

В. О. ЗАДОЯ (ДІПТ)

ДО ПИТАННЯ АКЦІОНУВАННЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

На сучасному етапі реформування залізничного транспорту України пропонується декілька організаційно-правових варіантів. Серед них виділяються три принципово відмінних підходи формування організаційної структури галузі: традиційна ієрархія; багаторівневий холдинг; високо централізована компанія (компанія – єдина юридична особа). Зміну форми власності передбачається реалізувати шляхом створення акціонерного товариства з подальшою приватизацією. Форма державного регулювання не буде містити в собі управління господарською діяльністю і буде спрямована, насамперед, на управління й експлуатацію інфраструктури. Перспектива продажу акцій на ринку неминуча. Виникає питання: як зберегти за собою реальне управління підприємством і залучити інвестиції для розвитку галузі. Запропонований варіант – це один зі шляхів реформування діяльності залізничного транспорту в рамках чинного законодавства й у податковому полі України.

На современном этапе реформирования железнодорожного транспорта Украины предлагается несколько организационно-правовых вариантов. Среди них выделяются три принципиально отличных подхода формирования организационной структуры отрасли: традиционная иерархия; многоуровневый холдинг; высоко централизованная компания (компания – единое юридическое лицо). Изменение формы собственности предполагается реализовать путем создания акционерного общества с последующей приватизацией. Форма государственного регулирования не будет включать в себя управление хозяйственной деятельностью и будет направлена, прежде всего, на управление и эксплуатацию инфраструктуры. Перспектива продажи акций на рынке неминувая. Возникает вопрос: как сохранить за собою реальное управление предприятием и привлечь инвестиции для развития отрасли. Предлагается один из вариантов реформирования деятельности железнодорожного транспорта Украины в рамках действующего законодательства и в налоговом поле страны.

At the present stage of reforming the railway transport of Ukraine there are a few organizational and legal options proposed. Among them there are three essentially different approaches of forming the industry's organizational structure that can be singled out: the traditional hierarchy; a many-level holding; and a highly centralized company (a company – single legal entity). The change of form of ownership is assumed to be realized by establishment of a joint-stock company with subsequent privatization. The form of government control will not include an economic management and will be directed, foremost, to the management and exploitation of infrastructures. The prospect of the stock sale at the market is thus inevitable. A question then arises: how to reserve the real management of enterprise and attract investments for development of the industry. One of the options of reforming the activities of railway transport of Ukraine has been thus proposed within the framework of the effective law and in the taxation scope of the country.

Внаслідок проникнення ринкових механізмів в галузеву економіку, прискорення процесів роздержавлення і появи недержавних структур неминуче постає питання і про виникнення ринку цінних паперів. Поява цінних паперів (фондових активів) як різновиду капіталу на ринку залізничного транспорту об'єктивно й історично відбувається тому, що розвиток галузі, ускладнення комерційної і виробничої діяльності залізниць вимагає залучення все більшого обсягу кредитних ресурсів.

Основна функція ринку цінних паперів, що формується на залізничному транспорті – це мобілізація грошових ресурсів вкладників для цілей організації і розширення виробництва, збільшення обсягів перевезень, підвищення якості послуг і т. д.

Відповідно до Концепції розвитку транспортно-дорожнього комплексу України на се-

редньостроковий період та до 2020 р. на залізничному транспорті передбачається створення акціонерного товариства з подальшою приватизацією (корпоратизація).

Але необхідно відзначити, що рівень регулювання корпоративних відносин в Україні на сьогоднішній день не можна визнати досконалим і ефективним. У той час, як більшість країн СНД прийняли нові Цивільні кодекси і на їх основі створили або значно модифікували спеціальне законодавство про акціонерні товариства, в Україні основу корпоративного законодавства складає Закон України «Про господарські товариства» [1] хоча в цей законодавчий акт вносилися численні зміни, у тому числі і стосовно корпоративного управління, він здебільшого втратив свої регулятивні функції і потребує докорінного перегляду.

У січні 2003 р. Верховна Рада України затвердила Цивільний кодекс України та Господарський кодекс України, але проект Закону України «Про акціонерні товариства» переданий на розгляд до Верховної Ради поки що відкладено.

У цих документах закріплюються основні правові засади створення і діяльності суб'єктів підприємництва як осіб приватного права, а також деталізуються характерні особливості, притаманні саме акціонерним товариствам. У зв'язку з цим стає особливо актуальним вивчення теоретико-прикладних питань акціонування залізничного транспорту.

