

починатися з визначення пріоритетних проектів, які здійснюються на залізничному транспорті, опису і аналізу бізнес-процесів, які пов'язані з їхньою реалізацією і на основі яких формується ланцюжок цінностей проекту. Управління витратами має враховувати даний ланцюжок цінностей, в контексті якого будуть формуватися бюджети та створюватися центри відповідальності. Процес в даному випадку стає центром процесної відповідальності. Співставлення якості продукту на виході з рівнем витрат даного процесу може наочно показати як переваги, так і недоліки економії.

Таким чином, процесний підхід дасть можливість перенести акцент в управлінні витратами з їх контролю по окремих функціональних напрямках на їх формування в залежності від бізнес-процесів та забезпечити виконання проектів в цілому і уникнути втрат, пов'язаних з їх нереалізованістю.

УДК 338.47:656.2

ПЕРЕДУМОВИ РЕФОРМУВАННЯ ЗАЛІЗНИЦЬ УКРАЇНИ

Ейтутіс Г.Д., к.е.н. (Південно-Західна залізниця)

Передумови реформування залізниць України, є перш за все є реалізація заходів, передбачених Концепцією та Програмою реструктуризації на залізничному транспорті України та затверджених рішенням Колегії Міністерства транспорту та зв'язку України 18.08.1998р.

Основною метою програми визначалось:

приведення основних фондів, трудових і матеріальних ресурсів та організаційної структури у відповідність з потребами економіки і населення у перевезеннях;

створення гнучкої і економічної системи управління, що орієнтувалася б на споживача та сприяла технічному прогресу і була здатною зберегти і зміцнити конкурентні позиції залізничного транспорту на внутрішньому і міжнародних ринках транспортних послуг;

удосконалення економічних відносин залізничного транспорту із споживачами його послуг, суміжними видами транспорту і державою, а також внутрішньогалузевих відносин на принципах ринкової економіки.

Як одне з першочергових завдань реструктуризації Програма передбачала реформування системи управління.

Основні завдання реформування системи управління включали заходи по:

розмежування функцій державного управління та господарських функцій; перехід на

2-3 – ланкову систему управління; удосконалення регіональних принципів управління; створення відповідних умов для диверсифікації виробництва; акціонування промислових підприємств (заводів по виробництву і ремонту основних засобів залізничного транспорту); створення на базі існуючих підрозділів залізниць конкурентних комерційних підприємств зі статусом юридичної особи («Укрспецвагон», «Укррефтранс», «Ліски» та інші); виділення на сільовому рівні із самостійним балансом підрозділів по перевезенню пасажирів у далекому та місцевому сполученнях з передачею до їх відання пасажирських вагонів, депо, вокзалів; створення самостійних або спільних з місцевими адміністраціями компаній приміських перевезень, розвиток з ними співробітництва на договірних умовах;

створення умов рівного доступу до інфраструктури конкуруючих компаній у сфері перевезень.

Програмою передбачалося передати у комунальну власність підприємства торгівлі та побутового обслуговування, метрополітени, дошкільні заклади, установи культури, спорту, а також відомчий житловий фонд.

Одним з основних завдань реструктуризації було приведення виробничого та кадрового потенціалу галузі у відповідність з обсягами роботи, що виконується.

Реалізація вказаних заходів дозволила Укрзалізниці в цілому виконати основну задачу на тому етапі, це зберегти працездатність та стабілізувати роботу залізниць шляхом створення централізованого організаційно-економічного механізму залізничного транспорту.

Разом з тим, процес не передбачав удосконалення та розробки нормативно-правових актів, тобто ізначально був закладений еволюційний підхід до вирішення запланованих заходів на галузевому рівні.

Фактично вжиті заходи, щодо впровадження реструктуризації не охопили весь комплекс її перетворень, в першу чергу у законодавчих і фінансових відносин.

Завдання та етапи виконання Концепції та Програми реструктуризації на залізничному транспорті не були виконані в повному обсязі. Так, не виконані основні стратегічні заходи I розділу «Удосконалення системи управління мережею залізниць», зокрема:

не створено в системі Укрзалізниці: госпрозрахункові компанії по перевезеннях у далекому та місцевому сполученнях, її дочірніх підприємств на залізницях; компаній приміських пасажирських перевезень на базі моторвагонних депо; головний центр управління перевезеннями Укрзалізниці;

не впроваджено практику укладення річних контракт-планів між залізничним транспортом і

державою, не розроблені та не впроваджені нові принципи взаємовідносин залізниць з регіонами, побудованих на договорах (контрактах) з місцевими органами влади по забезпеченню транспортного обслуговування і розвитку транспортної інфраструктури регіонів;

не застосовано поетапне припинення практики перехресного субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних: приміському, далекому та місцевому сполученнях.

