

**Панченко Н.Г.**,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки  
та управління виробничим і комерційним бізнесом,  
*Український державний університет залізничного транспорту*

## КОРПОРАТИВНА ПОЛІТИКА ВЗАЄМОДІЇ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ТА ДЕРЖАВНИХ І РЕГІОНАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ

**Панченко Н.Г. Корпоративна політика взаємодії залізничного транспорту та державних і регіональних органів влади.** У статті окреслено чинники, що зумовлюють доцільність формування корпоративної політики взаємодії залізничного транспорту та державних і регіональних органів влади. Досліджено особливості взаємодії залізничної галузі та органів влади. Виділено змістовні напрями корпоративної політики щодо взаємодії залізничного транспорту з державними та регіональними органами влади. Окреслено організаційно-економічні положення формування корпоративної політики ПАТ «Українська залізниця» щодо взаємодії залізничного транспорту, державних і регіональних органів влади як основи для подальшого вдосконалення діяльності всього залізничного транспорту. Визначено результати, що очікуються від реалізації запропонованої корпоративної політики.

**Ключові слова:** залізничний транспорт, регіональні органи влади, держава, взаємодія, корпоративна соціальна відповідальність.

**Панченко Н.Г. Корпоративная политика взаимодействия железнодорожного транспорта, государственных и региональных органов власти.** В статье обозначены факторы, обуславливающие целесообразность формирования корпоративной политики взаимодействия железнодорожного транспорта, а также государственных и региональных органов власти. Исследованы особенности взаимодействия железнодорожной отрасли и органов власти. Выделены содержательные направления корпоративной политики по взаимодействию железнодорожного транспорта с государственными и региональными органами власти. Указаны организационно-экономические положения формирования корпоративной политики ПАО «Украинская железная дорога» по взаимодействию железнодорожного транспорта, государственных и региональных органов власти как основы для дальнейшего совершенствования деятельности всего железнодорожного транспорта. Определены результаты, ожидаемые от реализации предложенной корпоративной политики.

**Ключевые слова:** железнодорожный транспорт, региональные органы власти, государство, взаимодействие, корпоративная социальная ответственность.

**Panchenko N.G. Corporate policy on the interaction of rail transport, state and regional authorities.** The article outlines the factors that determine the feasibility of forming a corporate policy for the interaction of rail transport, as well as state and regional authorities. Investigation of the features of the interaction of the railway industry and the authorities. The substantive directions of the corporate policy on interaction of the railway transport with the state and regional authorities are allocated. The organizational and economic provisions of the formation of the corporate policy of PJSC "Ukrainian Railways" on the interaction of rail transport, state and regional authorities as the basis for further improvement of the activity of all rail transport are outlined. The results are expected from the implementation of the proposed corporate policy.

**Key words:** railway transport, regional authorities, state, interaction, corporate social responsibility.

**Постановка проблеми.** Актуальність формування корпоративної політики взаємодії залізничного транспорту, а також державних і регіональних органів влади визначається мінливими умовами зовнішнього середовища, передусім зростанням самостійності і відповідальності глав регіонів у питаннях адміністративного та господарського управління [1], а також впливом економічної кризи на розвиток регіонів і, як наслідок, на промислову базу клієнтів вітчизняного залізничного транспорту та появою нових завдань корпоративного розвитку ПАТ «Українська залізниця», що було визначені і затверджені Стратегією розвитку залізничного транспорту [2] України.

Якісно сформована дієва корпоративна політика взаємодії залізничного транспорту та державних і регі-

ональних органів влади необхідна також залізничній галузі з погляду забезпечення ефективної реалізації корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «Українська залізниця», що має велику кількість бізнес-одиниць із розгалуженою структурою. Водночас досягти загальногалузевих результатів у взаємодії із зовнішнім середовищем на регіональному рівні в рамках обмеженості ресурсів окремих вертикалей часто неможливо, а тому сформована корпоративна політика повинна дати можливість цілеспрямовано та послідовно використовувати всі ресурси ПАТ «Українська залізниця» для максимізації результативності взаємодії з державними та регіональними органами влади в різних регіонах України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зарубіжні та вітчизняні вчені дослідили сутність взаємо-

дії влади та бізнесу, обґрунтували оптимальні моделі, форми і типи їх співпраці. У цьому напрямі активно працювали А. Бержанір [4], В. Ойкен [5], Ю. Боковикова [6], В. Федорін [7], А.Н. Шохин [8] та ін.