Методологічні особливості акціонування

З того часу, як було поставлене питання про реформування залізничного транспорту, в періодичній пресі з'явилася безліч публікацій, більшість з яких так чи інакше спрямовані проти кардинальних змін у галузі.

Акціонування залізничного транспорту в нашому суспільстві асоціюється з процесами періоду «розверсточної» приватизації і з наявними зараз негативними її наслідками. Побоювання мають під собою ґрунт, тому що недосконале правове поле приватизації (а також зв'язані з цим випадки неправового переділу власності) автоматично буде перенесено на процес акціонування залізничного транспорту. Хоча на залізничному транспорті, на відміну від інших галузей, в останні роки провадиться обґрунтована і зважена роз'яснювальна робота про необхідність глибоких перетворень галузі.

Однак опір реформам не зменшується. Більшість працівників залізничного транспорту, та й не тільки вони, глибоко переконані, що реформування спрямоване на передачу галузі в приватні руки, тобто на роздержавлення, а акціонування залізничного транспорту ототожнюється з приватизацією.

Що ж являють собою акціонерні товариства і процес акціонування як економічні категорії з погляду акціонування залізничного транспорту в рамках концепції розвитку структурної реформи залізничного транспорту?

Закон України «Про господарські товариства» (стаття 24) трактує акціонерне товариство як організаційно-правову форму: «Акціонерним є товариство, статутний капітал якого поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості».

Акціонерне товариство самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями усім своїм майном. Акціонери не відповідають за зобов'язаннями товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості акцій, що їм належать.

Акціонери, які не повністю оплатили акції, у випадках, встановлених статутом, відповідають за зобов'язаннями товариства у межах неоплаченої частини вартості належних їм акцій» [1].

Цивільний кодекс України (стаття 152) трактує поняття акціонерного товариства так: «Акціонерне товариство – це господарське товариство, статутний капітал якого поділений на певну кількість акцій рівної номінальної вартості, і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном» [2]. У тому і іншому визначенні основне – це поділ статутного капіталу на визначене число акцій.

Друга складова визначає деякі елементи внутрішніх відносин акціонерного товариства. При цьому в другому визначенні мова йде тільки про ризик збитків, а в першому – про наявність прав учасників в товаристві, тоді як в акціонерному товаристві є безліч категорій, що визначають його діяльність і взаємини всередині товариства. Для більш повного визначення акціонерного товариства розглянемо поняття «виробничі відносини».

Категорія «виробничі відносини» як поняття прийшло в сучасну економічну науку з класичної політичної економії капіталізму, засновниками якої були К. Маркс і Ф. Енгельс. «На виробництві люди вступають у відносини не тільки до природи. Щоб працювати, люди вступають у визначені зв'язки і відносини; і тільки в рамках цих суспільних зв'язків і відносин існує відношення до природи, має місце виробництво» [3]. Поступово сформувалося дуже зручне в методичному аспекті визначення виробничих відносин як «об'єктивно створених відносин між людьми в процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання життєвих благ» [4].

Виробничі відносини формують своєрідний критерій для диференціації одного ступеня суспільного розвитку від іншого – у цьому полягає їх важливе методологічне значення. У структурі виробничих відносин звичайно виділяють дві сторони: виробничо-технічну і виробничо-економічну. Перша сторона обумовлена особливостями і потребами технології й організації виробництва. Друга сторона визначається відносинами власності і виражає відносини людей з приводу присвоєння засобів виробництва.

Підсумовуючи вищесказане, можливо зробити висновок: акціонерне товариство зі стовідсотковим пакетом акцій, що знаходиться в державній власності, – це форма виробничих відносин, в основі яких знаходяться процеси делегування повноважень по управлінню цим пакетом в формі довірчого управління, безоплатної передачі чи продажу на ринку.

Акціонування як процес створення акціонерного товариства виявляється в формі:

- організації складового капіталу;
- залучення капіталу;
- способу зміни форми власності;
- організації управління підприємствами,

а також як:

- механізм функціонування корпорацій;
- механізм глобалізації й інтернаціоналізації світової економіки.

Розглянемо ці поняття з погляду акціонування залізничного транспорту в рамках Концепції реформування залізничного транспорту.

