

## АНАЛІЗ СТРУКТУРНИХ ЗМІН У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ І ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

*Розглянуто структурні зміни у системі управління підприємствами і організаціями залізничного транспорту України. Визначено основні форми трансформації, що використовуються у процесі реструктуризації підприємств і організацій цієї галузі упродовж формування та розвитку ринкових відносин. Окреслено недоліки та переваги функціонального підходу до управління підприємствами і організаціями залізничного транспорту.*

**Ключові слова:** реструктуризація, трансформація, реорганізація, система управління, залізничний транспорт, рівні управління, функції управління.

У часи незалежності України та формування її державності досить гостро постала проблема реформування транспортної, зокрема залізничної, системи. У цьому напрямку уже зроблені певні кроки: прийнята програма реформування залізничного транспорту, яка передбачає використання акціонерної форми організації діяльності, проводиться оцінка матеріально-технічного стану, відбуваються процеси корпоратизації та акціонування, створюються асоціації. Проте існує велика кількість загроз, що пов'язані з внутрішньодержавними проблемами (політична нестабільність, відсутність чіткої зовнішньоекономічної стратегії, падіння реальної платоспроможності населення, домінування процесів стагнації у багатьох галузях економіки, недієве законодавство, загострення енергетичних проблем тощо), які негативно відображаються на темпах розвитку залізничного транспорту і показниках його роботи.

Проблема реформування залізничного транспорту є актуальною, і нею займаються як науковці, так і транспортники, які прагнуть забезпечити його високий рівень конкурентноздатності, підвищити кількісні та якісні показники функціонування. В Україні цим питанням присвячені наукові праці Бараша Ю. С., Диканя В. Л., Ільчука В. П., Кірпи Г. М., Котлубай В. М., Лозової Т. І., Макаренка М.В., Мукмінової Т. А., Сича Є. М., Соколовської Н. С., Сунітко М. П., Цветкова Ю. М., Чабанової Н. В. та інших. Однак, на наш погляд, у сучасному науково - практичному здобутку бракує досліджень трансформації системи управління підприємствами і організаціями залізничного транспорту з урахуванням їх специфіки.

Тому метою статті є аналіз структурних змін у системі управління підприємства і організаціями залізничного транспорту України та визначення напрямів подальшого розвитку з урахуванням вимог сьогодення.

Досвід реформування структури управління залізничним транспортом у різних державах Європи показав, що кожна країна здійснює його, враховуючи як директивні документи Європейського співтовариства, так і особливості власної системи

управління. У випадку України система управління залізничним транспортом формувалася за радянських часів і була спрямована на вирішення її завдань. Зі зміною системи господарювання виникла необхідність побудови не тільки нової системи господарювання, але й створення практично нової системи управління, зокрема залізничним транспортом. Цей період тривав упродовж 1991-2000 рр. Паралельно відбувався процес адаптації підприємств галузі до нових умов господарювання. Була проведена жорстка централізація, яка дозволила не втратити цілісність даної галузі й позитивно вплинула на результати господарювання у подальші роки.

Необхідно також зазначити, що для реалізації поставлених завдань вітчизняної економіки була побудована нова система управління, яка передбачала створення держаного підприємства «Укрзалізниця», що станом на 1.01.2012 р. у своєму підпорядкуванні має 6 доріг (залізниць), що сприяють здійсненню вантажних і пасажирських перевезень - Донецька, Львівська, Придніпровська, Одеська, Південна і Південно-Західна. До її структури належить низка допоміжних підприємств, що були створені для забезпечення перевізного процесу залізничними підприємствами - це Дарницький вагонобудівний завод, Гниванський завод спецзалізобетону; Коростенський завод залізобетонних шпал; Кременчуцький завод залізобетонних шпал; Попаснянський вагоноремонтний завод; Стрийський державний вагоноремонтний завод; Старокостянтинівський завод залізобетонних шпал; виробничі об'єднання: Український державний центр залізничних рефрижераторних перевезень; Український державний центр по експлуатації спеціалізованого рухомого складу «Укрспецвагон», ГП «Укрзалізничпостач»; ГП «Вінницятрансприлад». Крім того, у складі «Укрзалізниці» працює Центральна станція зв'язку, підприємство «Донбасшляхпостач» і «Укртрансфармація», Головний інформаційно-обліковий центр, Український державний розрахунковий центр міжнародних перевезень; ГП «Український центр механізації дорожніх робіт», Український центр по обслуговуванню пасажирів [6].

