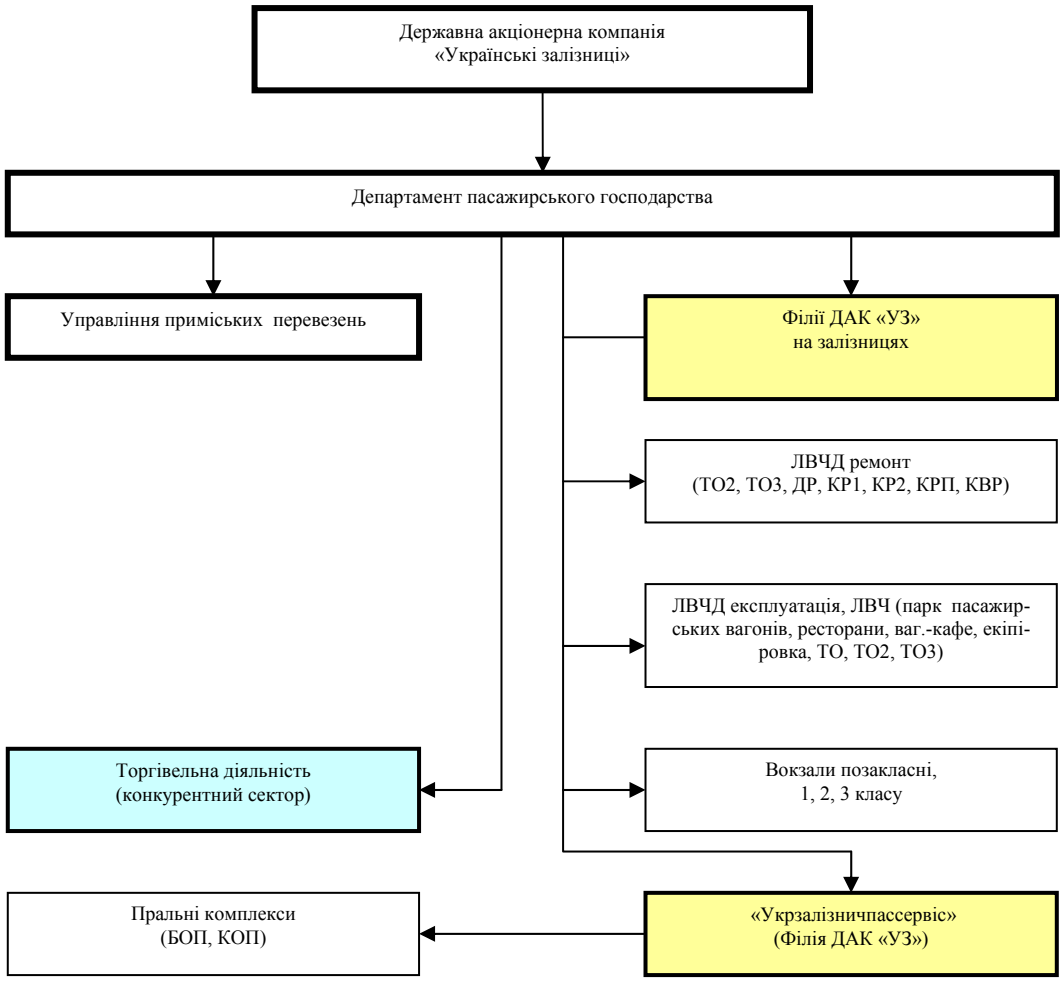

Рис. 2. Організаційна структура управління пасажирським господарством на першому етапі структурної реформи

Підготовлено до подальшого розподілу на другому етапі ремонтна база окремо для експлуатації та ремонту. Торгівельна діяльність, яка не пов'язана з перевезеннями, виділена у конкурентний сектор.

На другому етапі реформування у складі Державної акціонерної компанії «Українські залізниці» формується філія «Укрпасперевезення» – прототип майбутньої пасажирської компанії, яка буде створена у міру ліквідації збитковості цих перевезень на третьому етапі. Опрацьовується механізм взаємодії територіальних підрозділів з залізницями-філіями Державної акціонерної компанії «Українські залізниці». Створюються організаційно-правові умови для функціонування приватних операторських ком-

паній пасажирських перевезень, зокрема встановлюється механізм рівноправного (конкурсного) розподілу ниток графіка пасажирського руху, що формується ДАК «УЗ».

На цьому етапі структурної реформи Департамент пасажирських перевезень набуває суттєвих змін (рис. 3). З'являються додатково філія ДАК «УЗ» з перевезень пасажирів у дальньому сполученні «Укрпасперевезення», з ремонту пасажирських вагонів «Укрремпасвагон», з вокзального сервісу «Вокзалсервіс» і дочірнє підприємств «Оперативно-технологічний центр управління пасажирськими перевезеннями». Укрзалізниця планує провести цей етап за три роки, але на нашу думку це дуже стислі строки, реформи потребують не менш п'яти років.