Суть складового капіталу полягає в тому, що внески декількох інвесторів поєднуються в єдиний капітал – статутний фонд акціонерного товариства. При цьому власником статутного капіталу стає об'єднання власників. Розмір коштів, вкладених в статутний капітал акціонерного товариства, визначається кількістю акцій, що належать інвестору. Особливість складового капіталу акціонерного товариства полягає в тому, що після утворення статутного фонду вкладник володіє не конкретним майном, а акціями, що є свідченням про вкладення коштів в статутний капітал. При цьому кошти, вкладені в статутний фонд, не можуть бути вилучені, тобто акція не надає право на майно товариства. Таким чином, акціонування являє собою форму об'єднання і збереження всього майнового комплексу акціонерного товариства.

При акціонуванні залізничного транспорту зі стовідсотковим пакетом акцій, що належать державі, використання поняття «складовий капітал» недоречно, тому що весь статутний капітал акціонерного товариства формує держава, будучи при цьому єдиним акціонером. Такий підхід до акціонування суперечить Цивільному кодексу України і Закону України «Про господарські товариства», тому що в цих нормативних актах не міститься поняття акціонерного товариства, що складається з одного акціонера. Тільки Законом України «Про приватизацію державного майна» [5] визначений порядок акціонування і управління акціонерним товариством з 100 % акцій, закріпленими в державній чи муніципальній власності.

Акціонування як форма залучення капіталу істотно відрізняється від інших форм залучення коштів. Кредити банків, вексельні зобов'язання, облігаційні позики як форми залучення капіталу мають три істотні особливості: терміновість, зворотність, платність, тобто позикові кошти повинні бути повернуті в зазначений договором термін (з оплатою за їхнє користування).

Акціонування ж являє собою безповоротне кредитування: куплена акція не може бути повернута акціонерному товариству. Що стосується платності, то ця особливість не гарантована (крім привілейованих акцій), тому що з однієї сторони вона залежить від наявності прибутку, а з іншого боку – від рішення ради директорів. При цьому загальні збори акціонерів можуть погодитися з рішеннями ради директорів щодо встановлення розмірів дивідендів чи зменшити їх.

У випадку закріплення в державній чи муніципальній власності 100 % акцій акціонування як форма залучення капіталу проявитися не може. При цьому можуть бути реалізовані тільки традиційні форми залучення капіталу (особливо, облігаційні позики). Однак і в цьому випадку є деякі обмеження: облігації не можуть бути конвертованими через непорушність стовідсоткового пакета акцій, що належить державі.

Під час акціонування підприємства у разі будь-якого розкладу часток в статутному капіталі змінюється форма власності. При акціонуванні з 100 % пакетом акцій, що належать державі, власність не можна назвати колективною і, тим більше, приватною. Однак вона вже не є державною. В цьому випадку виникає особлива форма власності: акціонерна з одним акціонером в особі держави. Не змінюється форма власності і при передачі пакетів акцій у довірче управління іншим юридичним чи фізичним особам.

Акціонерні товариства на верхніх управлінських рівнях мають відмінну від державних унітарних підприємств організаційну структуру управління: загальні збори акціонерів, рада директорів, правління, ревізійна комісія. При цьому необхідно відзначити, що на середніх і, особливо, на нижніх управлінських рівнях переважають традиційні ієрархічні структури управління.

У зв'язку з акціонуванням з'являються такі поняття: право голосу, контрольний і блокуючий пакети акцій, привілейована акція, «золота акція», консолідація інвесторів, квотування акцій та ін. Ці поняття визначаються однією обставиною – акціонер має право на управління акціонерним товариством. При всій багатозначності цього права воно виявляється лише на загальних зборах акціонерів. Акціонер керує акціонерним товариством тільки в формі затвердження установчих документів і обрання членів ради директорів. Оперативне ж управління реалізує правління – невиборний орган.

Контрольний пакет акцій не можна розглядати тільки як кількісну величину, що перевищує половину, дві третини чи три чверті пакета акцій. При значному розпорошенні акцій ці частки можуть істотно зменшуватися і при деяких обставинах пакет акцій у 15...20 % може стати контрольним.

При 100-відсотковому пакеті акцій, що належать державі, управління акціонерним товариством здійснює призначений державою колегіальний орган – рада директорів. За ним – вироблення і прийняття рішень по найважливіших питаннях діяльності підприємства.