Сьогодні дослідження теоретичних основ побудови корпоративної політики та розвитку залізничного транспорту України досить популярні, їм присвячено цілу низку праць за авторством В. Диканя, Б. Остапока [9], І. Токмакової [10], В. Овчиннікової [11] та ін.

Однак залишається невирішеною значна кількість наукових проблем щодо визначення ключових положень формування корпоративної політики взаємодії залізничного транспорту, державних і регіональних органів влади.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є окреслення організаційно-економічних положень формування корпоративної політики ПАТ «Українська залізниця» щодо взаємодії залізничного транспорту, державних і регіональних органів влади як основи для подальшого забезпечення ефективної реалізації корпоративної соціальної відповідальності залізничним транспортом.

**Виклад основного матеріалу.** ПАТ «Українська залізниця» є соціально відповідальною компанією, що функціонує на території України. Регіональні філії та виробничі підрозділи залізничної корпорації діють у 24 областях держави та в комплексі забезпечують експлуатаційну діяльність залізничного транспорту країни. Публічне акціонерне товариство має складну корпоративну структуру, за допомогою якої забезпечує виконання дальніх та приміських пасажирських перевезень, вантажних перевезень, а також підтримку соціальної інфраструктури (фактично виконуючи державні функції у цій сфері).

В окремих регіонах України за пріоритетною участі залізничного транспорту реалізуються або реалізовані найбільші інвестиційні проекти, в яких також беруть участь як державні, так і регіональні органи влади.

ПАТ «Українська залізниця» відіграє найважливішу роль у забезпеченні транспортної пов'язаності країни як у рамках міських агломерацій, так і на регіональному та міжрегіональному рівнях.

Окрім того, компанія є найбільшим платником податків у регіональні бюджети. Висока залежність регіонів від залізничної галузі зумовлена тим, що вона є найбільшим роботодавцем, забезпечуючи робочими місцями в середньому 1–2% працездатного населення більш ніж у половині суб'єктів України.

Також компанія веде активну закупівельну політику, будучи одним із найбільших споживачів продукції вітчизняних промислових підприємств, джерелом їхнього зростання, тим самим створюючи додаткові джерела бюджетних доходів. Замовлення ПАТ «Українська залізниця» забезпечують у середньому ще 0,1–1,5% зайнятості в регіонах України, особливо в центрах транспортного машинобудування.

Таким чином, корпорація є не тільки господарючим суб'єктом, що надає послуги у сфері транспорту та інфраструктури, а й забезпечує соціально-економічну стабільність і розвиток більшості регіонів країни. При цьому критично залежними від компанії є близько половини регіонів країни, які в разі припинення діяльності, наприклад, пасажирського залізничного сполучення очікує різкий сплеск соціально-економічної напруженості.

Особливістю зовнішнього середовища під час формування та реалізації регіональної політики ПАТ «Українська залізниця» є високий рівень централізації прийняття рішень в органах державної влади з питань реалізації великих інвестиційних проектів і питань регулювання транспорту. У зв'язку із цим регіональна політика залізничного транспорту не обмежена взаємодією з регіональними органами влади і передбачає активну роботу з державними органами влади.

Залежність господарювання залізничного транспорту від рішень регіональних органів влади поділяється на пряму і непряму. Пряма залежність включає у себе: державне регулювання тарифів на приміські залізничні перевезення і компенсації з регіональних бюджетів, утрачених доходів перевізників від цього регулювання; отримання регіональних податкових пільг, узгодження землевідведення та будівництва супутньої інфраструктури; регіональні і муніципальні замовлення на послуги соціальних установ ПАТ «Українська залізниця» та ін. Непряма залежність проявляється в загальній взаємодії з державними органами влади, станом ринку праці, розміром податків та ін.

Враховуючи високу ступінь взаємозалежності залізничного транспорту та державних і регіональних органів влади, об'єктивною необхідністю є побудова корпоративної політики взаємодії залізничного транспорту та державних і регіональних органів влади, що зумовлює подальший розвиток галузі. Дана політика в межах вибраної концепції корпоративної соціальної відповідальності залізничного транспорту повинна мати у своїй основі комплекс цілеспрямованої діяльності стратегічних бізнес-одиниць ПАТ «Українська залізниця», спрямованих на максимізацію результатів взаємодії залізничної галузі з державними та регіональними органами влади.

У корпоративній політиці основний акцент повинен бути спрямований на співпрацю з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, а також інститутами громадянського суспільства, клієнтами та партнерами ПАТ «Українська залізниця», успішність яких залежить від взаємодії з органами державної влади.