Також до її структури входить низка соціальних і курортних об'єктів, що допомагають керівництву Укрзалізниці формувати соціальний пакет для працівників всієї галузі. Проте наявність значної кількості об'єктів господарювання різного призначення, монопольне становище на ринку перевезень, постійне зростання тарифів обумовили здійснення оцінювання цієї структури управління не тільки для підвищення ефективності діяльності, але і пошуку шляхів зростання конкурентоспроможності як на національному, так й міжнародному ринках.

Загальна організаційна структура управління залізничним транспортом станом на 1.01.2012 року представлена відповідними рівнями управління (табл.

1), які спрямовані на вирішення конкретних завдань. Таким чином, на сьогодні існує 6 рівнів управління підприємствами залізничного транспорту, які передбачають здійснення згідно з транспортним законодавством: державне управління – Кабінет Міністрів України, Міністерство інфраструктури України, галузеве – «Укрзаліниця» - залізниці (дирекції) – лінійні підприємства. Хоча Д. В. Зеркалов подає дещо інший підхід, а саме: державний – «Укрзаліниця», рівень залізниць – 6 доріг, лінійний рівень – 28 лінійних підприємств (дирекцій – відділень – залізниць і підприємств з перевезення вантажів та пасажирів) [3].

У результаті на сьогодні організаційна структура

**Таблиця 1. Характеристика рівнів управління підприємствами залізничного транспорту України станом на 1.01.2012 року**

Рівні управління	Основні функції
Кабінет Міністрів України	Затверджує статут залізниць; призначає та звільняє керівників залізниць; затверджує тарифну політику; встановлює Укрзалізниці державне замовлення щодо перевезень пасажирів і вантажів.
Міністерство інфраструктури	Приймає програми розвитку залізничного транспорту та координує його роботу з іншими видами транспорту; організовує розробку проектів нормативно-правових актів; сприяє розвитку зовнішньоекономічних зв'язків залізниці
Укрзаліниця	Здійснює управління економічною та операційною діяльністю залізниць; розподіляє доходи між залізницями; планує обсяги перевезень і відповідає за доведення їх до залізниць; організовує роботу залізниць; розробляє концепції розвитку залізничного транспорту; гарантує безпеку перевезень та безперервність перевізного процесу; представляє інтереси залізниць у міжнародних організаціях. Є юридичною особою.
Залізниці	Здійснює оперативне керівництво експлуатаційною роботою; відповідає за реалізацію всіх програм; здійснює управління виробничою та фінансовою діяльністю основних та допоміжних структурних підрозділів; проводить ревізії; визначає норми витрат матеріалів, палива, електроенергії і запасних частин; аналізує проекти та надає дозвіл на будь-які дії, пов'язані з залізничним майном. Є юридичною особою.
Дирекції	Не є юридичною особою. Це підрозділи залізниць, що здійснюють експлуатаційну діяльність. Відповідає за реалізацію всіх постанов, директив, наказів вищезазначених рівнів управління. Організовує оперативне управління і координацію роботи структурних підрозділів та організацій. Складає окремий баланс, організовує в установленому порядку бухгалтерський та статистичний облік.
Лінійні підприємства	Структурні підрозділи, що відносяться до галузевої служби та виконують визначену експлуатаційну роботу

системи управління залізничним транспортом України не зазнала суттєвих змін трансформації за останній час. Відповідно, якщо ми спробуємо розподілити функції управління підприємствами залізничного транспорту (табл. 2), то основні положення сконцентровані на вищому рівні управління, що свідчить про високий рівень централізації прав і повноважень. Результати цієї матриці були складені на основі аналізу програм розвитку залізничного транспорту, офіційних відомостей Укрзалізниці, де основним критерієм оцінювання функцій мотивації були наявність прав і повноважень відповідного рівня управління. Якщо розподілити всі функції, то поточні питання Укрзаліниця вирішує сама. Кадрові, технічні, маркетингові, цінові та інші вона може вирішувати сама, проте найскладніша ситуація існує з економічними та фінансовими повноваженнями, які постійно змінюються.

Зокрема це стосується тарифної політики, яка є одним із найбільш болючих питань як для клієнтів, так і самої Укрзалізниці. На законодавчому рівні чітко визначено, що тарифна політика є прерогативою Укрзалізниці, проте на практиці все не так. Нині

тарифна політика обов'язково узгоджується з Кабінетом міністрів України. Ситуація з тарифами на транзитні перевезення є заплутаною.

