

Г. Ю. Олійник,  
к. е. н., докторант, Класичний приватний університет

# ФУНКЦІОНАЛЬНО-ГАЛУЗЕВИЙ МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

G. Oliinyk,  
Candidate of economics sciences, Classic private university

FUNCTIONAL AND BRANCH METHODOLOGICAL GOING IS NEAR RESTRUCTURING OF RAILWAY  
COMPLEX OF UKRAINE

**У статті розглядається важливе питання необхідності чіткого визначення критеріїв для науково-методичного підходу до діагностики достатності інноваційного потенціалу реструктуризації галузі залізничного транспорту. Розроблено алгоритм вдосконалення облікової політики. Наведено експертну оцінку значень критеріїв реструктуризації, проект організаційної структури акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування, спрощено організаційну схему управління регіональними підприємствами галузі. Розроблено алгоритм реформування галузі.**

**In the article the author considers the principal problem of necessity of clear defining criteria for scientific methodical approach to diagnose adequacy of innovative potential of restructuring railway branch of Ukraine. The algorithm of perfection of registration politics is worked out. The brought expert estimation over of values of criteria of restructuring, project of organizational structure of joint-stock company of railway transport of the general use, the organizational chart of management of industry regional enterprises is simplified. The algorithm of reformation of industry is worked out.**

*Ключові слова: критерії, проект, структура галузь, реструктуризація, залізничний транспорт.  
Key words: criteria, project, structure, are industry, restructuring, railway transport.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Залізничний транспорт України в основному забезпечує потреби суспільного виробництва та населення у перевезеннях, проте стан виробничо-технічної бази залізничної галузі та технологічний рівень перевезень за багатьма параметрами не відповідають зростаючим потребам суспільства та європейським стандартам якості надання транспортних послуг, що найближчим часом може стати істотною перешкодою для подальшого соціально-економічного розвитку держави.

Основні проблеми, що потребують вирішення:

— прогресуюче старіння основних фондів, загальний ступінь зносу яких становить 78%, у тому числі рухомого складу — 84%; це поєднується з неадекватною їх оцінкою стосовно ринкової вартості;

— недостатність власних джерел (амортизація в 4,6 рази менше рівня простого відтворення), відсутність державної підтримки інноваційного розвитку залізничної галузі та низький рівень інвестиційної привабливості у частині залучення інвестицій, що обумовлює граничний фізичний знос та невідповідність технічного оснащення залізниць сучасним вимогам;

— виконання залізницями державних та соціальних функцій (перевезення пільгових пасажирів, утримання малодіяльних збиткових ліній) у поєднанні із регульованими Урядом низькими тарифами на перевезення пасажирів та відсутністю дієвого механізму компенсації збитків через надання суспільно значущих послуг суттєво обмежує можливості техніко-технологічної модернізації залізничного транспорту, призводить до пере-

хресного субсидування збиткових пасажирських перевезень за рахунок вантажних перевезень, що суперечить вимогам директив ЄС;

— застарілі форми управління залізничною галузю, що потребують реформування.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування методичних підходів розглядається вченими М.В. Макаренко, Ю.М. Цвєтовим, Г.Д. Ейтутісом, Т.І. Лозовою та інш., але функціонально-галузевий методичний підхід до реструктуризації розглядається вперше.

## МЕТА СТАТТІ

Дослідження стану залізничного комплексу України і на його основі визначення функціонально-галузевого методичного підходу до його реструктуризації.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

"Державна програма реформування залізничного транспорту" [1] передбачає розмежування господарських функцій та функцій державного управління, якими наділяється урядовий орган державного управління у складі Міністерства інфраструктури України. Єдиним суб'єктом господарювання стає акціонерна компанія, 100% акцій якої належить державі (далі "Компанія").

