



УДК 656.2:351.812.5

Олійник Г.Ю.

кандидат економічних наук, докторант
Класичного приватного університету

ФОРМУВАННЯ ХОЛДИНГОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

У статті розроблені методологічні основи формування холдингової компанії на базі Публічного акціонерного товариства загального користування і концепція її управління, як соціально орієнтованою системою, в якій Холдинг функціонує в ринковому середовищі, самостійно вирішує питання не тільки внутрішнього будівництва, а і формування всієї сукупності зовнішніх зв'язків. Запропонована організаційна модель Холдингу. Визначені місія та стратегічні цілі корпоративного будівництва, системи управління.

Ключові слова: реструктуризація, Холдингова компанія, стратегія державної політики, Публічне акціонерне товариство, структурні перетворення, організаційна схема.

Олейник Г.Ю. ФОРМИРОВАНИЕ ХОЛДИГОВОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЬЮ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА УКРАИНЫ

В статье определены базовые основы формирования на базе Публичного акционерного общества. Украинские железные дороги холдинговой компании (далее холдинг) концепция управления холдингом, как социально-ориентировочной организацией, означает, что он функционирует в рыночных условиях, самостоятельно решает вопросы не только внутреннего строительства, но и формирования всей совокупности внешних связей. Предложена организационная модель холдинга. Определена миссия и стратегические цели корпоративного строительства системы управления.

Ключевые слова: реструктуризация, Холдинговая компания, стратегия государственной политики, Публичное акционерное общество, структурные преобразования, организационная схема.

Oleinik G.Y. FORMATION OF MANAGEMENT HOLDINGOVY RAIL INDUSTRY UKRAINE

The article defines the basic fundamentals of formation based Public Joint Stock Company. Ukrainian Railways holding company (the holding company), the concept of holding management as socio-orienting the organization, meaning that it operates under market conditions, self-dealing not only with the internal construction, but also the formation of the totality of external relations. Proposed organizational model holding. Defines the mission and strategic goals of the corporate building management system.

Keywords: restructuring, Holding Company, a strategy of public policy, public corporation, structural transformation, organizational chart.

Вступ. Закон України «Про особливості створення Публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» (далі – Закон), який набув чинності з 22 березня 2012 року, опублікований в газеті «Голос України» 21 березня 2012 року [1], визначає правові, економічні та організаційні особливості створення Публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування (далі ПАТ) 100% акцій якого належать державі, на базі державної адміністрації залізничного транспорту України («Укрзалізниця»).

Створення ПАТ здійснюється за рішенням Кабінету міністрів України відповідно до законодавства з урахуванням особливостей, визначених цим Законом, і не потребує попереднього дозволу Антимонопольного комітету України.

Товариство утворюється на базі Державної адміністрації залізничного транспорту України, а також підприємств, установ і організацій залізничного транспорту загального користування, які реорганізують шляхом злиття. Статут Товариства затверджується Кабінетом міністрів України. Товариство є правонаступником усіх прав і обов'язків Державної адміністрації залізничного транспорту України і підприємств залізничного транспорту.

Реформування залізничного транспорту України відбуватиметься, відповідно до Державної цільової програми, затвердженої постановою Кабінету міністрів України від 26 жовтня 2011 року № 1106 [2], в три етапи.

На першому етапі (2010–2012 роки) необхідно було удосконалити нормативно-правову базу для реформування галузі; створити єдину державну акціонерну компанію та впровадити механізм розподілу фінансових потоків за видами діяльності.

На другому етапі (2013–2015 роки) необхідно утворити вертикально інтегровані виробничо-технологічні системи залізничного транспорту, структуровані за видами діяльності.

До першого та другого етапів ведеться підготовка, тому що це дуже важливі етапи, які потребують чіткого нормативно-правового забезпечення, над яким доцільно серйозно працювати. Від першого етапу, саме від його підготовки та методологічного забезпечення залежить сама система формування статутного капіталу і системи управління галуззю залізничного транспорту [3; 4].

На третьому етапі (2016–2019 роки) буде ліквідовано перехресне субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних і утворено господарське товариство у сфері пасажирських перевезень.

Практика створення холдингової компанії на базі державного акціонерного товариства у міжнародній практиці відповідає вимогам міжнародних організацій та Європейського Союзу. Зокрема, аналогічна реформа залізничного сектора проводилася у Великій Британії, Німеччині, Росії та інших державах світу.

Необхідність перебудови галузі залізничного транспорту України (далі ГЗТУ), що належала до централізованих планових економік, широко визнана. Очевидною є також кінцева мета перебудови – галузь повинна стати прибутковою. Проте процес реструктуризації ГЗТУ дуже складний, хоча існує думка, що їх керівники повинні вжити заходів щодо реструктуризації самостійно [5, с. 4-20; 6, с. 105]. Галузева реструктуризація, яка проводиться на основі Державної Цільової програми, виходить за можливості ГЗТУ і потребує підтримки та втручання держави, особливо формування законодавчого, нормативно-правового забезпечення та фінансування.