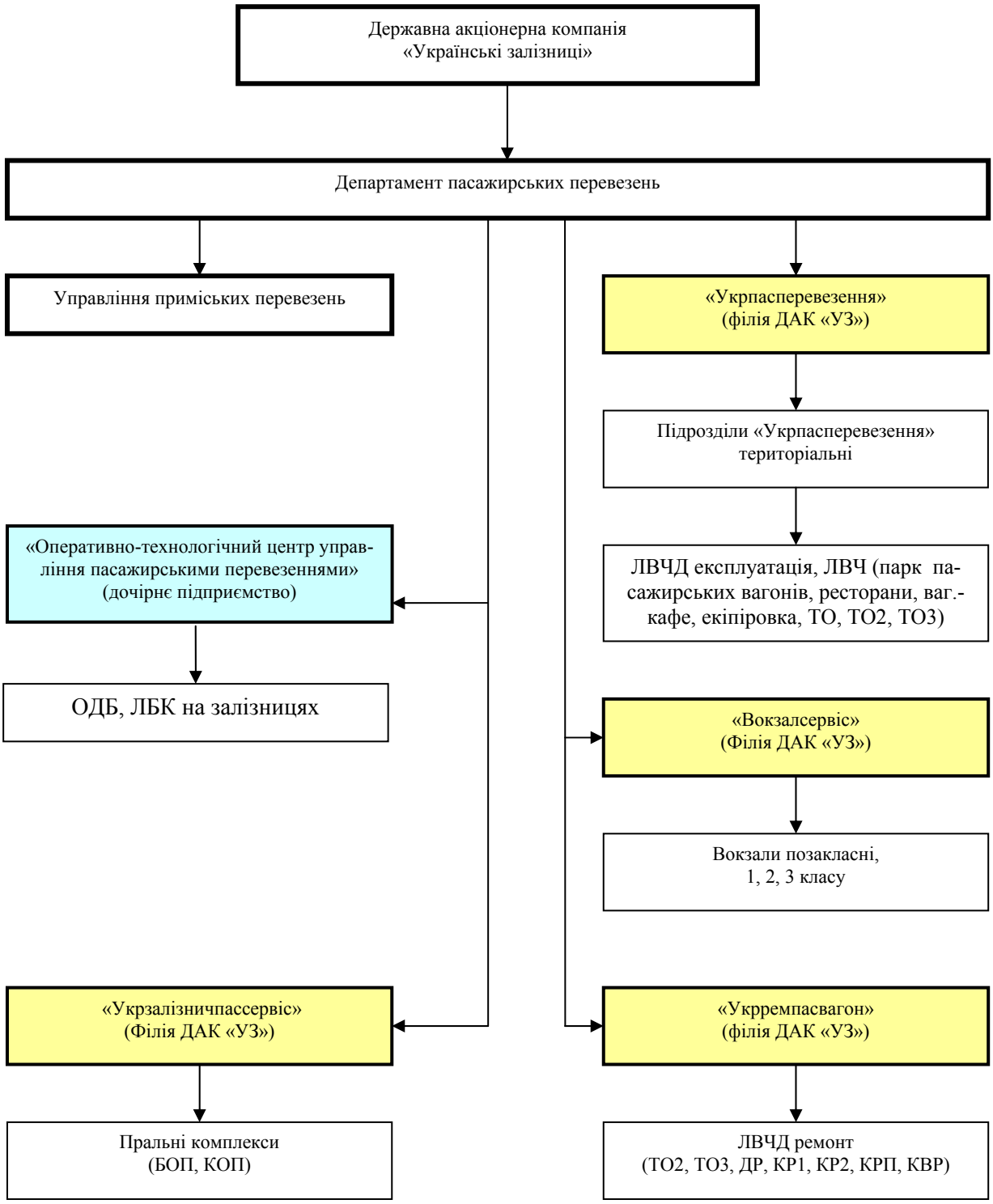

Рис. 3. Організаційна структура управління пасажирськими перевезеннями
на другому етапі структурної реформи

Третій етап структурної реформи присвячено утворенню потенційно монопольного та конкурентного секторів в галузі залізничних пасажирських перевезень (рис. 4). В монопольному секторі залишиться вокзальний сервіс, оперативно-технологічне управління пасажирськими перевезеннями та технічне обслуговування і екіпіровка пасажирських поїздів. В конкурентному секторі будуть працювати Відкрите акціонерне товариство «Укрремпасвагон» з деповського, капітального (1-го та 2-го) і капітально-відновлювального ремонту пасажирських вагонів, Відкрите акціонерне товариство «Укрпасперевезення» з територіальними філіями та Відкрите акціонерне товариство «Укрзалізничпассервіс» для прання білизни і обслуговування пасажирів. В цей же час на транспортному ринку прогнозується появлення приватних компаній-операторів з перевезення пасажирів у дальньому сполученні, які будуть виконувати 5–10 % обсягів перевезень та приватних депо і заводів з деповського, капітального та капітально-відновлювального ремонту пасажирських вагонів, які будуть співпрацювати з компанією ДАК «УЗ» по різним напрямкам.