Закріплення контрольного пакета акцій важлива, але не головна задача акціонерного товариства. Більш актуальним є залучення інвестицій, тому що тільки за допомогою їх можна говорити про диверсифікованість діяльності і розширенні ринку. У перспективі продаж акцій на ринку неминуча. Виникає питання: як залучити інвестиції, зберігши за собою реальне управління підприємством. Адже для інвестора кращою гарантією повернення вкладених коштів є наявність контрольного пакета акцій. До цього завжди прагнуть великі інвестори.

Крім добре відомих шляхів – привілейовані акції і «золота акція» – маєтся ще один шлях, спрямований на розмивання ролі акціонерів в управлінні підприємством. Мова йде про створення багаторівневого холдингу з безліччю дрібних інвесторів на першому – нижньому управлінському рівні. Однак пакет акцій дрібних інвесторів, як показала практика перших років роботи акціонерних товариств, постійно скорочується. До того ж є процес консолідації дрібних інвесторів навколо керівників підприємства. Таким чином, уже на початковому етапі реформування, тобто при створенні акціонерного товариства повинна бути розроблена концепція квотування акцій, інакше кажучи, розроблений механізм управління з урахуванням пакетів акцій усіх типів інвесторів.

Якщо припустити, що залізничний транспорт у перспективі буде являти собою багаторівневий холдинг, то можна стверджувати, що державі досить 20...25 % акцій для його управління. Разом з тим, у всіх випадках держава залишає за собою спеціальне право («золота акція») управління залізничним транспортом.

Транспортна система України і, насамперед, залізничний транспорт знаходиться між двома розвинутими регіонами – Європою і Південно-Східною Азією. Бурхливий розвиток економічних зв'язків між цими регіонами, а також устремління їх до ринків колишнього СРСР сприяють, в свою чергу, на розвитку залізничного транспорту України т. я. наявність (відкриття, розвиток) нових ринків в зв'язку з глобалізацією спонукає затребуваність транспортних послуг.

Глобалізація завжди припускає функціональну інтеграцію і посилення внутріфірмової торгівлі, що супроводжується транспортними витратами. Таким чином, в умовах глобалізації різкого скорочення транспортних послуг не передбачається.

Варіанти формування транспортної корпоративної структури

В усіх різноманітні пропонувані варіанти реформування залізничного транспорту України можна виділити, принаймні, три принципово відмінних підходи формування організаційної структури галузі: традиційна ієрархія; багаторівневий холдинг; високо централізована компанія (компанія – єдина юридична особа).

Перший варіант формування транспортної корпоративної структури (іншими словами, варіант реформування), що сьогодні розглядається як основний, полягає в наступному. Структура управління залізничним транспортом України в цілому залишається традиційної – багаторівнева гостропірамідальна ієрархія. Суть змін – перерозподіл повноважень «знизу нагору». Структурні підрозділи відділень (дирекцій) залізниць позбавляються права самостійного виходу на ринок і права «фінансового ризику», тобто розрахункового рахунка, і перетворюються у виробничі ділянки (цехи). Відділення (дирекції) залізниць позбавляються права юридичної особи і перетворюються у філії залізниць – державного унітарного підприємства. За такою структурою до складу залізниць як юридичної особи інші юридичні особи не входять.

Запропонований варіант це один зі шляхів діяльності галузі в рамках діючого законодавства й у податковому полі країни (при цьому зникає подвійне оподаткування). Таким чином, на залізничному транспорті застосована дворівнева структура управління: галузевий апарат (включаючи функціональні департаменти) і залізниць (включаючи філії).

Якщо ж розглядати окрему залізницю як соціально-економічну систему, то можна затверджувати, що її організаційна структура складається з двох управлінських рівнів: апарат управління (включаючи функціональні служби) і відділення (дирекції) – філії зі структурними підрозділами. Відбудуться зміни й у розподілі повноважень між міністерством і залізницями на користь першого. Залізниця будуть істотно обмежені в розподілі ними зароблених коштів. А зі створенням галузевого банку дохідні рахунки для залізниць де-факто припинять існування.

Процес централізації повноважень неминуче буде супроводжуватися «безликим опором середовища». Однак цей опір легко перебороти якщо процес розбити на три етапи. На першому етапі позбавляються повноважень структурні підрозділи – апарати управління відділень (дирекцій) і залізниць консолідується.

На другому етапі статус юридичної особи відбирається у відділень (дирекції); при цьому повноваження залізниці якийсь час залишаються без змін.

На третьому етапі потрібно вилучити деякі повноваження й у залізниць.

Чи зміниться після всіх цих перетворень організаційна структура управління галуззю? Однозначно можна стверджувати, що вона стане ще більш централізованою, тому що перерозподіл повноважень відбудеться «знизу нагору», число управлінських рівнів не зміниться, а укрупнення структурних підрозділів призведе до ще більшої пірамідальності. Фінансові потоки будуть спрямовані від джерел їхнього утворення безпосередньо в центральний апарат галузі, а потім, після перерозподілу – на залізниці.

Напевно, можна погодитися, що ці зміни далекі від ринкових перетворень і не є факторами, спрямованими на диверсифікованість доходів галузі.

Другий варіант – багаторівневий холдинг. Серія статей у «Российском экономическом журнале» присвячена корпоративному управлінню і, зокрема, становленню в Росії холдингів, а в [6] наведений варіант реформування залізничного транспорту Росії в формі багаторівневого холдингу.

Основні ідеї створення виробничої структури залізничного транспорту застосовні і до наших умов і задач реформування залізничного транспорту України. Вони полягають в наступному – ключова роль у реформуванні приділяється залізницям як інтегрованим компаніям, що створюють закінчену продукцію – транспортну послугу. «Домогтися посилення мотивації і підвищення відповідальності керівного персоналу, поліпшення взаємодії з регіонами і найбільшими відправниками вантажу можливо тільки при наявності великих регіональних виробничо-господарських суб'єктів», – стверджують автори.

Автори статті відзначають, що найкращий організаційно-правовий статус базових підприємств галузі (залізниць) – великі акціонерні (корпоративні) об'єднання, контрольні пакети акцій яких гарантовано (законодавчо) закріплені за основним товариством – державною корпорацією. Акціоновані залізниці включали б у свій склад (на правах структурних підрозділів (філій) чи дочірніх структур) – відділення, лінійні підприємства й організації відомчої соціальної інфраструктури. Далі в статті відзначається, що у разі прийняття такої схеми начальники залізниць стають повноцінними керівниками великих територіальних транспортних

комплексів, включаючи до складу відповідних органів управління (в один рівень із представниками материнської компанії) представників місцевих адміністрацій і провідних компаній-перевізників, а також отримують права співзасновників вантажних і пасажирських компаній регіонального (місцевого) значення. Центр тяжіння реформи переноситься на рівень провідних підприємств галузі, що забезпечують кінцеві результати її діяльності.

Законодавче регулювання реформаційного процесу в цій ключовій його частині могло б, як відзначають автори, зводитися до чіткої регламентації:

- складу дочірніх підприємств – учасників держкорпорації;
- незмінної (основної) частки власності материнської компанії в їхніх статутних капіталах.

Обумовлюється і припустимий рівень (не більш 25 %) частки капіталу в структурі власності галузевих підприємств.

Головною компанією багаторівневого холдингу автори пропонують саме компанію «Российские железные дороги» (в нашому випадку можливо компанія «Укрзалізниця»), що і буде виконувати функції господарського управління залізничним транспортом. При цьому 75 % акцій компанії «РЖД» повинне жорстко (без перспективи «розмивання» частки) і правозабезпечено належати державі, а інша частина пакета може викуповуватися зацікавленими інституціональними інвесторами і фізичними особами.

Систему внутрішнього господарського управління державної корпорації доцільно базувати на класичних принципах холдингового управління дочірніми структурами. У складі ради директорів повинна функціонувати колегія представників зацікавлених міністерств; роль голови цієї ради в порівнянні з традиційними вітчизняними акціонерними компаніями незначна.

«Таким чином, – відзначається в статті, – раціональна організаційна структура залізничного транспорту подається у вигляді багаторівневого холдингу зі змішаною формою власності, що дозволяє забезпечити пріоритет державних інтересів і реальне залучення сторонніх інвестицій на основі співучасті їхніх суб'єктів в капіталі провідних галузевих підприємств. Материнська компанія холдингу (компанія «РЖД») може бути подана як відкрите акціонерне товариство з основним (75 %) пакетом акцій, що належить державі. Залізниці в даній системі перетворюються в дочірні акціонерні компанії; аналогічна (75 %) частка акцій яких закріплюється за материнською компанією. При цьому

акціоновані залізниці виступають як стратегічні бізнес-одиниці інтегрованої холдингової держкорпорації».