У ході реформування передбачається поступове розмежування функцій з управління об'єктами інфраструктури залізниць і перевезеннями зі створенням дочірніх окремих компаній вантажних перевезень, пасажирських перевезень у далекому та приміському сполученні, підрозділів з ремонту рухомого складу, колій, споруд та інших об'єктів.

Альтернативою створенню компанії з приміських пасажирських перевезень є впровадження досвіду французьких залізниць щодо укладання угод з адміністраціями регіонів, де визначаються вимоги до залізниць щодо обсягів та якості перевезень, з одного боку, та зобов'язаннями адміністрацій щодо надання відповідних матеріальних та фінансових ресурсів, з іншого боку. Цей підхід може бути реалізовано у більш стислі терміни, до завершення реформування галузі.

Проблема збиткових малодіяльних залізничних колій повинна для кожної з цих ліній вирішуватись окремо, на основі відповідних техніко-економічних обґрунтувань. Можливі варіанти:

- відшкодування збитків залізниць місцевими органами влади, або власниками під'їзних колій;
- передача дільниць, станцій на баланс місцевих адміністрацій або підприємств-користувачів;
- закриття, якщо не вирішені питання компенсації збитків залізниць.

Вирішення проблеми оновлення основних фондів і технічних засобів залізниць потребує спільних заходів за участю держави, Компанії (залучення приватних інвестицій, в том числі іноземних, лізингові схеми), а також українських товаровиробників, в основному — Мінпромполітики України.

Держава повинна забезпечити бюджетне фінансування у відповідності до Закону України "Про залізничний транспорт". Компанія повинна вдосконалити свою

фінансово-економічну діяльність, зокрема, за рахунок компенсації з місцевих бюджетів збитків від приміських перевезень та утримання малодіяльних дільниць і станцій (або їх закриття).

За відсутності бюджетної підтримки держави Компанія буде змушена підняти тарифи до рівня, що забезпечить оновлення фондів, але негативно позначиться на конкурентоспроможності залізничних перевезень, викличе збільшення перевезень автотранспортом та, відповідно, додаткове забруднення зовнішнього середовища.

Це підтверджується підсумками фінансово-господарської діяльності залізничного комплексу у 2012 р. Так, перевезено за рік 457,56 млн т вантажів, що на 2,5% менше звіту 2011 р. (звіт 2011 р. — 469,3 млн т). Обсяг транзитних перевезень у 2012 р. зменшився на 17,8%. Тенденція падіння обсягів вантажних перевезень спостерігається і в 2013 та 2014 роках. Доходи від звичайної діяльності залізниці отримали у сумі 56,4 млрд грн., що більше звітного на 1,5%. Витрати залізниць (з урахуванням податку на прибуток) понесені у розмірі 55,9 млрд грн., що більше звітного на 5,6%. За підсумками діяльності залізничний комплекс України у 2012 р. отримав чистий прибуток у сумі 431,5 млн грн. Сплачено до бюджетів усіх рівнів та державних цільових фондів 13,7 млрд грн., у тому числі до держбюджету 4,9 млрд грн. Освоєно капітальних інвестицій на суму 12,2 млрд грн. при запланованих 14 млрд грн., що становить 86,7%. Темп росту до 2011 р. склав 113,8%.

Система управління розвитком компанії на основі реструктуризації будується на принципах і критеріях управління самими процесами радикальних перетворень. Специфіка дослідження вказаних елементів полягає в необхідності формування теоретично обґрунтованого і практично застосованого підходу до визначення основ побудови процесів реструктуризації та базисних напрямів їх аналізу.

Процес реструктуризації складний багатомірний процес, який здійснюється в умовах невизначеності зовнішнього середовища, потребує системного управління.

Критерії управління реструктуризацією визначають систему ключових параметрів проведення радикальних змін галузі [2].

Передумови виділення основних критеріїв управління реструктуризацією є:

- аналіз проблемних областей процесу реструктуризації, які визначають напрям її дослідження як об'єкта управління;
- аналіз теоретичних положень розвитку галузі на основі реструктуризації, які відображають її специфіку як об'єкта управління.