Відповідно до постанови КМУ № 262 від 29.02.1996 р. усі функції щодо формування та реалізації тарифної політики покладені на Укрзаліницю, як і в інших державах. Водночас до постанови № 789 від 6.06.2006 р. ці функції виконував Мінтранс, який став виконавчим органом. При цьому функції встановлення транзитних тарифів, як і його виконавчого органу, були визначені нещодавно постановою КМУ № 893, згідно з якою це знову стає компетенцією Укрзалізниці, що сприяє формуванню гнучкої тарифної політики [5]. Таким чином, постійне змінювання одного з економічних методів управління підприємствами залізничного транспорту призводить до зниження не тільки ефективності діяльності, але й зацікавленості у результатах господарювання.

Необхідно звернути увагу і на ті підприємства й організації, які внаслідок реструктуризації та корпоратизації були перетворені на акціонерні товариства та виведені з-під її прямого контролю. Це стосується, зокрема, промислового залізничного транспорту – відомчого, який за радянських часів

Таблиця 2. Дослідження функцій менеджменту за важливістю їх використання по рівнях управління підприємствами залізничного транспорту України

Рівні управління		Типові представники	Функції менеджменту			
			Планування	Організація	Мотивація	Контроль
Вищий	Мінтранс	Міністр транспорту та зв'язку	Середнє	Низька	Низька	Високий
	Укрзалізниця	Генеральний директор, заступники, керівники главків	Високе	Висока	Висока	Високий
Середній	Дорога (залізниця)	Начальник залізниці, заступники	Середнє	Висока	Висока	Середній
Низовий	Дирекція	Начальник дирекції, заступники	Низьке	Середня	Середня	Середній
	Лінійне підприємство	Керівники	Низьке	Середня	Низька	Низький

практично був рівноцінним транспорту загального користування. У період, коли промисловість будувалася і керувалася по галузевій системі, цей транспорт поєднувався відповідними транспортними управліннями, главками та іншими подібними структурами, що здійснювали централізовано контроль за його роботою, технічним розвитком, методологічним супроводженням взаємодії з природним монополістом-транспортом загального користування і виробництвом, що безпосередньо обслуговується. При переході від старої системи до функціонального управління діяльність усього транспортного комплексу в складі, визначеному Законом України «Про транспорт», повинна спрямовуватися відповідним Міністерством як вищим органом виконавчої влади на транспорті. Фактично склалося так, що обов'язки Міністерства транспорту та зв'язку України поширилися тільки на транспорт загального користування, у зв'язку з чим відомчий залишився навіть без методологічного посібника з великого кола специфічних технічних, юридичних, організаційних питань, властивих загальним частинам транспортного комплексу, що повинні працювати в єдиному ритмі та чіткій взаємодії [2].

Враховуючи ці обставини, з ініціативи деяких найпотужніших металургійних підприємств у травні 2003 р. створена й почала працювати Асоціація підприємств власників відомчого транспорту та операторів вантажних залізничних перевезень «Укрвідтранс». Рішення засновників про утворення Асоціації «Укрвідтранс» знайшло широку підтримку представників підприємств гірничо-металургійного комплексу (металургійних, гірничо-збагачувальних, феросплавних, коксохімічних підприємств, власників залізничного рухомого складу, операторських компаній), інших підприємств народного господарства, представників транспорту загального користування України, Міністерства промислової політики України та їх структурних підрозділів. Головними цілями Асоціації «Укрвідтранс» є координація і консолідація зусиль учасників для вирішення загальних проблем професійної діяльності, захист законних прав і інтересів підприємств-учасників Асоціації в питаннях їх взаємовідносин із

транспортом загального користування. На сьогодні вона входить до підприємств залізничного транспорту [8]. Це дозволяє зазначити, що організаційна структура системи управління підприємствами залізничного транспорту України представлена сукупністю значної кількості організацій і підприємств, які утворюють горизонтальні і вертикальні взаємозв'язки, що відіграють важливу роль не тільки для залізничного транспорту, але й інфраструктури економіки України. В умовах широкомасштабної інформатизації цей фактор відіграє ключову роль для системи управління підприємствами галузі і обумовлює складність трансформаційних процесів. Отже, ми можемо зробити висновок, що з 1991 по 2009 роки система управління залізничним транспортом була ієрархічною і складною, проте процеси широкомасштабної інформатизації створюють передумови для наступного етапу трансформації системи управління.