Аналіз досліджень і публікацій. Структурна теорія економічного розвитку виходить з того, що зростання агрегованого продукту (наприклад ВВП) як індикатора економічного розвитку можливе за умови широких структурних перетворень усіх або майже усіх складових економічного об'єкта, у даному випадку – галузі залізничного транспорту. Структурна політика ГЗТУ має враховувати умови та перспективи розвитку національної економіки. З прийняттям Державної Цільової моделі розвитку галузі залізничного транспорту уряд визначився з державною стратегією її економічного розвитку, яка має стати основою структурної перебудови. Хоча ця програма не дає конкретних індикаторів економічного розвитку галузі, проте висуває цілком слушні принципи положення і настанови щодо структурних змін підвищення економічної стійкості галузі, розвитку ринку транспортних послуг на основі її реструктуризації. Економіка ГЗТУ залежить від розвитку промисловості, сільського господарства та добробуту населення, тому необхідно на державному рівні, посиливши дієвість промислової політики, визначити пріоритетні галузі та додаткові механізми державного впливу на них, щоб подолати негативні тенденції посткризового розвитку. Наявність зв'язків між економічною динамікою та структурними процесами, як основа економічної теорії, базис якої створили М. Кондратьєв, Й. Шумпетер, С. Кузнець. Наукове осмислення причин і наслідків дає підстави бачити в її системних проявах роль структурного чинника.

Мета статті. Сформулювати цільову організаційну бізнес-модель Холдингу «Українські залізниці» з визначенням концепції управління галуззю, яка, за державної підтримки, могла б узяти на себе роль «локомотива» з активізації промислового розвитку, формування ефективної структури та подолання негативних тенденцій посткризового розвитку.

Виклад основного матеріалу. Для галузі залізничного транспорту пошук галузевого вектора структурної політики є дуже актуальним. За 20 років економічних перетворень структура ГЗТУ стала фундаментом галузевого і економічного розвитку країни, витримала перевірку часом в умовах лібералізації, глобалізації та відкритого ринку, несе відповідне економічне і соціальне навантаження, має всі підстави претендувати на державну підтримку.

Стратегія державної політики, щодо підтримки ГЗТУ повинна врахувати економічну ситуацію, що склалась у країні. У 2012 р., вдруге після кризи 2008-2009 рр., відбулося падіння промислового виробництва (98,5%), стагнація експорту (100,6%), розбалансування внутрішнього ринку і зростання імпортової залежності економіки, наслідком чого стало від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі товарами промислової групи (25,3 млрд. дол.). За 2012 р. залізницями перевезено 457,5 млн. т вантажів, що на 25% менше звіту 2011 р. Такий же відсоток падіння вантажообігу, який становив 237,7 млрд. тонно-км. Обсяг транзитних перевезень у 2012 р. зменшився проти звіту 2011 р. на 17,8% і склав 41,9 млн. тонн. Тенденція падіння вантажних перевезень спостерігається і в 2013 р. та 2014 р. Так за січень (звіт – 17,0 млрд. тонно-км.), до січня минулого року, падіння вантажообігу становить 8,3%, а транзиту – 17,4%. Крім того в галузі зберігається технологічна відсталість.

Державна цільова програма реформування залізничного транспорту [2] передбачає створення нової організаційно-правової та економічної моделі управління залізничним транспортом, розвиток конку-

рентного середовища на ринку залізничних послуг, підвищення ефективності його функціонування, задоволення потреб національної економіки і населення в перевезеннях, покращенні його якості та зменшення розміру транспортної складової у вартості товарів та послуг.

Для розв'язання проблеми передбачається утворення акціонерного товариства загального користування як національного перевізника вантажів та пасажирів на ринку транспортних послуг (далі – Товариство), у володінні якого перебуватимуть об'єкти інфраструктури залізничного транспорту загального користування. Слід звернути увагу на те, що структурна перебудова такого масштабу в державі проводиться вперше.

Галузь залізничного транспорту загального користування – це залізниці та державні підприємства, заклади охорони здоров'я, навчальні заклади, що належать до сфери управління Укрзалізниця, забезпечують формування та реалізацію державної політики у сфері транспорту, підлягає реструктуризації. Саме на їх основі утворюється публічне акціонерне товариство, сто відсотків якого закріплюється у державній власності [1].