Сукупність критеріїв управління реструктуризацією визначає основи реалізації управляючих впливів і пріоритетних напрямків моніторингу перетворень при переході галузі до якісно нового стану [3].

Головним визначальним критерієм успішної реалізації є рівень стійкості розвитку галузі в процесі радикальних перетворень. Це положення пов'язане з тим випадком негативного сценарію, коли розвиток рівня ефективності й динаміки не відповідають плановим значенням, а зниження стійкості нижче мінімального рівня

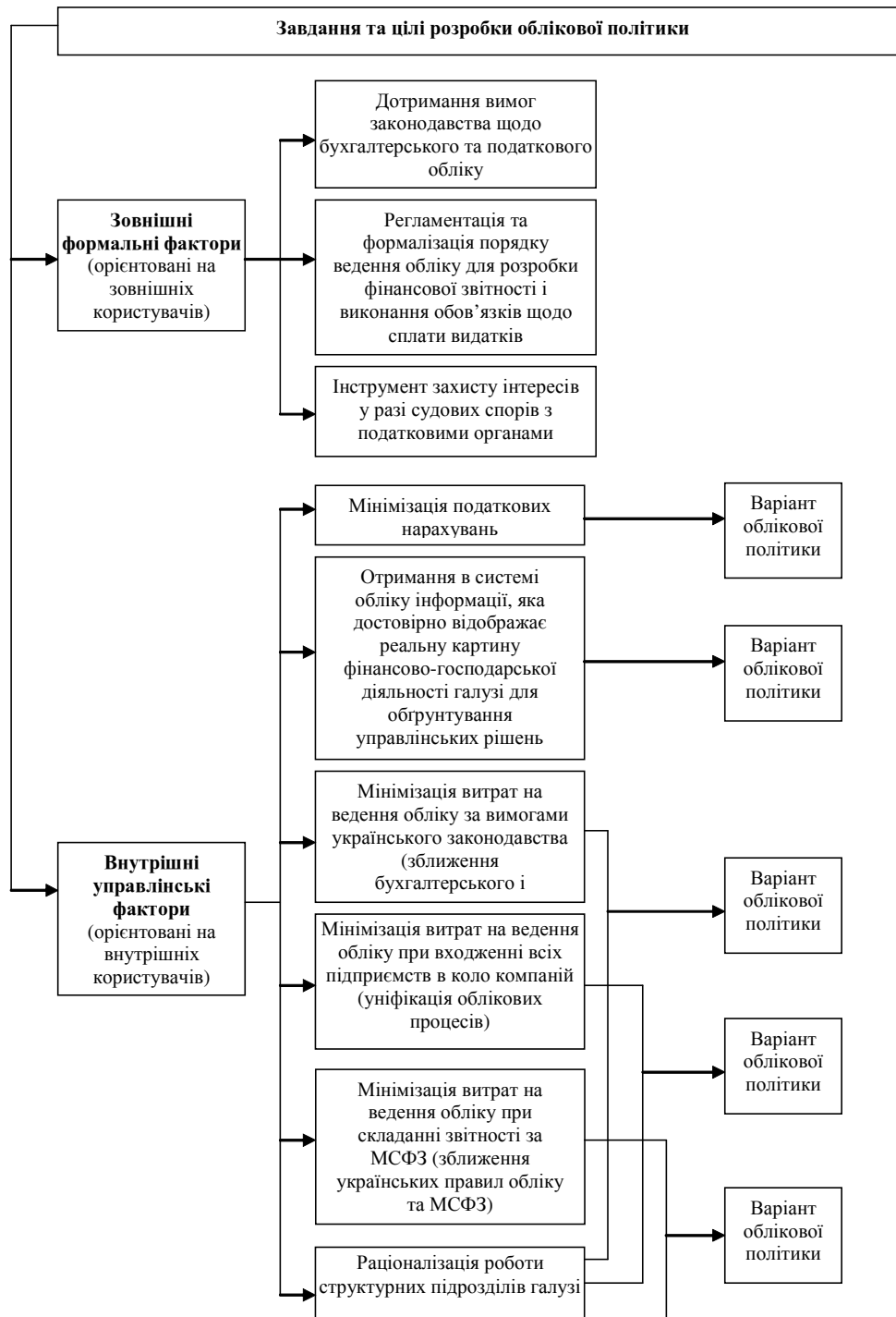


Рис. 1. Завдання і цілі розробки облікової політики та їх вплив на її формування

може привести галузь до кризового стану і повністю нейтралізує досягнення за критеріями динаміки й ефективності розвитку.

Стійкість за функціональною ознакою умовно можна розділити на:

- фінансову — можливість сплатити у термін поточні та майбутні фінансові зобов'язання перед контрагентами;

- виробничу — технологічна завершеність виробничого циклу;

- кадрову — достатня кількість чисельного складу і якості підготовки кадрів для стабільного функціонування галузі;

- маркетингову — наявність стабільних зв'язків з достатньою для нормального функціонування кількістю контрагентів і товарно-грошових потоків;

- інноваційну — можливість безперервного проведення мінімально необхідного обсягу науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт для забезпечення переходу в наступний технологічний стан.

У цьому випадку сконцентруємо особливу увагу на показниках фінансової стійкості як інтегральній характеристиці стабільності стану галузі.

Галузь залізничного транспорту потребує сучасної системи фінансового менеджменту, яка дасть змогу забезпечити управління оборотним капіталом, опера-