Здійснюючи автоматизацію робочих місць працівників різних рівнів управління, апарату управління, сучасне інформаційне забезпечення сприяє більш оперативному отриманню інформації, спрощенню обліку та проведення аналітичного аналізу, зменшенню часу на обробку інформації тощо. Водночас саме ці переваги процесу інформатизації водночас обумовлюють необхідність використання сучасних методів організаційного перепроєктування, що спрямовані на усунення недоліків відповідної організаційної структури та створення ефективної, гнучкої, конкурентоспроможної системи управління залізничними підприємствами. Адаже на рівні галузі система управління представлена комбінованою організаційною структурою, що синтезована у багаторівневі, ієрархічні територіально-галузеві структури із складними наскрізними схемами взаємозв'язків і підпорядкування.

Це поєднання лінійно-функціональної та лінійно-штабної організаційних структур: керівникові Укрзалізниці підпорядковуються його заступники з таких напрямів: охорони праці та метрологічного забезпечення (ЦЗ-1), управління рухомим складом (ЦЗТ), експлуатаційної роботи (ЦЗМ), фінансових та економічних питань (ЦЗЕ), пасажирських перевезень

(ЦЗЛ), програм розвитку лікувальної бази (ЦЗС); інспекція, управління зовнішніх зв'язків, управління капітальних вкладень, воєнізованої охорони, юридичне управління, управління справами.

Заступники мають у підпорядкуванні головки комерційного управління, локомотивного господарства, колійного господарства, електрифікації та електропостачання, перевезень, розвитку та інвестицій, матеріально-технічного забезпечення, кадрової та соціальної політики, охорони й організації праці, безпеки руху тощо. На рівні 6 залізниць головки представлені службами, а саме: перевезень (Д),

локомотивного (Т), вагонного (В), колійного (П), сигналізації і зв'язку (Ш), вантажної й комерційної роботи (М), електрифікації та електропостачання (Е), пасажирського (Л) господарств, які у свою чергу мають структурні підрозділи. При цьому вони є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими [4, с.25]. Це дозволяє визначити такі недоліки та переваги функціонального підходу до системи управління залізничними підприємствами (табл. 3), що автоматично проектується і на систему управління підприємств даної галузі.

**Таблиця 3. Недоліки та переваги функціонального підходу у системі управління підприємствами залізничного транспорту України**

Переваги	Недоліки
Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій	Підрозділи зацікавлені у реалізації лише своїх цілей і завдань
Можливість підготовки якісної методичної інформації стосовно конкретних проблем	Зменшується оперативність роботи органів управління
	Зменшується рівень відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування
	Використання переважно адміністративних методів управління

На нашу думку, у цьому випадку недоліками, які суттєво знижують ефективність системи управління залізничними підприємствами, є:

- зацікавленість структурних підрозділів у реалізації лише власних цілей;
- використання стилю управління, який характеризується високим рівнем централізації, що надає перевагу адміністративним методам організації роботи підприємств залізничного транспорту, тобто через розпорядження, інструкції, накази, внутрішні документи. Відповідно домінуючим способом передачі інформації є директивний, а саме «зверху – вниз», що в умовах ринкової економіки призводить до зниження ефективності системи управління. Цей спосіб притаманний рухові інформації на багатьох державних підприємствах;
- централізація всіх грошових потоків підприємств залізничного транспорту на вищому рівні управління.

Це дозволяє визначити, що на сучасному етапі одним із найбільш вагомих факторів, що впливає на ефективність діяльності підприємств залізничного транспорту, стає інформаційний механізм, який знаходиться на стадії утворення. Його матеріально-технічна база лише формується і адаптується до потреб Укрзалізниці та її клієнтів. Удосконалюється процес використання Інтернет- технологій для підвищення рівня задоволення потреб споживачів у послугах залізничного транспорту. Створюються спеціальні інформаційні продукти для задоволення потреб, які, на жаль, дуже швидко змінюються, що ускладнює роботу працівників на нижчих рівнях управління та іноді призводить до зниження ефективності поточної діяльності. Зважаючи на те, що система управління Укрзалізницею знаходиться у динамічному розвитку, то, на нашу думку, необхідно враховувати і трансформаційні процеси, а саме - роздержавлення та акціонування, які використовуються на сучасному етапі в процесі реформування залізничної галузі. Особливої уваги

заслужують форми, які використовуються у процесі трансформації підприємств і організацій останньої (табл. 4).

При дослідженні кількісних показників трансформаційних процесів на залізничних підприємствах було виявлено, що на цей напрямок на сьогодні звертається незначна увага. Хоча, маючи такі достовірні дані, можна визначити напрями підвищення ефективності діяльності, доцільності проведення змін, шляхи організаційного розвитку та планувати інноваційну політику.

