

Ю. С. БАРАШ (ДІТ)

ОБҐРУНТУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНИМ ТРАНСПОРТОМ

Запропоновано п'ять організаційних моделей, за якими можна виконувати структурну реформу залізничного транспорту в різних країнах Європи.

Предложено пять организационных моделей, по которым можно выполнять структурную реформу железнодорожного транспорта в разных странах Европы.

Five organizational models have been proposed that could be used to for implementation of structural reform of railway transport in different countries of Europe.

Вступ

Проблема структурної реформи посідає значне місце в наукових журналах та газетах світу. Цьому питанню присвячено багато статей описового характеру, але наукові праці, що фундаментально досліджують реформування залізничного транспорту та його наслідки, можна зустріти в основному у представників України та Росії.

Проблема структурної реформи дуже складна і стосується тільки країн з ринковою або перехідною економікою, в яких залізничний транспорт став втрачати свої позиції, конкуруючи з іншими видами транспорту.

У країнах Східної Європи і СНД, які переходять чи тільки перешли до ринкової економіки, втрата залізничним транспортом частки на транспортному ринку ще не набула значних масштабів, проте відсутність реальної підтримки з боку держави призвела до значного старіння основних фондів залізниць. Саме проблема старіння основних фондів спонукала адміністрації цих країн шукати необхідні кошти на їх оновлення за рахунок удосконалення менеджменту на залізничному транспорті та часткової приватизації його окремих підрозділів, господарств, або видів перевезень.

Незважаючи на те, що основні положення структурної реформи були розроблені Європейським союзом ще у 1991 році, до сих пір не визначена оптимальна організаційна структура управління залізничним транспортом, доцільність його корпоратизації, організаційно-правова форма нової компанії, форма власності, етапність реформування, взаємовідношення та розподіл функцій.

Постановка задачі

Доктор Ж.-П. Естіваль – президент Європейської асоціації залізничників зробив аналіз [1, с. 68–71] і виділив три види структурних моделей реформування залізничним транспортом, які прийняти серед країн-кандидатів у члени ЄС.

Модель розділення (інституційне розділення операторів інфраструктури і підприємств, що здійснюють залізничні перевезення). Піонером такої моделі є Швеція. Кожну сферу діяльності там здійснює самостійна юридична особа з відокремленим балансом, звітністю і відповідальністю за результати діяльності. Цю модель з відповідною національною адаптацією використано в скандинавських країнах, Великій Британії, Іспанії, Португалії, Франції та Голландії.

Інтеграційна модель. Сфери діяльності (крім управління інфраструктури та надання перевізних послуг) незалежні одна від одної з точки зору управління і мають окремі рахунки та окремий баланс. Але відповідні організаційні структури не є самостійними юридичними особами. Інтегроване підприємство в цьому випадку є єдиною юридичною особою.

На сьогодні ця модель працює в Бельгії та Люксембурзі. До 1997 р. вона діяла у Франції. Для унеможливлення будь-якої дискримінації цим підприємствам необхідно розподіляти надану перевізну оплату та збори за використання залізничної лінії відповідно до директиви 2001/12/ЄС.

Холдингова модель (трансформація в холдинг) є результатом поєднання двох перших моделей. У цьому випадку юридично незалежні суб'єкти діяльності мають свободу дій, але їхні стратегії визначаються організаційною струк-

турою управління холдингу. Цей шлях пройшла Німеччина, а згодом сюди долучились Італія, Австрія та Греція.

Деякі спеціалісти вважають цю модель останньою стадією удосконалення інтеграційної моделі. Інші вбачають у ній початок нового розвитку, який в подальшому має прийти до моделі розділення.

Таким чином, країни-кандидати на членство в ЄС мають три можливості реструктуризації залізниць, аби виконати вимоги ЄС. Навряд чи можливий четвертий шлях. Хоча у будь-якому випадку не виключаються специфічні національні адаптації залізниць до організаційно – правової структури суб'єкта діяльності...».

Результати

На відміну від досліджень [1] в даній роботі запропоновано п'ять організаційних моделей, за якими можна виконувати структурну реформу залізничного транспорту в різних країнах Європи. Додатково запропоновані ще дві нові

моделі, які також використовувалися у європейських країнах у різні часи:

– **модель акціонування** (рис. 1). Ця модель передбачає тільки зміну державної власності на акціонерну. При цьому відбувається відділення функцій управління експлуатаційною діяльністю залізниць від інфраструктури та впровадження обов'язкового розподілу їх доходів та витрат. Реформування структури управління не відбувається.