Крім того, у Концепції та Програмі реструктуризації на залізничному транспорті передбачалось формування системи комплексного транспортного обслуговування споживачів, послуг залізничного транспорту (СКТО). Вказану систему у 1998 році було створено на мережі залізниць країни, а у 2001 році скасовано, як не ефективну.

Заслугує особливій увазі один з основних заходів реформування структури управління мережею залізниць, це перехід на дволанкову систему управління шляхом реформування відділків залізниць. З метою вдосконалення структури управління, ліквідації однієї із ланки в керівництві залізничним транспортом, переходу на централізоване управління перевізним процесом наказом Міністра транспорту України від 05.06.2000 р. № 289 «Про реорганізацію відділків та Державних підприємств по перевезенню вантажів та пасажирів» ліквідовано 28 юридичних осіб середньої ланки управління залізничним транспортом, які входили до складу залізниць країни.

Але, як показала практика впровадження даного наказу негативно вплинуло одночасно як на управління перевізним процесом, так і взаємодію залізничного транспорту з регіонами. Так, згідно з Концепцією та Програмою реструктуризації на залізничному транспорті передбачалось створення Головного центру управління перевезеннями (ГЦУП УЗ), який би здійснював координацію діяльності регіональних центрів управління перевезень (РЦУП). До сьогоднішнього часу, це не зроблено.

Далі. Ліквідація відділків залізниць вкрай погіршила взаємодію транспорту з регіональними органами влади (практично розірваний ланцюг їх взаємодії). Тому, не працює 10 стаття Закону України «Про залізничний транспорт», зокрема в частині будівництва та реконструкції інфраструктури, придбання рухомого складу тощо. З цієї причини маємо низький відсоток (не більше 40 %) компенсації обласними адміністраціями збитків від пільгових перевезень пасажирів. А саме головне – погіршилась керованість структурними підрозділами на залізничного транспорту: локомотивними та вагонними депо, дистанціями колії, електропостачання, сигналізації та зв'язку та іншими підрозділами. Погіршення керованості на місцях відбулися тому, що дирекція залізничних,

яка територіально наближена до структурних підрозділів, не в змозі ефективно впливати на технологічний процес перевезень, так як структурні підрозділи фінансуються через галузеві служби залізниці. А галузева служба також не в змозі ефективно на значній відстані керувати десятками структурних підрозділів.

У ринкових умовах організаційна структура управління Укрзалізниці стримує розвиток залізничного транспорту, не дозволяє швидко реагувати на дію сил зовнішнього середовища, розробляти гнучкі тарифи на перевезення, збільшувати частку на ринку транспортних послуг та своєчасно оновлювати основні фонди. Так, межі залізниць були встановлені ще в 30-ті роки минулого сторіччя, виходячи із масштабів держави та вантажопотоків, що склалися на той час. Остання зміна назви Одесько-Кишинівської залізниці та її меж відбулися у 1979 році, коли було створено Одеську та Молдавську залізниці.

На сьогодні правовий статус Укрзалізничної визначено Законом України «Про залізничний транспорт» та постановою Кабінету Міністрів України від 29.02.1996 року № 262 «Про затвердження Положення про Державну адміністрацію залізничного транспорту України» відповідно до яких Укрзалізниця є органом управління залізничним транспортом. Центральним органом виконавчої влади щодо залізничного транспорту є Міністерство

транспорту та зв'язку України, а статус Державної адміністрації залізничного транспорту України є проміжним між центральним органом виконавчої влади та відповідними підприємствами, установами, організаціями, що не узгоджуються з чинним законодавством та ускладнює залучення недержавних інвестицій. Так, Конституцією України не передбачається існування органу влади або суб'єкта господарювання, який би поєднував у собі функції державного та господарського управління, як це здійснює Укрзалізниця.

Наслідками цього є: недостатня прозорість фінансової діяльності галузі; низький рівень конкуренції на ринку залізничних перевезень, що не дозволяє залучати інвестиції у галузь.