Проте на сьогодні не існує повної статистичної інформації про приватні підприємства, які працюють у галузі, що не дозволяє визначити глибину впливу трансформаційних процесів на результати господарювання залізничних підприємств. Аналізуючи структурні зміни на підприємствах залізничного транспорту, ми виявили домінування таких форм перетворення: взяття в оренду основних засобів інших підприємств; збільшення шляхом купівлі.

За досліджуваній період практично не використовувався поділ і відновлення підприємства, яке було створене раніше. Це у свою чергу вказує на те, що існують внутрішні потреби, які заслуговують на увагу, адже вони можуть підсилити слабкі та зменшувати сильні сторони. Таким чином, структурні зміни на підприємствах залізничного транспорту відбуваються надзвичайно повільно, а їх наявні потужності у разі зростання економіки України можуть стати стримуючим фактором її розвитку. Унаслідок дослідження структурних змін на транспортних підприємствах також встановлено, що матеріали Державного комітету статистики не містять інформації про основні організаційно-правові форми підприємств, які відносяться лише до залізничних. Проте існує загальна інформація по галузі транспорту та зв'язку, яка станом на 1.01.2010 року свідчить, що найбільша питома вага припадає на колективні підприємства (9141), державні (821), акціонерні товариства, зокрема ВАТ (2031), товариства з додатковою відповідальністю (13074), ЗАТ (1189) та

представництва (3892).

Отже, на сучасному етапі у залізничній галузі широко відбуваються процеси реструктуризації, корпоративізації та акціонування, які створюють передумови не тільки для розвитку транспортних підприємств в умовах конкуренції, але й дозволяють формувати конкурентоспроможність їх системи управління. Однак, як показує світова практика, ці процеси потребують і подальших досліджень та оцінки в ринкових умовах господарювання, адже залізничний транспорт для багатьох держав має стратегічне значення.

### Список літератури

1. Про затвердження Статуту залізниць України [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 6 квітня 1998 року № 457. -- Режим доступу: <http://www.ktd.ua>. – Заголовок з титулу екрану.
2. Про затвердження концепції Державної програми реформування залізничного транспорту України [Електронний ресурс] : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2006 р. N 651-р. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>. – Заголовок з титулу екрану.
3. Зеркалов, Д. В. Транспорт України / Д. В. Зеркалов. – К. : Основа, 2002. – 416с. (Довідник: у двох кн., кн. 1).
4. Макаренко, М. В. Транспортний сектор економіки України: тенденції та проблеми розвитку / М. В. Макаренко // Економіст. – 2007. – №6. – С. 24-27.
5. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.ktd.ua>. – Заголовок з титулу екрану.
6. Офіційний сайт Укрзалізниці [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.uz.gov.ua/>. – Заголовок з титулу екрану.
7. Організаційно-економічний механізм реформування залізничного транспорту / [Макаренко М. В., Лозова І. О., Олійник Г. Ю., Снітко М. П., Соколовська Ю. П., Труханов Ю. П.]. – К.: КУЕТТ, 2007.- 428с.
8. Офіційний сайт Міністерства транспорту України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.mintrans.gov.ua>. – Заголовок з титулу екрану.
9. Садюк, В. Реорганізація галузі залізничного транспорту та системи органів регулювання, спрямована на удосконалення регулювання галузі транспорту [Електронний ресурс] / В. Садюк. – Режим доступу : <http://www.kti.gov.ua>. – Заголовок з титулу екрану.
10. Трансформація моделі економіки України (ідеологія, протиріччя, перспективи) / за ред. В. М. Гейця. – К., 1999. – 500 с.

### РЕЗЮМЕ

**Глебова Алла**

#### **Анализ структурных изменений в системе управления предприятиями и организациями железнодорожного транспорта Украины**

Рассмотрены структурные изменения в системе управления предприятиями и организациями железнодорожного транспорта Украины. Определены основные формы трансформации, используемых в процессе реструктуризации предприятий и организаций этой отрасли в течение формирования и развития рыночных отношений. Определены недостатки и преимущества функционального подхода к управлению предприятиями и организациями железнодорожного транспорта.

### RESUME

**Glybova Alla**

#### **Analysis of structural changes in management of enterprises and organizations of railway transport of Ukraine**

Structural changes in the management of enterprises and organizations of railway transport of Ukraine are considered. The main forms of transformation used in the restructuring of enterprises and organizations of this sector during the formation and development of market relations have been determined. The advantages and disadvantages of a functional approach to the management of enterprises and organizations of railway transport are outlined.

*Стаття надійшла до редакції 18.03.2012 р.*