– **модель виділення** (рис. 2). Юридичне виділення одного з видів перевезень в окрему структуру, яка буде працювати як незалежна компанія-оператор. Інша структура управління залізничним транспортом залишається без змін.

Модель розділення (рис. 3), інтеграційна модель (рис. 4) та холдингова модель (рис. 5) були запропоновані Ж.-П. Естівалем. Таким чином, країни-кандидати на членство в ЄС мають п'ять можливостей реструктуризації залізниць, аби виконати їх вимоги повністю або частково.

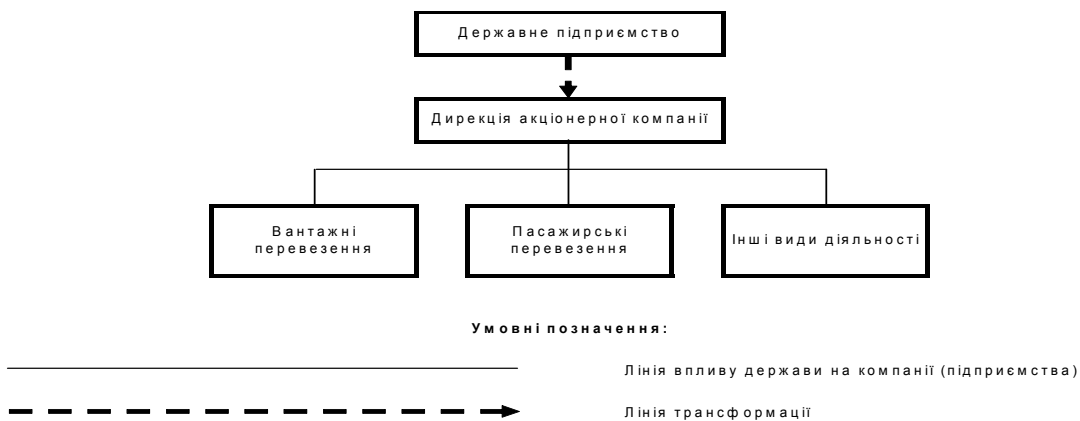


Рис. 1. Модель акціонування

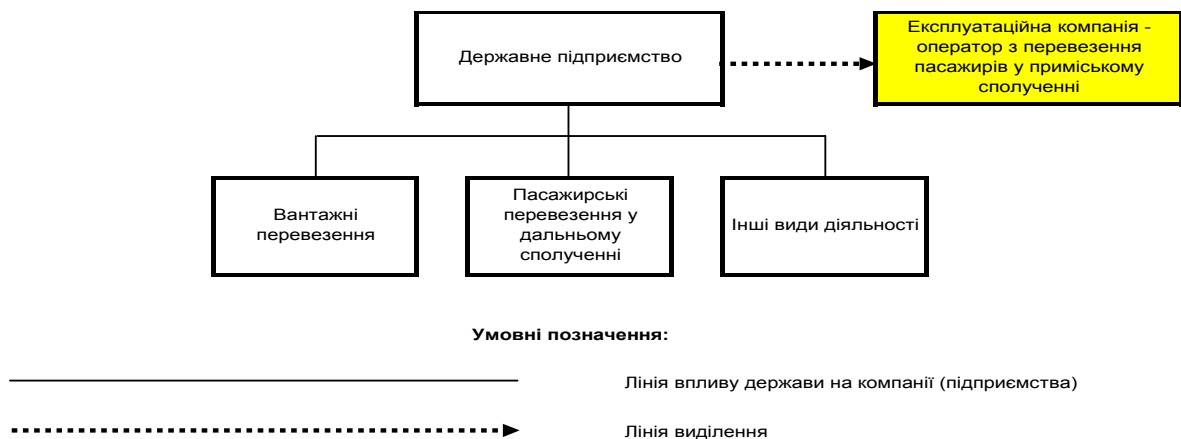


Рис. 2. Модель виділення



Умовні позначення:

_____ Лінія впливу держави на компанії (підприємства)

Рис. 3. Модель розділення



Умовні позначення:

_____ Лінія впливу держави на компанії (підприємства)

Рис. 4. Інтеграційна модель



Умовні позначення:

_____ Лінія впливу держави на компанії (підприємства)

Рис. 5. Холдингова модель

Дослідження [1] показали, що кожна країна Європи вибирає організаційну модель управління залізничним транспортом самостійно, незважаючи на її розмір, довжину залізничних шляхів, політичні погляди урядів, і навіть без необхідного економічного обґрунтування. Але усі без виключення моделі управління залізничним транспортом впроваджувалися шляхом

корпоративної реструктуризації, тобто необхідною передумовою для виконання структурної реформи була корпоратизація у формі акціонерного товариства або холдингової акціонерної компанії.

На підставі сказаного можна виділити такі основні підходи для реалізації нової організаційної моделі управління залізничним транспортом:

1. Замість державної структури утворюється акціонерна компанія, 100 % акцій якої належать державі. На цьому суттєве реформування структури управління залізничним транспортом завершується, а пасажирські та вантажні перевезення залишаються без змін. Фактично відбувається тільки розподіл державних і господарських функцій, а залізниці стають єдиним суб'єктом господарювання – юридичною особою. Одночасно відбувається розподіл доходів та витрат на вантажні і пасажирські перевезення. У 1998 році федеральні залізниці Швейцарії (SBB) стали акціонерним товариством з 100-процентною державною власністю. За цей час вони стали одержувати прибуток, який усе менше залежить від субсидій держави, та збільшили капітал компанії. З точки зору техніки та експлуатаційних показників SBB є однією з найуспішніших залізниць у світі. Високий рівень технічного оснащення обумовлено державними інвестиціями у розвиток інфраструктури та рухомого складу. Керівництво SBB не вважає за необхідне розмежування інфраструктури та перевезень, рахує це недоцільним і висловлює загалом певний скептицизм стосовно приватизації.

2. Залізничний транспорт як державна структура залишається, а з його складу виділяється один з видів перевезень. На його базі утворюється акціонерна компанія або кілька регіональних компаній і досліджуються переваги та недоліки реформ. Такий варіант структурної реформи застосовується в країнах, які не зовсім впевнені в дієздатності та надійності комерційних структур управління на транспорті.

3. Замість державної структури утворюються окремі підприємства – юридичні особи за видами перевезень та діяльності, кожне з котрих має бути юридичною особою з державною формою власності. Піонером такої моделі є Швеція. Потім ці державні підприємства повинні акціонуватися і перетворитися у акціонерні товариства зі 100-процентною державною власністю. Частина державної власності в них поступово буде зменшуватися і може досягнути «0». Для підприємств інфраструктури частка державної власності не може бути менш ніж 50 % +1 акція за вимогами Директиви ЄС 91/440 і не менш 75 % за проектом Закону України «Про приватизацію майна державних акціонерних компаній». Залишити новоутворені структури у державній власності має сенс тільки на початку структурної реформи. Враховуючи те, що Укрзалізниця бракує коштів на оновлення основних фондів та рухомого складу, ці підприємства через деякий термін доцільно реструктурувати і поступово розпочати приватизацію.

4. Замість державної структури утворюється акціонерна компанія у вигляді відкритого акціонерного товариства, що об'єднує майно усіх підприємств залізничного транспорту. Ця модель до 1997 року була реалізована у Франції і на сьогодні працює у Бельгії і Люксембурзі. При цьому Державна акціонерна компанія країни ставиться правонаступником державних залізниць, що входять до її складу як філії (дочірні підприємства) без права утворення юридичної особи. Слід сказати, що існуюче Українське законодавство не допускає утворення дочірніх підприємств у складі ДАК, хоча їх статус є вище ніж філій. Для узгодження цього питання необхідно внести зміни до чинного законодавства.

5. Замість державної структури утворюється акціонерна холдингова компанія, що управляє акціями окремих акціонерних компаній, які організуються на базі окремих підприємств – юридичних осіб. Цей шлях пройшла Німеччина, а потім Італія Австрія та Греція.

6. Замість державної структури утворюється спочатку державна акціонерна компанія, яка через кілька років трансформується у холдингову компанію.

Кожен з цих підходів щодо впровадження структурної реформи має певні переваги та недоліки.

Модель акціонування може використовуватися державами, які задоволені роботою залізничного транспорту і не бажають радикальних змін в його роботі. Вимоги Директиви ЄС країна виконує у мінімальному обсязі: розділення функцій державного та господарського управління; розділення обліку доходів, витрат і прибутків від вантажних і пасажирських перевезень; ліквідація перехресного субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних. При цьому зберігається стабільна робота залізничного транспорту і не відбувається реструктуризація, яка призводить до зниження рівня соціального захисту робітників. Але головна мета структурної реформи – залучення додаткових коштів для самофінансування роботи та розвитку залізничного транспорту – не досягнута.

Модель виділення використовується країнами, які хочуть реалізувати структурну реформу на транспорті, але не впевнені в отриманні позитивного результату. Ця модель використовується ними, як правило, на першому етапі структурної реформи, а після кількох років сталої роботи піонерної компанії, відбувається подальше реформування транспорту за однією з трьох нижчеописаних моделей.

Модель розділення може використовуватися країнами, які бажають провести структурну реформу в стислі строки і впевнені у плідній співпраці усіх незалежних підприємств, що будуть утворені замість державної структури. При цьому організаційно-правова форма господарювання у цих підприємств може бути різною. Але до недоліків цієї моделі слід віднести відсутність проміжної управлінської структури, яка б координувала господарські функції.

Акціонерна компанія має організаційну структуру, що потребує значно менше змін при реформуванні існуючої структури управління та забезпечує послідовний перехід між ними. Але існуючі залізниці та підприємства при цьому втрачають частину своєї самостійності, оскільки стають структурними підрозділами компанії. Одночасно підвищується роль єдиного суб'єкта господарювання, яким стає державна акціонерна компанія. Більша централізація функцій становить залізниці у рівні умови та запобігає їх нерівномірному розвитку. На сьогодні ця модель працює в Бельгії та Люксембурзі. За цим варіантом у 2003 році відбувся перший етап реформування залізничного транспорту в Росії, тому в подальшому його можна називати «російським».

Акціонерна холдингова компанія, що утворюється замість державної структури, має деякі переваги перед акціонерною компанією:

- Залізниці зберігають відносну самостійність у прийнятті певних рішень та розподілу прибутку;
- Збільшується мотивація до праці, оскільки залізниці можуть розпоряджатися часткою прибутку;
- Створюються умови для залучення приватних інвестицій на другому етапі реформування, тому що інвестори знають куди вкладають кошти та можуть розраховувати на очікувані дивіденди.

У той же час ця організаційна структура, яка впроваджена в Німеччині (подалі німецька модель), Італії, Австрії, Греції, утворюється в основному на другому або третьому етапах реформування після сталої роботи новоутворених структур. Як правило, їй передують організація державної акціонерної компанії.

Деякі інші країни на різних етапах структурної реформи одночасно використовують кілька організаційно-правових форм та моделей управління залежно від швидкості приватизації. Як правило, у цих випадках першою використовується організаційно-правова форма – акціонерна компанія, яка потім трансформується у холдингову компанію.

Україна в свою чергу теоретично обґрунтувала в різні періоди три з п'яти моделей, використовуючи при цьому в основному професійних досвід фахівців-практиків та прогнозуючи економічно-соціальні наслідки структурної реформи. Спочатку (до 2003 року) Укрзалізниця схилялась до холдингової організаційної моделі управління залізничним транспортом, але її впровадження передбачало суттєві зміни на шляху реформування. Потім була зроблена спроба виділення пасажирського господарства в окрему компанію–оператор (науково-дослідна робота [2] березень 2003 року), але після появи заборони на приватизацію окремих основних господарств залізничного транспорту, було взято курс на акціонування залізниць, як цілісного майнового комплексу. Цей варіант (інтеграційна модель) передбачав поступові зміни в структурній реформі. Після створення в жовтні 2003 року відкритого акціонерного товариства «Російські залізниці» та появи у 2004 році науково-дослідної роботи [3], Укрзалізниця схилилась до інтеграційної моделі управління залізничним транспортом.