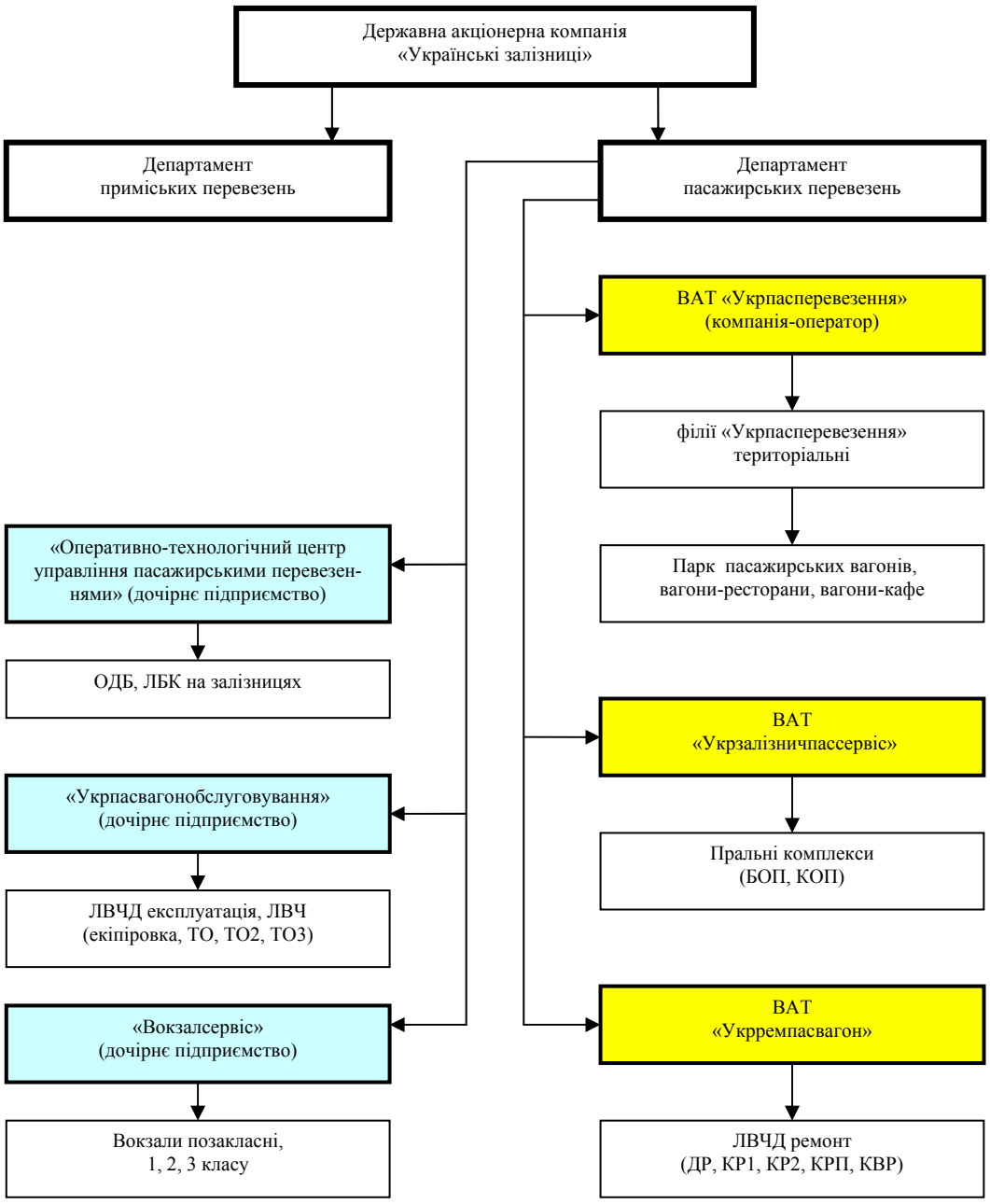

Рис. 4. Організаційна структура управління пасажирськими перевезеннями
на третьому етапі структурної реформи

Висновки. При побудові організаційної структури Департаменту пасажирських перевезень на різних етапах структурної реформи за функціональним принципом необхідно:

1. Правильно розподілити структурні підрозділи пасажирського господарства за технологічним процесом роботи або наданням послуг.

2. Об'єднати на кожній залізниці структурні підрозділи з однаковим технологічним процесом у філію, які утворять окрему компанію, побудовану за функціональним принципом і підпорядковану Департаменту пасажирських перевезень.

3. За антимонопольним законодавством визначити, які функціональні компанії на третьому етапі реформування будуть трансформовані з філій Державної акціонерної компанії ДАК «УЗ» в дочірні підприємства та у відкриті акціонерні компанії.

На першому і другому етапах реформування підготувати функціональні компанії до роботи в умовах сучасного ринку та поступово трансформувати їх організаційну структури з філій у окремі юридичні особи (дочірні підприємства або відкриті акціонерні товариства).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Концепція державної програми реформування залізничного транспорту // Магістраль № 1 (1179) 10-16 січня 2007 р.
2. Державна програма реформування залізничного транспорту (Проект). – 2007. – 35 с.

Надійшла до редколегії 17.11.2006.