До статутного капіталу товариства вносяться:

- Майно залізничного транспорту загального користування;
- 100% акцій акціонерних товариств, що проводять ремонт тягового рухомого складу та виготовляють залізобетонні конструкції і шпали;
- Акції (частки, паї), що належать державі у статутному (складеному) капіталі господарських товариств, утворених за участю підприємств залізничного транспорту;
- Право постійного користування земельними ділянками, наданими для розміщення підприємств залізничного транспорту;
- Право господарського відання магістральними залізничними лініями загального користування та розміщеними на них технологічними спорудами, передавальними пристроями, що безпосередньо використовуються для забезпечення процесу перевезень, а саме: залізничні станції та колії загального користування, тягові підстанції, контактна мережа та інші пристрої технологічного електропостачання, системи сигналізації, централізації, блокування та управління рухом поїздів, об'єкти і майно, призначені безпосередньо для виконання аварійно-відновлювальних робіт [1].

Термінологічно слід розділити державні підприємства і акціонерні товариства з участю держави. Державні підприємства – це організаційно-правова форма юридичної особи, яка відсутня в праві закордонних держав. Державні підприємства не є власниками свого майна, а володіють державним майном, яке належить їм на права господарського відання. У даній статті такі підприємства розглядатись не будуть. Акціонерне товариство, на відміну від державних підприємств володіє своїм майном на правах власності. Їм не потрібен дозвіл держави на розпорядження тим чи іншим майном. Держава, яка приймає участь в акціонерному товаристві, виступає як акціонер і має ті ж права, що і всі акціонери. Слід враховувати особливий статус акціонерного товариства, яке планується утворити, коли держава володіє акціонерним капіталом опосередковано (через контроль над товариством, володіючи 100% акцій). Крім того, Законом передбачені обмеження щодо розпорядження майном товариства. Так державною власністю є магістральні залізничні лінії загального корис-

тування та розміщенні на них технологічні споруди, передавальні пристрої, що безпосередньо використовуються для забезпечення процесу перевезень та закріплюються за Товариством на праві господарського віддання. Крім того Товариство не може відчужувати, передавати в користування, оренду, лізинг, та інше зазначене вище майно. Порядок списання, відчуження, передачі в користування вище вказаного майна, визначається Кабінетом Міністрів України [ст. 1, п. 10 1, 2, 3, 4]. Ці особливості вимагають розробки методологічного забезпечення формування статутного капіталу галузі. Насправді, формально такі підприємства не відносяться до українських акціонерних товариств з державним управлінням.

Підприємства, в яких, держава має свою долю – 100% акцій, представляють, на думку державного керівництва, стратегічну значимість для української держави – як у плані обороноздатності, так і у плані державного контролю над важливими елементами інфраструктури. В тому числі держава зберігає свій контроль над природними монополіями.

Стаття 9 Закону передбачає що «...зведені передавальний акт та акт оцінки складаються на основі узагальнених даних передавальних актів оцінки, складених стосовно цілісно майнового комплексу (далі – ЦМК) кожного підприємства залізничного транспорту» [1].

Таким чином, в цілому по галузі та, практично, по кожному підприємству залізничного транспорту загального користування, залізницям та державним підприємствам, установам та організаціям, що належать до сфери управління Укрзалізниці, буде сформована комісія з утворення Товариства під керівництвом якої будуть розроблятися передавальні акти, а також проект статуту товариства. Зведені передавальний акт та акт оцінки складаються на основі узагальнення даних передавальних актів та оцінки, складених стосовно ЦМК кожного підприємства залізничного транспорту. Розмір статутного капіталу товариства визначається під час його утворення згідно із зведеним актом оцінки майна загального користування [1, ст. 2 п. 9].

З точки зору автора, законодавець має можливість по кожному ЦМК чітко сформулювати та зареєструвати акціонерні товариства, а до статуту компанії вноситься 100% акцій кожного підприємства. У цьому варіанті кожне підприємство залишається юридичною особою, що важливо для діяльності галузі.

Нині в галузі залізничного транспорту України проводиться підготовка підприємств до великомасштабних структурних перетворень, які корінним чином міняють діючий механізм його функціонування, формують нову ідеологію роботи галузі, транспортний ринок і нові взаємовідносини між учасниками ринку. Особливість реструктуризації визначається не тільки в зміні форми власності, але й в зміні архітектури управління компанією. Побудова системи управління ГЗТУ в умовах реструктуризації вимагає адекватного підходу до утворення господарського комплексу – Публічного акціонерного товариства загального користування та цільової моделі ринку. На основі ПАТ автор пропонує створити Холдингову компанію.

Для процесу становлення холдингової системи, як основної організаційної форми управління в нашій державі з перехідною економікою, необхідні зміни суспільних, економічних і організаційних відношень. В даний час не тільки організація управління, а і старі традиційні методи господарської діяльності

повинні змінюватись новими підходами які враховують вимоги ринка.