Юридичний статус залізниці визначено статтею 1 Закону України «Про залізничний транспорт», де залізниця – статутне територіально-галузеве об'єднання, до складу якого входять підприємства, установи та організації залізничного транспорту і яке, при централізованому управлінні, здійснює перевезення пасажирів та вантажів у визначеному регіоні мережі. У Господарському Кодексі України згідно зі статтями 118 та 119 для забезпечення господарської діяльності передбачено утворення об'єднань, які діють на основі уставного договору та/або статуту, який затверджується їх засновниками. Господарські об'єднання згідно зі статтею 120 Господарського

Кодексі України утворюються як асоціації, консорціуми, концерни, інші об'єднання підприємств, передбачені законом. Юридичний статус Донецької, Львівської та Південно-Західної залізниці було визначено на підставі вказаних статей Господарського Кодексу, як статутні територіально-галузеві об'єднання. Разом з тим, Юридичний статус Одеської, Південної та Придніпровської залізниць визначено згідно зі статтями 62 та 63 як державні підприємства, що діють на основі державної власності. Тобто в Укрзалізниці не було єдиного підходу до визначення статуту залізниць, що свідчать про недосконалість діючої структури управління. У результаті, залізничний транспорт працює з порушенням основного закону економіки – забезпечення проектного та розширеного відтворення основних засобів.

Єдиний шлях виходу з ситуації, що склалася – це поступовий і виважений підхід до здійснення реформи галузі, а саме здійснення інституційних перетворень шляхом реформування.

Основною метою реформування, є підвищення ефективності роботи залізничного транспорту через такі напрямки, як: удосконалення системи управління залізничним транспортом на основі регіоналізації транспортного обслуговування; створення сприятливих умов для залучення інвестицій, необхідних для оновлення та модернізації виробничо-технічної бази залізниць; інтеграція залізничного транспорту України до європейської і світової транспортної системи, створення організаційно-правових, економічних і техніко-технологічних передумов для запровадження принципів європейської транспортної політики; забезпечення прозорості фінансової діяльності залізничного транспорту, яка має бути досягнута з дотриманням певних необхідних умов, в тому числі збереження залізниць у державній власності; забезпечення функціонування і розвитку залізничного транспорту як єдиного виробничо-технологічного комплексу, що характеризується високим рівнем централізованого управління та надання можливості для концентрації матеріальних і фінансових ресурсів та розпорядження ними; адаптація системи управління залізничним транспортом до ринкових умов господарювання;

узгодження принципів управління залізничним транспортом та організаційно-правової форми господарювання з нормами європейського законодавства;

підвищення інвестиційної привабливості галузі.

УДК 338.12

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДО СКЛАДАННЯ ТОВАРНОГО БАЛАНСУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Ейтуніс Д.Г., інж. - економіст (Управління
статистики, Укрзалізниця)*

В кризових умовах товарний баланс є інструментом вивчення кон'юнктури ринку і стану матеріальних ресурсів України. Він дозволяє об'єктивно аналізувати становище з матеріальними ресурсами і їх використання; визначати ступінь збалансованості ринку – співвідношення попиту і пропозиції, прогнозувати подальший розвиток споживчого ринку і, в першу чергу, величину попиту і пропозиції на різні види транспортних послуг; враховувати можливі зміни умов, які визначають ринкову ситуацію, і вносити пропозиції по якісному обслуговуванню вантажовласників.

Метою розробки методології складання товарних балансів є визначення загальних матеріальних (товарних) ресурсів для використання на внутрішньому ринку і обсягу продаж основних послуг транспорту і продукції виробничо-технічного призначення.

Баланси товарних ресурсів являють собою систему показників, що характеризують джерела формування загальних товарних ресурсів основних споживчих товарів і продукції виробничо-технічного призначення і їх використання.

Баланс відображає рух продукції від моменту надання до кінцевого їх використання, що дозволяє здійснити поточний аналіз і прогнозувати розвиток ситуації на товарних ринках, оцінити потребу в імпорті і визначити загальний обсяг товарних ресурсів для використання на внутрішньому ринку і обсяг продажу за видами продукції.

В основу визначення товарних ресурсів покладено балансовий метод.

Схему балансу в загальному вигляді можна виразити наступною формулою:

$$Зп + В + I = Опр + Е + ВС + Зк, \quad (1)$$

де $Зп$, $Зк$ – запаси товарів в промисловості, оптовій і роздрібній торгівлі на початок і кінець звітного періоду; $В$ – надання послуг за звітний період; I – імпорт товарів; $Опр$ – обсяг продажу продукції (послуг); $Е$ – експорт товарів; $ВС$ – виробниче споживання.

Виходячи з наведеної формули, можна визначити обсяг надання послуг на внутрішньому ринку: