

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКИМИ ПРИМІСЬКИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ

У статті розглянуто основні підходи удосконалення механізму управління пасажирськими залізничними перевезеннями в приміському сполученні та запропоновано класифікацію моделей реформування пасажирських залізничних перевезень у приміському сполученні залежно від масштабів, ступеня самостійності, відомчої підпорядкованості та кількості власників майбутньої компанії.

*Ключові слова:* реформування, приміські пасажирські перевезення, модель реформування, компанії-оператори

В статье рассмотрены основные подходы усовершенствования механизма управления пассажирскими железнодорожными перевозками в пригородном сообщении и предложена классификация моделей реформирования пассажирских железнодорожных перевозок в пригородном сообщении в зависимости от масштабов, степени самостоятельности, ведомственной подчиненности и количества владельцев будущей компании.

*Ключевые слова:* реформирование, пригородные пассажирские перевозки, модель реформирования, компании-операторы

In the article the basic approaches of improving a management mechanism for passenger suburban railway transportations are considered, and the classification of reformation models for passenger suburban railway transportations depending on scales, degree of independence, department subordination and amount of proprietors of future company is offered.

*Keywords:* reformation, passenger suburban transportations, reformation model, operator companies

### Вступ

Пошук нових ефективних дій в області управління пасажирським господарством України і формування нового економічного механізму взаємин між учасниками пасажирських перевезень залізничним транспортом є ключовими напрямками реформування пасажирського господарства Укрзалізниці.

Відповідно до цільової програми реформування [1] кожне господарство мусить побудувати новий або удосконалити старий механізм управління своєю діяльністю.

Пасажирське господарство кілька років по тому було реформовано і з нього було виділені приміські перевезення. Але це реформування не враховувало майбутнє акціонування залізничного транспорту, можливість організації незалежних приміських пасажирських компаній, економічну самостійність пасажирських перевезень, припинення їх перехресного фінансування за рахунок вантажних, 100 % компенсацію перевезення пільгових категорій громадян та ін.

### Аналіз стану проблеми та постановка задачі роботи

Для проведення досліджень стосовно удосконалення механізму управління приміськими

залізничними перевезеннями доцільно визначитися з поняттями:

- модель побудови приміських пасажирських залізничних компаній;
- механізм управління приміськими залізничними перевезеннями.

В економічній енциклопедії [2] поняття «механізм управління підприємствами» відсутнє, але є поняття «моделі організації виробництва», під якими розуміють «оптимальні варіанти діяльності господарюючих суб'єктів (підприємств, об'єднань) відповідно до технологічних способів виробництва, обсягу та асортименту продукції, маркетингової орієнтації, форми власності, регіонального розташування, транспортування продукції та ін.».

Для поняття механізму управління приміськими залізничними перевезеннями у приміському сполученні можливо запропонувати таке визначення: механізм управління приміськими залізничними перевезеннями у приміському сполученні – це система заходів (програмних, правових, адміністративних, логістичних, технічних) та сукупність підприємств і структурних підрозділів, побудованих за певною ієрархією залежно від їх функцій та взаємодії для ефективного виконання своєї місії та цілей в умовах сучасного ринку (рис. 1).



Рис. 1. Фінансово-правові взаємовідносини приміської пасажирської компанії

**Мета статті** – дослідити основні підходи вдосконалення механізму управління пасажирськими залізничними перевезеннями в приміському сполученні та запропонувати класифікацію моделей реформування пасажирських залізничних перевезень у приміському сполученні залежно від масштабів, ступеня самостійності, відомчої підпорядкованості та кількості власників майбутньої компанії.

### Виклад основного матеріалу

Серед найважливіших заходів реформування організаційної структури управління приміського сполучення – скорочення багатоступінчастості управління за рахунок переходу до галузевого комерційного розрахунку, об'єднання оперативного-виробничих і фінансово-економічних важелів управління в єдиний галузевий виробничий центр (підприємство, пасажирська компанія і т.п.).

Функції такого підприємства може виконувати компанія-оператор з організації перевезень і обслуговування пасажирів у приміському сполученні. Це підприємство повинне мати фінансово-економічне відособлення, права юридичної особи, самостійний баланс і інші ознаки унітарного підприємства.

Найбільш складний етап – структурне відособлення підприємств пасажирського комплексу.

На цьому етапі необхідно вирішити наступні завдання:

- 1) Визначити який буде склад компанії, за яким принципом формуватимуться структурні підрозділи (як пасажирські дирекції, як великі самостійні підприємства і т.п.).
- 2) Забезпечити фінансово-економічне відособлення пасажирських перевезень в дальньому і приміському сполученні.
- 3) Організаційне відособлення далекого і приміського сполучення.