До основних і найбільш значущих для діяльності залізничного транспорту на регіональному рівні контрагентів належать: повноважні представники президента України в регіональних округах, куратори розвитку регіонів в регіональних органах влади, територіальні підрозділи регіональних органів виконавчої влади, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства регіонального значення (регіональні відділення політичних партій та інших громадських організацій) та регіональні бізнес-спільноти.

У зв'язку із цим основними змістовними напрямками корпоративної політики щодо взаємодії залізничного транспорту з державними та регіональними органами влади повинні стати:

- формування сприятливого нормативно-правового середовища діяльності ПАТ «Українська залізниця» на регіональному рівні;

- підвищення фінансово-економічної результативності взаємодії ПАТ «Українська залізниця» з регіональними органами влади за рахунок повного покриття втрачених доходів від державного регулю-

вання діяльності залізничного транспорту на регіональному рівні;

- залучення регіональних інвестицій, регіонального замовлення і податкових пільг для реалізації проєктів розвитку ПАТ «Українська залізниця»;

- супровід поточної діяльності ПАТ «Українська залізниця» під час реалізації інфраструктурних проєктів;

- залучення до цивільно-правового обігу майна ПАТ «Українська залізниця», визначеного до відчуження на користь публічно-правових формувань;

- забезпечення ефективної реалізації заходів корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «Українська залізниця»;

- отримання регіональної підтримки діяльності ПАТ «Українська залізниця» щодо забезпечення безпеки на залізничному транспорті;

- залучення нових вантажів і нових клієнтів за рахунок взаємодії з регіональними органами влади у зв'язку з удосконаленням державного регулювання альтернативних видів транспорту;

- інформаційний та електоральний супровід діяльності ПАТ «Українська залізниця» на регіональному рівні.

Враховуючи вищезазначене, ПАТ «Українська залізниця» потребує вдосконалення корпоративних механізмів взаємодії залізничного транспорту з державними та регіональними органами влади.

На регіональному рівні, перш за все, необхідним є уточнення порядку участі підрозділів апарату управління ПАТ «Українська залізниця», його виробничих та регіональних підрозділів у питаннях взаємодії із зовнішнім середовищем. Зокрема, потрібне з'ясування ролі і місця заступників начальників регіональних філій (РФ «Південно-західна залізниця», РФ «Одеська залізниця», РФ «Південна залізниця», РФ «Донецька залізниця», РФ «Львівська залізниця», РФ «Придніпровська залізниця») у взаємодії з регіональними органами влади. Ця функція була закріплена за ними відповідними положеннями і наказами, однак на практиці участь даних посадових осіб у взаємодії з органами влади є ситуативною і не носить системного, комплексного характеру.

Серед інших проблем слід виділити таке. В умовах, коли відбувається створення вертикально інтегрованих структурних підрозділів ПАТ «Українська залізниця», спостерігається зміна ситуації в раніше відпрацьованій системі довіри і співвідпорядкованості між підрозділами залізниць, органами державної та регіональної влади. Сьогодні представники регіональних органів влади самостійно шукають методи взаємодії з керівниками регіональних структурних підрозділів, готують власних лобістів у середовищі керівників вітчизняної залізничної компанії.

У результаті централізації прийняття рішень щодо взаємодії з регіонами окремі суспільні організації стали повністю незалежно від залізниць взаємодіяти з органами влади, а також приймати рішення, що тягнуть серйозні іміджеві та політичні ризики для вітчизняного залізничного транспорту в цілому. Аналогічні ситуації були зафіксовані в діяльності ряду структурних підрозділів та регіональних філій ПАТ «Українська залізниця» на регіональному рівні.

Крім того, у корпорації в цілому потрібно налагодити регулярний процес інформування та обміну

даними за загальнокорпоративними напрямками політики взаємодії залізничного транспорту та державних і регіональних органів влади. Слід зазначити, що нині загальна картина діяльності підрозділів ПАТ «Українська залізниця» в регіоні з питань, пов'язаних із зовнішнім середовищем, відстежується лише частково органами управління залізниць.

Відповіддю на дані виклики могло б стати створення системи міжрегіональних і регіональних координаційних рад ПАТ «Українська залізниця», що об'єднали би під керівництвом залізничної корпорації представників інших організацій залізничної галузі, органів державної влади, вантажовідправників, наукових і громадських організацій. І якщо на першому етапі створення зазначені координаційні ради могли бути сфокусовані здебільшого на питаннях координації взаємодії учасників ринку вантажних перевезень залізничним транспортом, то на другому (в міру зниження напруженості ситуації у вантажоперевезеннях) доцільно виносити питання взаємодії з органами влади.