На вибір оптимальної моделі управління залізничним транспортом та відповідної організаційно-правової форми суб'єкта господарювання впливає ряд чинників:

- збереження залізничного транспорту як єдиного виробничо-технічного комплексу та корпоратизація усіх структур разом;
- збереження державного регулювання та контролю за діяльністю залізничного транспорту;
- збереження стабільності роботи та безпечного функціонування залізничного транспорту;
- збереження соціального захисту працівників залізничного транспорту;
- збереження традицій функціонування залізничного транспорту;
- економічні аспекти структурної реформи;
- питома вага залізничного транспорту в загальних обсягах транспортних перевезень;
- ступінь розвитку ринкових умов;
- швидкість впровадження структурної реформи.

Для України дуже важливим є врахування перших п'яти чинників, що дозволить залізничному транспорту поступово та надійно інтегрувати у єдину європейську та світову транспортні системи, виключивши можливість негативних наслідків структурної реформи. Цим умовам відповідає організаційно-правова форма – акціонерна компанія.

Вибір найкращої моделі реформування залізничного транспорту, а саме, організаційно-правової форми суб'єкта господарювання у значній мірі залежить від економічних наслідків структурної реформи, можливості підвищення рентабельності його роботи в ринкових умовах, можливості залучити додаткові інвестиції для оновлення рухомого складу та інфраструктури залізниць. Радикальне впровадження структурної реформи може негативно вплинути на високі економічні показники, яких досягла Укрзалізниця в останні три роки, та призвести до збоїв у транспортному процесі. За цим чинником доцільно рекомендувати організацію акціонерної компанії

Питома вага, що займає залізничний транспорт України на ринку транспортних послуг, значно більше ніж у європейських країн. Тому темпи структурної реформи в Україні повинні бути прискорені. Такому розвитку подій відповідає акціонерна компанія, яка робить процес реформування не таким радикальним, як при утворенні холдингової компанії.

При виборі організаційно-правової форми обов'язково слід враховувати такий фактор, як традиції розвитку залізничного транспорту, національний менталітет та ступінь розвитку ринкових відносин в Україні та в галузі.

Висновки

На підставі викладеного можна зробити висновки, що для Укрзалізниці на першому та другому етапах реформування доцільно утворити державну акціонерну компанію з більшим обсягом централізації функцій. Це означає, що замість Укрзалізниці як органу управління, до сфери якої входять шість залізниць та спеціалізовані підприємства, буде утворений єдиний суб'єкт господарювання, а залізниці втратять статус юридичної особи. Необхідність організації холдингової компанії на третьому етапі структурної реформи пояснюється однією із головних цілей реформування залізничного транспорту, яка полягає у залученні додаткових інвестицій на оновлення основних фондів та рухомого складу залізниць. Це залучення коштів пов'язано з продажем акцій Державної

акціонерної компанії «Українські залізниці» (ДАК «УЗ»), або частковою приватизацією.

Передбачається, що місцеві органи влади стануть акціонерами компаній-операторів з перевезення пасажирів у приміському сполученні. Але обласні державні адміністрації будуть вкладати кошти тільки на розвиток залізничного транспорту всієї країни. Тому компанія ДАК «УЗ» мусить розробити економічні механізми реального обліку доходів, витрат і прибутку окремих структурних підрозділів залізниць на першому етапі, операторських компаній – дочірніх підприємств на другому етапі структурної реформи.

Після кількох років сталої роботи структурних підрозділів державної акціонерної компанії у якості компаній-операторів та отримання позитивних показників на третьому етапі структурної реформи (початок часткової приватизації) можна буде надати деяким компаніям – операторам статусу юридичної особи.

Вище було наведено п'ять видів моделей та відповідні їм організаційно-правові форми суб'єкту господарювання, зроблено аналіз їх позитивних та негативних рис, але визначення оптимальної моделі управління залізничним транспортом слід виконувати за економічним критерієм.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Естиваль Ж.-П. Організаційні моделі залізниці: національні критерії побудови // Залізничний транспорт України. – 2005. – № 1. – С. 68–71.
2. Науково-дослідна робота «Розробка техніко – економічного обґрунтування (ТЕО) та програми реформування пасажирського господарства». Номер державної реєстрації № 0103U007781. Східний науковий центр Транспортної Академії України.
3. Науково-дослідна робота «Дослідження перспективної моделі управління залізничним транспортом в ринкових умовах з визначенням оптимальної організаційно-правової форми суб'єкту господарювання». Номер державної реєстрації № 0103U007280. Дніпропетр. нац. ун-т. заліз. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2004.

Надійшла до редколегії 23.06.2005.