Необхідно визначити:

- адміністративні центри і прилеглі до них території, де можливе організаційне виділення приміських перевезень в самостійне підприємство (у власності Укрзалізниці, муніципальній, змішаній власності і т.п.);
- адміністративні центри і прилеглі до них території, в зоні яких такі приміські підприємства створювати недоцільно (при цьому взаємодія з адміністраціями регіонів проводиться на контрактній основі залізничною компанією дальніх перевезень через свої регіональні дирекції);
- адміністративно-територіальне відособлення регіональних пасажирських дирекцій і інших підрозділів на обмеженому полігоні залізниці (на базі однієї-двох дирекцій залізниць). Юридичне оформлення статутних документів пасажирського господарства.
- Витрати по приміських пасажирських перевезеннях.

Одна з основних проблем у тому, що методики калькуляції витрат пасажирських перевезень в територіальному розрізі, і в першу чергу, у приміському сполученні не існує.

Очевидно, що на першому етапі Укрзалізниця із залученням галузевих інститутів повинна розробити систему формування прибутків і фінансування витрат у приміській пасажирській залізничній компанії (далі ППЗК) з використанням спеціального пасажирського прибутково-розпорядницького рахунку.

На другому етапі реформування структури управління приміського пасажирського господарства необхідно здійснити юридичне оформлення ППЗК. На підставі виконаних робіт на першому етапі з відособлення пасажирського господарства на обмежених полігонах залізниці створюється приміська пасажирська залізнична компанія до складу якої повинні входити регіональні дирекції та інші підприємства приміського пасажирського комплексу.

Перший і другий етапи, враховуючи відмінності і специфіку залізниць, різну долю пасажирських перевезень, можуть в часі досягати 2...3 і більше років. Цей процес неможливо штучно прискорювати. Він вимагає значної підготовчої роботи, підбору кадрів, формування нової системи взаємин: фінансових, економічних, правових і т.д.

Протягом третього етапу, рішення за яким повинне прийматися на рівні МГУ і КМУ, на залізницях відокремлюється вантажна і пасажирська робота. При цьому найбільш прийнятним виглядає варіант виділення в самостійні компанії, пасажирські компанії-оператори дальнього сполучення. ППЗК при цьому також може вийти із складу залізниці (якщо вона раніше не вийшла як муніципальна), навіть якщо залишається в державній власності. При цьому розрахунки з державними регіональними суб'єктами вона здійснюватиме самостійно.

На цьому етапі залізницею і ППЗК мають бути визначені усі організаційні і фінансово-економічні взаємини.

Найважливішим моментом є виділення прибутків компанії за джерелами (виручка від реалізації квитків, цільове субсидування або інші зовнішні джерела і т.д.)

Третій етап в часі може співпадати з четвертим. Оскільки відношення з державним бюджетом потребують формування на мережевому рівні структури або органу, що буде координувати приміські пасажирські перевезення і взаємодіяти з державними органами законодавчої і виконавчої влади.

Для досягнення цієї мети необхідна реалізація концепції структурної перебудови приміського пасажирського господарства, і створення на мережі залізниць пасажирського підприємства з рухом фінансових коштів по галузевій вертикалі. Це дає можливість застосовувати єдину технічну і технологічну політику в керівництві приміським пасажирським господарством, розвивати його матеріально-технічну базу на користь всієї залізниці. Завдяки цьому буде досягнуто централізоване оперативне управління,

єдність технології в організації пасажирських перевезень.

Зважаючи на вищесказане, можливо відзначити, що метою створення приміської пасажирської залізничної компанії є:

- підвищення якості обслуговування пасажирів і зниження витрат на приміські перевезення;
- виділення перевезень пасажирів в приміському сполученні в самостійний вид діяльності;
- забезпечення реальної участі державних регіональних суб'єктів в компенсації збитків від приміських перевезень;
- досягнення максимальної ефективності функціонування пасажирського комплексу на основі об'єднання в єдиному центрі оперативно-виробничих функцій управління;
- зниження збитковості приміських пасажирських перевезень;
- участь компанії-оператора в інших видах рентабельної діяльності, результати якої можуть бути консолідовані на оновлення основних фондів;
- створення сприятливого інвестиційного клімату для оновлення приміського рухомого складу і інших основних фондів приміського пасажирського комплексу.

Створення ППЗК повинне враховувати зацікавленість ДП «УЗ» і регіональних державних адміністрацій у розвитку приміських перевезень, тому засновниками даної компанії виступатимуть Укрзалізниця і державні адміністрації області.

На основі визначення наведеного вище пропонується механізм управління залізничними приміськими перевезеннями:

**Інтеграційна модель – 1** компанії використовується, коли Укрзалізниця залишає за собою право управління та використання державного майна (приміські вокзали, платформи, резерви провідників та ремонтні депо), яке входить до складу господарства приміських перевезень. При цьому окремі новоутворені приміські пасажирські компанії є структурними підрозділами і не мають права юридичної особи.