Концепція управління Холдинговою структурою, як соціально орієнтованою організацією, означає, що Холдинг функціонує в ринковому середовищі, самостійно вирішує питання не тільки внутрішнього будівництва, але і формування всієї сукупності зовнішніх зв'язків: здійснення маркетингової стратегії досліджень, створення додаткових акціонерних товариств та інших логістичних систем, залучення сторонніх інвесторів, розширення співпраці з іноземними партнерами і т. п. Соціально орієнтація такої організації визначається її роллю в забезпеченні потреб як усього суспільства, так і власного персоналу.

Для ефективної підтримки цільової бізнес-моделі Холдингу необхідне формування якісно нової організаційної системи доповненої не лише рядом нових функцій, процедур і структур, які забезпечують управління діяльністю, відносинами з клієнтами, партнерами і органами влади, яка забезпечує більш високий рівень якості управління і синергетичного ефекту.

В організаційному плані передбачається концентрація вищого керівництва на задачах забезпечення досягнення довгострокових цілей, рішення стратегічних задач і виключення надмірної участі в управлінні операційною діяльністю бізнес-єдиниці.

Пропонується наступна організаційна модель Холдингу, яка складається із наступних об'єктів управління:

- Правління Холдингу;
- Корпоративний центр;
- Залізниця;
- Бізнес-блоки, які включають органи управління ними;
- Бізнес-єдиниці.

Для збереження управління на всіх рівнях, залізниця – юридичні особи, АТ, як філіали ПАТ увійдуть в Корпоративний центр і будуть реалізовувати частину його функцій на регіональному рівні.

Управління кожним таким об'єктом відрізняється специфічним набором задач, реалізованих функцій, компетенцій управлінського персоналу, інструментів процесів і технологій управління.

Будівництво організаційної схеми Холдингу забезпечує дотримання принципу спеціалізації по об'єктам управління за рахунок формування у складі центрального апарату Корпоративного центра-блоку підрозділів, орієнтованих на управління Холдингом в цілому як набором бізнес-єдиниць, і блока управління бізнесом залізничних перевезень – групи підрозділів, які керують бізнес-єдиницями – зв'язаними зі спільністю майнового комплексу і разом забезпечують основну діяльність Холдингу.

Дослідження показують, що основним і єдиним джерелом додаткових інвестицій в галузь не можуть бути лише займи, реалізація майна і продаж акцій дочірніх компаній. Необхідні нові суб'єкти ринка, які стануть самостійними центрами і одночасно джерелами інвестицій в розвиток і модернізацію залізничного транспорту. Інвестиції досягнуть достатнього рівня, коли у інвесторів буде можливість здійснювати як вклади в цінні папери Холдингу, так і самостійно вести підприємницьку діяльність безпосередньо на залізничному транспорті. Рішення цих та інших проблем неможливе без будівництва високо-ефективної диверсифікованої холдингової структури залізниць України.

Реалізація цілей у сфері корпоративного будівництва ПАТ передбачає поетапне перетворення його

до кінця третього етапу реформування в транспорті компанію, яка надає багатофункціональні види послуг, – Холдинг.

З одного боку ПАТ позиціонується в довготерміновій перспективі як ефективний власник інфраструктури і забезпечує рівний доступ всіх суб'єктів господарювання до об'єктів інфраструктури, а з другої – основний власник бізнесу здійснюваного в указаний період по наданню послуг з перевезення.

Перехід до даного цільового стану досягається шляхом відокремлення потенційно конкурентних видів діяльності в області спеціалізованих перевезень вантажів і пасажирів, а також сфери додаткових послуг, які сприяють розвитку діяльності перевезень, ремонту рухомого складу і виробництву запасних частин, ремонту колійної техніки, будівельних та проектних робіт, суспільному харчуванню, експедиторським, спеціалізованим та іншим послугам.

Досягнення цілей корпоративного будівництва Холдингу здійснюється шляхом рішення наступних основних задач:

- здійснення на основі аналізу і оцінки необхідності, доцільності і можливості організаційно-структурних перетворень, в тому числі по видах діяльності;
- здійснення заходів по структурному відокремленню конкурентних видів діяльності і створенню на їх основі відокремлених залежних акціонерних товариств (далі ВЗАТ) ПАТ «Українські залізниці» шляхом відчуження;
- створення ВЗАТ ПАТ, здатних ефективно освоювати та розвивати нові сегменти ринку послуг на залізничному транспорті;
- розвиток нового сегменту ринку послуг на залізничному транспорті;
- вдосконалення організаційної структури і системи управління ПАТ «УЗ» відповідно до принципів корпоративного управління і переходом до управління за видами діяльності, оптимізації управлінських витрат;

- підвищення якості менеджменту ПАТ «УЗ» і навчання персоналу для роботи в умовах корпоративного розвитку Компанії та освоєння нових ринків;

- розвиток системи корпоративного управління на основі впровадження нових технологій управління з використанням автоматизованих систем і сучасних інформаційних технологій.