Розглянутий вище варіант реформування залізничного транспорту – це один із самих цікавих і прийнятних для залізничного транспорту України. Він заслуговує на особливу увагу при розробці основної ідеї реструктуризації транспортної галузі. Але цей варіант має і ряд істотних недоліків, деякі з них можуть стати основою неприйняття його як основної ідеї реформування залізничного транспорту України.

Наприклад, питання інвестиційної привабливості галузі. У статті автори пропонують підвищити інвестиційну привабливість галузі за рахунок частки акцій, що можуть бути викинуті на ринок. При цьому пакет звичайних акцій не перевищить 19 %. Пропонується також підвищити інвестиційну привабливість галузі, змінивши регламентацію частки привілейованих акцій (убік підвищення).

Якщо залізничний транспорт розглядати як багаторівневий холдинг, тоді залізниця – це господарюючий суб'єкт, що формує прибуток, свою дивідендну політику і політику випуску цінних паперів (облігацій і векселів). Теж саме цілком відноситься і до нижчих рівнів (якщо це багаторівневий холдинг), і до дочірніх підприємств залізниці. Виникає питання про дивідендну політику в холдингу: вона буде єдиною чи кожне ВАТ, що входить у холдинг, буде формувати свою?

У першому випадку дочірні підприємства позбавляються мотивації формування прибутку, спрямованого на виплату дивідендів: дивіденди будуть завжди, а якщо їх не буде, то я в цьому невинуватий.

У другому випадку акції необхідно випускати по кожному акціонерному товариству, що входить у холдинг. При цьому виникає ситуація, коли акції навантажувальних залізниць будуть високоліквідними, а транзитних залізниць – навпаки (через незначну їхню прибутковість). Сюди ж можна віднести й акції пасажирських компаній.

У чистому вигляді обоє розглянуті пропозиції формування дивідендної політики не можуть бути реалізовані, тому що кожна з них має істотні недоліки.

Вкрай сумнівна пропозиція – розміщення звичайних і привілейованих акцій «по пріоритетному праву і першочерговому наділенню». Через деякий час залізничники-керівники такими вже не будуть, а керівником стане молодий інженер.

Викликає заперечення і відсутність в уряді органа, контролюючого діяльність холдингу, особливо в початковий період. Немає чітких пропозицій і по статусу начальників залізниць. З одного боку, автори стверджують, що ключова роль у реструктуруванні повинна належати залізницям, з другого стверджують, що і керівників залізниць слід представити в органах управління. Усі перераховані вище зауваження цілком переборні і легко можуть бути усунуті і трансформовані до наших умов при розробці проекту реформування залізничного транспорту України.

У підсумовуючих висновках, відзначаються саме ті моменти, що викликають найбільше питань у залізничників: холдинг як варіант організаційної структури залізничного транспорту (особливо, на початкових етапах реформування).

1. В акціонерного товариства (дочірня компанія чи субхолдинг) немає вищестоящого розпорядницького центру (рада директорів – структура АТ). Перевізний процес – основна виробнича функція. На її реалізацію працюють усі структури галузі. Оперативне втручання в організацію цієї функції призводить до оперативного втручання в усі види діяльності дочірніх компаній. А так, як перевізний процес безупинний, то й оперативне втручання буде постійним. Виникає питання: хто буде керувати акціонерним товариством (дочірньою компанією чи субхолдингом) – рада директорів чи вищий керуючий орган? У цьому випадку дочірні компанії де-факто перетворюються у філії.

2. Якщо говорити про залізничну інфраструктуру як єдиний комплекс країни, тоді «закріплення» його частин за власниками, тобто включення в статутний капітал не є можливим. Безумовно, можливе акціонування (а потім і приватизація) малодіяльних ліній, включаючи й інфраструктуру.

3. Особливо суперечливе наступне твердження: «Всі об'єкти інфраструктури, рухомий склад і ремонтні підприємства також можуть бути розподілені по видах власності з урахуванням їх ролі в основній діяльності залізниць». При такому підході збір воєдино і оперативне управління інфраструктурою для організації перевізного процесу буде вкрай проблематично. Тут же стверджується, що найважливіші елементи залізничного господарства (колія, локомотиви, вагони) повинні бути зосереджені в руках одного власника (держави), що зберігає усі важелі єдиного організаційно-технологічного керівництва перевізним процесом. Причому, якщо частка вагонного парку, переданого приватним компані-

ям, може бути значною (і доходити, скажемо, до 30...40 %), то локомотивний парк, що працює на магістральних напрямках, необхідно утримувати в державній власності. У цьому випадку дочірні компанії не будуть наділені основними фондами і не зможуть керувати перевізним процесом, а головне – утримувати інфраструктуру.

Не приводять автори в пропонованому варіанті холдингової компанії і схему фінансових потоків, що, в силу специфіки залізничного транспорту, – одне з визначальних умов формування організаційної структури галузі. На закінчення необхідно відзначити, що запропонований варіант, його основна ідея – холдингова компанія – може бути (за певних умов) використана при реформуванні залізничного транспорту України.

Третій варіант – високоцентралізована компанія (компанія – єдина юридична особа).

Основну ідею реформування залізничного транспорту можна викласти так: зміна форми власності (від державної до акціонерної), а також форми державного регулювання інфраструктури і безпосередньо організації перевізного процесу, перехід від територіально-функціонального управління до функціонально-галузевого і галузевого.

Зміну форми власності передбачається реалізувати шляхом створення акціонерного товариства з наступною приватизацією. Форма державного регулювання не буде містити в собі управління господарською діяльністю і буде спрямована, насамперед, на управління й експлуатацію інфраструктури. По функціонально-галузовому принципу пропонується управляти підрозділами, що обслуговують інфраструктуру і рухомий склад, що належить акціонерному товариству, а по галузевому – іншими структурами, безпосередньо не зв'язаними з перевізним процесом.

Необхідно відзначити ще два важливих моменти, що будуть визначати організаційну структуру галузі: вертикаль в управлінні перевезеннями і формування єдиного господарюючого суб'єкта. Управлінська вертикаль перевізного процесу, що припускає тверду централізацію – (від головного розпорядницького центра ВАТ до станції), – і функціонально-галузевий і галузевий підходи в управлінні іншими видами діяльності, не вписуються в традиційно існуючу в галузі ієрархію: в одному господарюючому суб'єкті, знизу доверху перетинаються дві управлінські ідеології – ієрархія і плоскі структури.

Що стосується створення єдиного господарюючого суб'єкта – єдиної юридичної особи – твердження, що його створення дозволить забезпечити стійкість і керованість системи, зве-

дення до мінімуму ризику, формування і посилення управлінських зв'язків, зведення до мінімуму трансакційних витрат і т. д. не зовсім вірне. Скоріше – такі дії спрямовані лише на рішення цих задач.

Серед вчених і фахівців в області управління (наприклад, [7]) має місце інше твердження: ефективніше працюють ті структури, що наділені великими повноваженнями тому, що в ринкових умовах господарювання, коли з'являється гостра необхідність у диверсифікованості доходів, строгою регламентацією, правилами й інструкціями розширити прибутковість украй важко, оскільки неможливо всю діяльність і, особливо, комерційну задалегідь описати правилами й інструкціями.

При такому підході залізниці перетворюються у філії, а відділення (дирекції) (з декількома тисячами працівників) – у структурні підрозділи (цехи, ділянки). Управлінська вертикаль одного підприємства, однієї юридичної особи (наприклад ВАТ «Укрзалізниця») простирається від президента компанії до начальника депо, станції й ін. При цьому вкрай проблематично вірно розподілити повноваження на ухвалення рішення і щонайкраще забезпечити закріплені за працівником обов'язку його правами.

Альтернативним варіантом формування організаційної структури управління великої корпорації можуть виступати плоскі мережні структури і, зокрема, їхній різновид – планетарні структури управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Закон України «Про господарські товариства» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, N 49).
2. Цивільний кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, NN 40-44).
3. Маркс К. Наемный труд и капитал / Маркс К., Энгельс Ф., Соч. 2, изд. – Т. 6. – С. 441.
4. Экономическая энциклопедия / Науч. ред. Совет изд-ва «Экономика»; Ин-т экон. РАН; гл. ред. Л. И. Абалкин. – М.: «Издательство «Экономика», 1999. – С. 530–531.
5. Закон України «Про приватизацію державного майна» (Відомості Верховної Ради України, 1997 р., N 17).
6. Винслав Ю. Котов Г. Реформирование железнодорожного комплекса: вариант создания многоуровневого госхолдинга // Российский экономический журнал. – № 3. – 2001.
7. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании); Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.

Надійшла до редколегії 25.11.2005.