**Інтеграційна модель – 2** компанії використовується, коли Укрзалізниця залишає за собою право управління та використання державного майна, яке входить до складу господарства приміських перевезень, але при цьому окремі новоутворені приміські пасажирські компанії є дочірніми підприємствами – юридичними особами.

**Модель «Державний холдинг»** передбачає пряму підпорядкованість Укрзалізниці, що надає змогу краще узгоджувати технологічні та

економічні відносини між ними. При застосуванні такої моделі ППЗК втрачають частину своєї самостійності, оскільки холдинговій управлінській компанії будуть делеговані деякі економічні та управлінські функції, а також можливість представляти ППЗК на внутрішній та міжнародній арені.

На відміну від Державного холдингу *модель Регіонального холдингу* будується на базі кількох Приміських залізничних пасажирських компаній, які розташовані в одному регіоні, що об'єднує кілька областей, із залученням майна (приміські вокзали, платформи, резерви провідників та ремонтні депо) ДАК «УЗ», інвестицій місцевих органів влади і приватних підприємств. Регіональний холдинг може будуватися без залучення капіталу приватних підприємств. Найбільшої ефективності діяльність Регіонального холдингу може набути за умови впровадження у ППЗК рейкових автобусів та технології «вагон-трамвай».

*Приміська залізнична пасажирська компанія* утворюється за умови об'єднання майна та грошових коштів Державної акціонерної компанії «Українські залізниці» місцевих органів влади та приватних підприємств, що розташовані в одній, двох або трьох споріднених областях. Існує можливість будувати Приміську залізничну пасажирську компанію у межах більшої кількості сусідніх невеликих за населеністю та територією областей, якщо між ними існує тісний історичний міграційний зв'язок.

На основі сказаного вище залежно від кількості власників, масштабів діяльності, форми об'єднання, можна запропонувати таку класифікацію моделей побудови ППЗК:

- *Інтеграційна – 1*, коли регіональні ППЗК входять до складу Департаменту пасажирських перевезень Державної акціонерної компанії «Українські залізниці» як відокремлені структурні підрозділи;
- *Інтеграційна – 2*, коли регіональні ППЗК входять до складу Департаменту пасажирських перевезень Державної акціонерної компанії «Українські залізниці» як дочірні підприємства – юридичні особи;
- *Розділення*, коли регіональні ППЗК – юридичні особи і не підпорядковані нікому крім Міністерства транспорту та зв'язку України;
- *Державний холдинг*, яка передбачає утворення між Державною акціонерною компанією «Українські залізниці» та окремими ППЗК – юридичними особами додаткової управлінської структури, яка буде управляти 100 % акцій окремих приміських па-

сажирських компаній та координувати їх діяльність;

- *Регіональний холдинг*, коли регіональні ППЗК – юридичні особи підпорядковані управлінській структурі, яка утворена Державною акціонерною компанією «Українські залізниці», місцевими та обласними органами влади і приватними підприємствами;
- *Приміська залізнична пасажирська компанія*, яка утворена за рахунок майна і коштів Державної акціонерної компанії «Українські залізниці», місцевих та обласних органів влади і приватних підприємств.

### Висновок

Основним завданням створення ефективного механізму управління приміськими залізничними перевезеннями у приміському сполученні є досягнення максимальної ефективності функціонування системи, забезпечення повного і якісного задоволення платоспроможного попиту населення на перевезення з мінімальними витратами.

Одним із шляхів створення ефективного механізму управління приміськими залізничними перевезеннями у приміському сполученні є утворення компаній-операторів з організації перевезень і обслуговування пасажирів у приміському сполученні.

Основною метою створення компаній-операторів з приміських пасажирських перевезень є досягнення максимальної ефективності функціонування пасажирського комплексу на основі централізованого управління перевезеннями (шляхом об'єднання оперативно виробничих і фінансово-економічних важелів управління в єдиному виробничому центрі) і обслуговування пасажирів у приміському сполученні в межах території (крупного вузла) одного або декількох регіональних суб'єктів в тісній взаємодії з місцевою адміністрацією.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Бараш, Ю. С. Реформування структур управління залізничним транспортом у країнах з перехідною економікою [Текст] / Ю. С. Бараш // Залізничний транспорт України. – 2003. – № 6.
2. Економічна енциклопедія [Текст] : в 3-х т. / за ред. С. В. Мочерного. – К.: Академія, 2001. – Т. 3. – 146 с.

Надійшла до редколегії 09.11.2010.

Прийнята до друку 18.11.2010.