Найважливішою тенденцією розвитку корпоративних відносин являються становлення Холдингу і комплексне вдосконалення практики регулювання внутрішньо холдингових відносин.

Основним принципом становлення Холдингу має стати посилення акціонерного контролю Головною компанією над іншими учасниками корпорації з метою виключення прийняття дочірніми компаніями господарських рішень, які суперечать стратегії і тактиці ПАТ «УЗ».

При цьому слід враховувати ступінь фактичної контрольованості ВЗАТ з боку ПАТ «УЗ», а саме:

- наявність абсолютного стовідсоткового акціонерного контролю діяльності дочірнього товариства;
- володіння більше 75% акцій, що означає повний контроль за наявності інших власників (пакет гарантує можливість зміни Статуту, ліквідацію і реорганізацію товариства);
- володіння більше 60% акцій, що відповідає загальноприйнятому розумінню контрольного пакета, гарантує контроль за кадровими призначеннями, можливість здійснення особливо великих угод;
- володіння «блокуючим» пакетом (більше 25% акцій), що дозволяє Головній компанії реально перешкоджати прийняттю дочірнім товариством рішень, які не відповідають загально корпоративним інтересам;
- володіння більше 20% акцій, при якому товариство визначається за законодавством як залежне.

Визначення подібного роду градацій контролю для кожного учасника Холдингу дозволить Головній компанії здійснювати цілеспрямоване планування і



Рис. 1. Організаційна структура управління холдингу ПАТ «Українські залізниці»

реалізацію заходів щодо вдосконалення внутрішньо холдингових відносин. Одночасно необхідно широко використовувати відому в світовій практиці формулу «децентралізації операцій при централізації контролю» стосовно до структури органів управління акціонерних товариств.

Виробничо-технологічна та фінансово-економічна взаємодія між ПАТ «УЗ» та його дочірніми і залежними товариствами, які здійснюють окремі види діяльності, буде будуватися з урахуванням спільних програм, планів дій та технічних (технологічних) регламентів, а також ефективної цінової політики та єдиної політики конкурсного відбору підрядників і постачальників товарів, робіт і послуг.

Цільовий стан ПАТ «УЗ» – це ефективний диверсифікований змішаний Холдинг, конкурентоспроможний на світовому транспортному ринку, що забезпечує утримання і розвиток залізничної інфраструктури, яка належить основному акціонерному товариству Холдингу, і раціональне управління дочірніми компаніями, які здійснюють діяльність у сфері перевезень, логістики, ремонту технічних засобів та інших видів діяльності.

На рисинку 1 схематично представлена планетарна модель Холдингу «Українські залізниці».

Основою Холдингу, є Головна компанія ПАТ «УЗ» що здійснюватиме такі основні види діяльності:

- надання послуг інфраструктури, утримання та ремонт інфраструктури;
- надання послуг локомотивної тяги, утримання і експлуатація локомотивів;
- технічне обслуговування та деповський ремонт локомотивного парку;
- технічне обслуговування вантажних і пасажирських вагонів на шляху прямування.

Решта видів діяльності будуть повністю або частково виведені з Головної компанії і будуть здійснюватися дочірніми і залежними товариствами ПАТ «УЗ». Управління дочірніми і залежними товариствами забезпечуватиметься корпоративними методами, включаючи управління пакетами акцій. Головна компанія на основі договорів з дочірніми і залежними товариствами, які увійдуть до Холдингу «Українські залізниці», буде грати роль керуючої компанії в інтересах усього Холдингу.

Система взаємодії з дочірніми і залежними товариствами ПАТ «УЗ» в рамках Холдингу буде здійснюватися за двома основними напрямками.

1. Основою Холдингу повинна стати Головна компанія ПАТ «Укрзалізниця», яка провадить єдину політику в рамках холдингу на основі договорів з дочірніми і залежними товариствами, що входять до складу Холдингу «Українські залізниці», здійснює роль керуючої компанії в інтересах всієї Холдингової структури.

2. Друга генеральна функція Головної компанії пов'язана з ефективним управлінням активами дочірніх і залежних товариств.

У результаті здійснення заходів третього етапу реформування буде забезпечена реалізація стратегічної задачі з підвищення конкурентоспроможності і капіталізації Холдингу, ефективного виведення акцій вантажних компаній на світовий фондовий ринок, продажу частини акцій підприємств, що здійснюють ремонтні та інші види діяльності, формування таким чином додаткових джерел інвестицій для розвитку державної залізничної інфраструктури.

Організаційний розвиток Холдингу спрямовано на забезпечення ефективного управління господарським комплексом з урахуванням змін у складі активів і ви-

дів бізнесу, корпоративній структурі і в зовнішньому середовищі, які відбулися і відбуваються, насамперед, у зв'язку з реалізацією Програми структурної реформи на залізничному транспорті та у зв'язку із змінами моделі ринку залізничних транспортних послуг.

Створюваний Холдинг «Українські залізниці» – один з основних системоутворюючих елементів української економіки і транспортної системи країни, здійснює більше 40% вантажообігу і понад 35% пасажирообігу транспорту загального користування в Україні.

Формування Холдингу здійснюється шляхом створення на базі майна окремих виробничих підрозділів ПАТ «УЗ», дочірніх товариств відповідно до положень Програми структурної реформи на залізничному транспорті.

У цільовому стані Холдинг представлятиме собою:

- найбільшу в Україні транспортну бізнес-систему, яка забезпечить зростання її вартості на основі ефективного та якісного задоволення зростаючих потреб національної економіки і населення в транспортних послугах;
- єдину корпоративну структуру, в складі якої ПАТ «УЗ» буде безпосередньо вести господарську діяльність в ключових видах бізнесу і виконувати функції корпоративного центру для дочірніх і залежних товариств;
- структурований за видами бізнесу Холдинг з високим рівнем корпоративного управління та консолідованою стратегією;
- власника інфраструктури залізничного транспорту загального користування, що надає транспортні та супутні послуги на недискримінаційній основі;
- інтегрованого з інфраструктурою вантажного загальномережевого перевізника, зберігає і зміцнює конкурентоспроможність в різних сегментах транспортного ринку;
- ефективного оператора універсального та спеціалізованого рухомого складу;
- найбільшого національного пасажирського перевізника, який забезпечує транспортний рух населення;
- постачальника широкого асортименту послуг, включаючи технічне обслуговування та ремонт рухомого складу;
- одного з найбільших учасників ринків логістики, що розвиваються, сервісного обслуговування пасажирів та інших послуг;
- соціально-відповідальну бізнес-систему, що забезпечує у своїй діяльності баланс корпоративних, державних і суспільних інтересів.

Філософія діяльності Холдингу полягає в забезпеченні відповідності власних цілей довготривалим національним інтересам, що зумовлює поєднання інтересів держави, споживачів транспортних послуг та корпоративних інтересів ПАТ «УЗ».

Місія Холдингу полягає в ефективному розвитку конкурентності на українському і світовому ринках транспортного бізнесу з урахуванням відповідальності національного перевізника та власника залізничної інфраструктури.

Документами, що визначають напрямки стратегічного розвитку залізничного транспорту та Холдингу на довгострокову перспективу, є Стратегія розвитку залізничного транспорту в Україні до 2020 року і пов'язана з нею Транспортна стратегія України.

Стратегічні цілі Холдингу характеризуються дуалізмом, що передбачає баланс між спеціальними вимогами держави по забезпеченню перевезень за-

лізничним транспортом, використання та розвиток залізничної інфраструктури і зростання вартості державних активів. Основними інструментами забезпечення даного балансу є формування механізмів державного замовлення соціально значущих послуг за регульованими тарифами та державної підтримки пріоритетних проектів розвитку інфраструктури загального користування.

Головна мета Стратегії – визначення цільових показників та ключових напрямків розвитку Холдингу відповідно до місії на довгострокову перспективу, визначення засобів і методів досягнення поставлених цілей.

Нині, у процесі триваючого реформування залізничного транспорту в ПАТ йде процес вибудовування вертикальних дирекцій і відпрацювання взаємодії між різними ланками управління в нових умовах, тим самим змінюючи колишні зв'язки підрозділів на всіх рівнях.

Це викликано тим, що залізниця, працюючи в ринковому середовищі, повинна бути до нього абсолютно адекватно адаптована. Колишня структура залізничного транспорту була органічною частиною соціалістичної економіки, але для успішної роботи в ринку ця система потребує цілого ряду принципових перетворень. Вони стосуються перш за все:

- форм власності;
- інвестиційних інструментів;
- принципів економічного обліку;
- виробничих стимулів;
- способів керівництва кадрами і багато іншого.

Відповідно, не можна обійтися і без змін самої структури управління, без організаційного виділення цілого ряду активів в новому порядку. Необхідно працювати відповідно до закону раціонального ведення бізнесу, чітко знати свої витрати і доходи по кожному виду діяльності, вміти гнучко реагувати на попит, бути клієнтоорієнтованою компанією. При цьому не можна нічого перекреслювати з того, що було раціонального, універсального в колишніх методах роботи, а збагачувати теорію і практику залізничної справи.

Український залізничний транспорт завжди ґрунтувався на єдності вертикальної і горизонтальної структур управління. У той же час сьогодні в середині нього відбувається перегрупування правових, економічних та адміністративних відносин.

Поряд з цим, ще в 2006 році була затверджена Державна Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту, схвалена Розпорядженням КМУ від 27.12.2006 р. № 651-р [7], основні положення якої також залишаються актуальними і сьогодні. Для ефективного підтримки цільової бізнес-моделі Холдингу необхідне формування якісно нової організаційної моделі, здатної забезпечити ефективне управління господарським комплексом Холдингу як великої компанії, яка буде керувати залізничним транспортом України.

Система управління буде не тільки доповнена рядом нових функцій, процедур та органів, що забезпечить управління ефективністю діяльності і дозволить забезпечити в цілому більш високий рівень якості управління. В організаційному плані це передбачає концентрацію вищого керівництва на завданнях забезпечення досягнення довгострокових цілей і вирішення стратегічних завдань, виключенням надлишкової участі в управлінні операційною діяльністю бізнес-одиниць. У відповідності з поставленими завданнями, принципами та підходами основними напрямками організаційного розвитку Холдингу будуть:

- формування сильної корпоративної вертикалі, що включає правління Холдингу під головуванням президента ПАТ «УЗ», дорадчі органи, апарат управління, залізниця. Ця вертикаль забезпечуватиме реалізацію місії Холдингу, її довготривалу конкурентоспроможність, безпеку руху шляхом розробки та реалізації єдиної корпоративної стратегії, проведення загальних корпоративних політик (технічної, кадрової, соціальної, інформаційної тощо);

- делегування залізняцям і їх керівникам частини функціональних завдань Корпоративного центру, з наділенням їх повноваженнями і відповідальністю за розробку, вдосконалення та контроль дотримання проектних принципів управління та процедур ефективної взаємодії між підрозділами Холдингу і ПАТ «УЗ» на територіальному і лінійному рівнях;

- поетапний перехід від територіально-функціональної організації до організації за видами діяльності та бізнесу, з одночасною оптимізацією організаційно-функціональної структури та територіального розміщення органів управління;

- скорочення кількості рівнів управління і формування індивідуальної територіальної схеми розміщення органів управління і виробничих потужностей, оптимізованої для кожного виду діяльності та бізнесу;

- впровадження у ПАТ «УЗ» і його ВЗАТ сучасних інструментів та найкращих практик управління, з урахуванням досвіду передових українських і зарубіжних компаній;

- посилення кадрового потенціалу Холдингу.

Висновок. Щоб дати транспорту можливість працювати по-новому, мало створити дирекції і «дочки» – необхідно якомога швидше передивитися нормативну базу, зробити її більш гнучкою, визначити правила гри на ринку транспортних послуг, одним словом, збудувати логістику. Існує необхідність ретельного обрахування та зважування кожного перетворення, для того щоб не втратити стійкість функціонування залізничного транспорту.

При розробці нової структури управління ставиться задача створення оптимальної структури, яка дозволила б увібрати в себе накопичений раніше досвід, виключити недоробки старої системи, поліпшити роботу залізниць, зробити її більш ефективною.

Ключові зміни в системі управління наступні:

- формування корпоративного центру з організаційно-управлінською структурою за сферами управління;

- формування блока управління бізнесом залізничних перевезень;

- формування на базі управління залізницями регіональних центрів корпоративного управління;

- формування вертикалі управління рухом;

- перехід на тривірневу схему управління забезпеченням об'єктів інфраструктури;

- системне завершення виділення підприємств ремонтного комплексу;

- централізація функцій техніко-технологічного розвитку.

Досягнення мети реформування галузі залізничного транспорту планується здійснити за рахунок зміни моделі організації його господарського комплексу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон України «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» від 23 лютого 2012 р. № 4442-VI [Електронний ресурс] – режим доступу <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

2. Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1390 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України 26 жовтня 2011 р. № 1106). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
3. Олійник Г.Ю. Реструктуризація залізничного комплексу України: Методологія і практика. Монографія / Г.Ю. Олійник. – К. : Логос, 2011. – 388 с.
4. Порядок проведення технічної інвентаризації об'єктів нерухомого майна та земельних ділянок залізничного транспорту / Науковий керівник Т.І. Лозова. – К. : ДЕТУТ, 2010. – 194 с.
5. Єщенко П.С. / Економічне зростання без розвитку: причини і шляхи інноваційного перетворення економіки / Економіка України. – 2013. – № 10 (623). – С. 4–20.
6. Даниленко А.І. Державна політика стабілізації фінансів підприємств / А.І. Даниленко, В.В. Зимовець та ін. : моногр. (за ред. А.І. Даниленко) – К. : Ін-т екон. та прогноз. НАН України, 2011. – 452 с.
7. Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту «схвалено розпорядженням КМУ 27.12.2006 р. № 651-р. [Електронний ресурс] – Режим доступу <http://www.zakon.com.documents>

УДК 330.34

Переверзєва А.В.

кандидат економічних наук,

*старший викладач кафедри міжнародної економіки та економічної теорії
Запорізького національного університету*

ВПЛИВ БОРГОВОЇ КРИЗИ НА ЛЮДСЬКИЙ РОЗВИТОК В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Стаття присвячена аналізу впливу боргової кризи на людський розвиток у країні в умовах активізації глобалізаційних процесів та економічної нестабільності. Розглянуто теоретичні підходи до поняття «кризи», дуальність її впливу: з одного боку, як позитивний вплив – необхідна умова оновлення і модернізації, а з іншого – негативний вплив – перешкода на шляху соціально-економічного розвитку. Обґрунтовано необхідність координації зусиль всіх країн світу з метою пом'якшення негативних наслідків «боргового кола» та руху за траєкторією зростання.

Ключові слова: «боргове коло», валовий внутрішній продукт, добробут, зовнішній борг, інституційні чинники, індикатор, криза, людський розвиток, прогрес.

Переверзєва А.В. ВЛИЯНИЕ ДОЛГОВОГО КРИЗИСА НА ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Статья посвящена анализу влияния долгового кризиса на человеческое развитие страны в условиях активизации глобализационных процессов и экономической нестабильности. Рассмотрены теоретические подходы к понятию «кризис», дуальность его влияния: с одной стороны, как положительное влияние – необходимое условие обновления и модернизации, а с другой – негативное влияние – препятствие на пути социально-экономического развития. Обоснована необходимость координации усилий всех стран мира с целью смягчения негативных последствий «долгового круга» и движения по траектории роста.

Ключевые слова: «долговой круг», валовой внутренний продукт, благосостояние, внешний долг, институциональные факторы, индикатор, кризис, развитие, прогресс.

Pereverzieva A.V. THE INFLUENCE OF THE DEBT CRISIS ON HUMAN DEVELOPMENT IN MODERN CONDITIONS

The article deals with the analysis of the influence of the debt crisis on human development of the country in conditions of the intensification of globalization and economic instability. There are considered the theoretical approaches to the concept of «crisis», the duality of its influence: on one hand, positive influence is a necessary condition for the renewal and modernization, and, on the other, negative influence – obstacle to socio-economic development. There is proved the necessity of coordination of efforts of all countries to mitigate the negative effects of the «debt circle» and traffic on a growth path.

Keywords: «debt circle», gross domestic product, welfare, external debt, institutional factors, indicator, crisis, development and progress.

Постановка проблеми. В умовах поглиблення глобалізаційних процесів в країнах із розвинутою економікою, та країнах із трансформаційною економікою, в тому числі і Україні, взаємна інтеграція посилюється і набирає все більшої швидкості. Ці процеси стосуються всіх сфер економічної діяльності, в тому числі і ринків капіталів, де відбувається залучення фінансових ресурсів для забезпечення фінансування внутрішніх потреб держави. Серйозну небезпеку для стабільності світової та національної економіки становлять високий і постійно зростаючий рівень державної заборгованості та бюджетних дефіцитів, нестійкість банківської системи, уповільнення темпів економічного зростання країн світу.

У економіках більшості країн світу грошово-кредитна, бюджетно-податкова, валютна та боргова політики держави знаходяться у тісному взаємозв'язку через ринкові механізми та значною мірою визначаються вартістю капіталу. Саме тому залежність національних економік від зовнішніх запозичень все

більше поглиблюється в процесі лібералізації та глобалізації фінансових ринків. Крім того, на сучасному етапі зростає мобільність і масштабність світових потоків капіталу. Внаслідок цього порушується рівновага поточних платіжних балансів, поглиблюється нерівномірність економічного розвитку країн та регіонів, що негативно впливає на людський розвиток.

Актуальність теми зумовлена, насамперед, тим, що надмірне загострення боргових проблем з середини ХХ ст. призвело до формування економіки державного боргу як самостійного напрямку економічної науки. Цей напрямок ще не має достатнього описативного дослідження, статистичного аналізу та визначення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі зацікавленість у дослідженні проблем боргової кризи в країнах з перехідною економікою не викликає сумнівів. Її почали ґрунтовно досліджувати такі вчені, як Б. Айхенґрін, Ч. Виплош, П. Де Грауве, Д. Гросс, Б. Камінецькі, П. Кругман,