У подальшому також необхідно уточнити питання координації роботи між системою міжрегіональних і регіональних координаційних рад ПАТ «Українська залізниця» та вертикаллю щодо взаємодії з органами влади, у тому числі спектр питань, що виносяться на їх розгляд і відповідної робочої групи на рівні апарату управління.

Важливою передумовою формування і реалізації корпоративної політики щодо взаємодії залізничного транспорту з органами державної та регіональної влади є концентрація прийняття більшості критично важливих для регіональної політики рішень (рішення щодо відчуження майнових об'єктів, рішення щодо виділення коштів у рамках інвестиційної програми та ін.) на рівні апарату управління ПАТ «Українська залізниця».

У зв'язку із цим пропозиції щодо вдосконалення діяльності всієї залізничної компанії в рамках питань корпоративної політики щодо взаємодії залізничного транспорту з органами державної та регіональної влади, що не належать до сфери відповідальності департаменту корпоративної соціальної відповідальності, вносяться зазначеним департаментом на розгляд причетних підрозділів компанії в установленому порядку на підставі запропонованої вище політики та затверджених відповідно до неї програм стратегічних дій.

У результаті реалізації запропонованої корпоративної політики очікуються такі результати: досягнення пов'язаності в інформаційному та організаційному плані всього комплексу завдань ПАТ «Українська залізниця» на регіональному рівні; вдосконалення бізнес-процесів із добудовою їх як на регіональному рівні, так і з урахуванням взаємодії з підрозділами апарату управління ПАТ «Українська залізниця»; забезпечення залучення необхідних ресурсів ПАТ «Українська залізниця» для реалізації цілей і завдань регіональної політики; закріплення елементів планування регіональної політики в масштабах ПАТ «Українська залізниця».

**Висновки.** Запропонована корпоративна політика щодо взаємодії залізничного транспорту з державними та регіональними органами влади спрямована, перш за все, на формування прозорих для вищого керівництва

ПАТ «Українська залізниця» і суміжних виконавців основних напрямів регіональної політики.

Зазначені базові положення корпоративної політики повинні стати основою для розвитку нормативно-регламентованої бази, що визначає методи і процедури взаємодії бізнес-одиниць ПАТ «Українська залізниця»

на всіх рівнях управління з регіональними та державними органами влади, а також створити підґрунтя для підвищення власної ефективності діяльності бізнес-одиниць і стратегічних функціональних напрямів діяльності вітчизняного залізничного транспорту відповідно до змін зовнішнього середовища.

#### Список використаних джерел:

1. Економіка регіонів у 2015 році: нові реалії і можливості в умовах започаткованих реформ. Економіка регіонів у 2015 році: нові реалії і можливості в умовах започаткованих реформ. К.: НІСД, 2015. 92 с.
2. Інституційно-правове забезпечення реформування державного управління регіональним розвитком. Аналітична записка. URL: <https://www.niss.gov.ua/articles/810>. Назва з екрану.
3. Про затвердження Стратегічного плану розвитку залізничного транспорту України на період до 2020 року: Наказ Міністерства інфраструктури 21.12.2015 № 547. URL: <https://mtu.gov.ua/documents/443.html>. Назва з екрану.
4. Бержанір А.Л. Світовий досвід забезпечення взаємодії влади та бізнесу в економічних системах. Вісник Донецького національного університету. Серія «Економіка і право». 2015. № 1. С. 32–35.
5. Ойкен В. Структурные изменения государства и кризис капитализма; пер. з нем.; под. ред. В. Гутника. М.: Экономика, 2002. 326 с.
6. Боковикова Ю.В. Взаємодія влади і бізнесу. Теорія та практика державного управління. Вип. 4 (51). С. 1–7.
7. Федорін В. Економіка популізму. Економічна правда. URL: <http://www.epravda.com.ua/publications/2015/10/1/561862/>. Назва з екрану.
8. Бизнес и власть в России: теория и практика взаимодействия: монография / науч. ред. и рук. авт. кол. А.Н. Шохин. М.: Высш. шк. экономики, 2011. 349 с.
9. Дикань В.Л., Остапюк Б.Я. Підвищення ефективності функціонування вантажних вагонних депо у сучасних ринкових умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 252–254.
10. Токмакова І.В. Концепція забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України. Агросвіт. 2015. № 11. С. 38–43.
11. Овчиннікова В.О. Трансформація теорії стратегічного управління розвитком залізничного транспорту. Інтеллект XXI. 2017. № 5. С. 53–56.