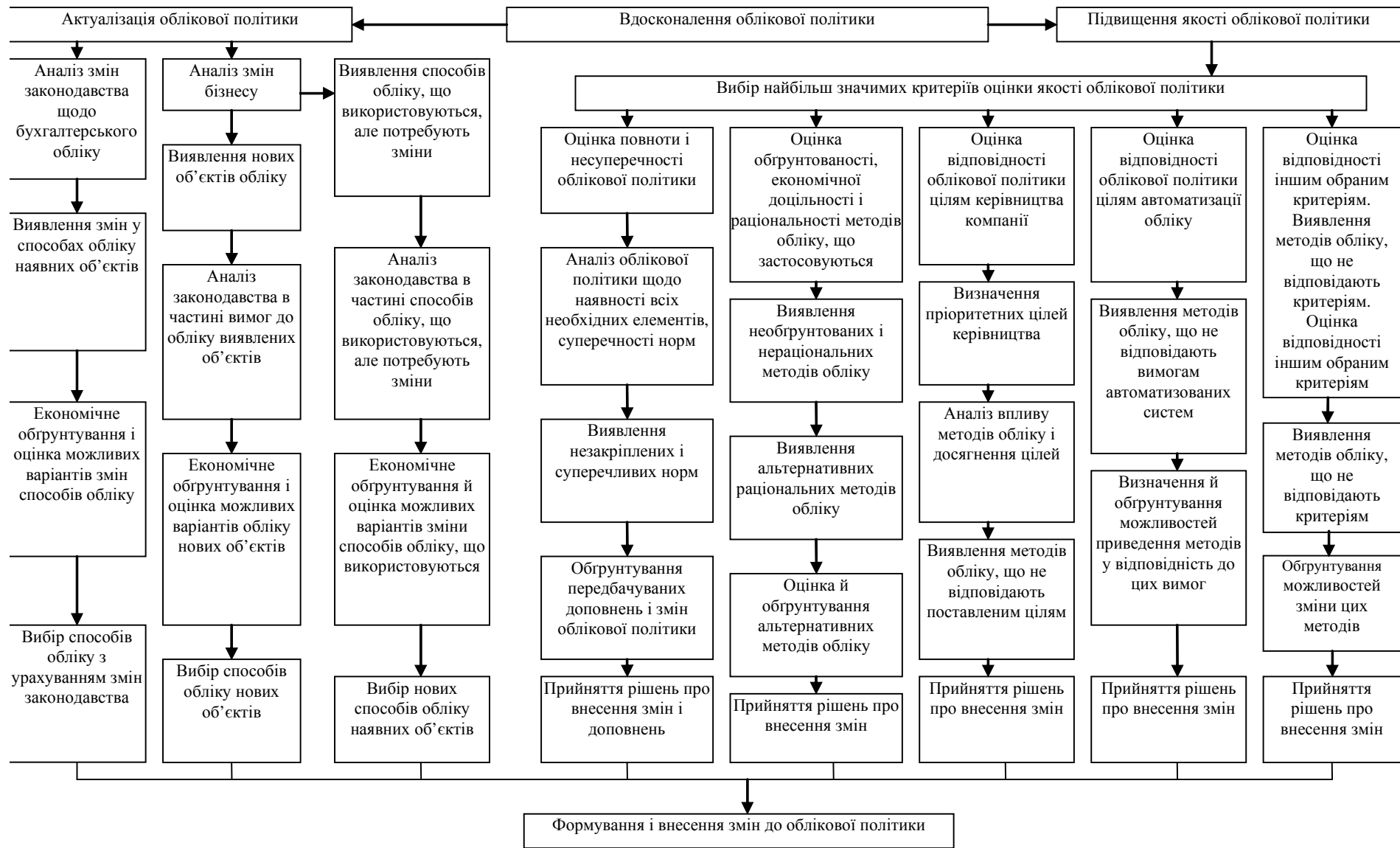


Рис. 2. Алгоритм вдосконалення облікової політики



**Рис. 3. Науково-методичний підхід до діагностики достатності інноваційного потенціалу реструктуризації ГЗТ**

тивною та інвестиційною діяльністю, організувати і впровадити систему бюджетування. У цьому випадку, для підготовки до реструктуризації галузі та проведення її в умовах діючої в Україні Національної системи стандартів бухгалтерського обліку критично важливим є удосконалення управлінського обліку, який пропонується автором і забезпечує достовірне відображення подій (господарських операцій) у бухгалтерському обліку і фінансовій звітності і узгодження цілей при формуванні облікової політики (рис. 1). Після створення облікової політики її необхідно регулярно переглядати і вдоско-

налювати. Процес вдосконалення, на думку автора, складають — актуалізація і підвищення якості облікової політики (рис. 2).

Зміни організаційних структур виробництва й управління, формування потрібних, в умовах ринку служб потребують не стільки витрат, скільки компетентності і рішучості в процесі їх проведення. Тому алгоритм вдосконалення облікової політики дозволить ефективно впливати на стійкість розвитку галузі в процесі реструктуризації. У цьому випадку комбінація пріоритетності можлива за критеріями розвитку — стійкість, ефективність, динаміка [4].

Незважаючи на різноманітність форм реструктуризації та розбіжність цілей, на які вона спрямована, існують загальні закономірності в її проведенні, що забезпечують досягнення конкурентоспроможності галузі [5].

Суть проблеми підвищення ефективності реструктуризації галузі залізничного транспорту (далі ГЗТ) (продуктивності організаційно-економічного механізму) полягає в тому, що на кожну одиницю витрат — трудових, матеріальних, фінансових — необхідно максимально збільшити обсяг виробництва або доходу. Виходячи з цього, єдиним економічним критерієм ефективності реструктуризації ГЗТ можна вважати зростання продуктивності за рахунок економії ресурсів.

Проведення реструктуризації галузі залізничного транспорту доцільно в тому випадку, коли він має певний інноваційний потенціал, необхідний для реалізації ринкових можливостей [5]. Для формування стратегії реструктуризації ГЗТ потрібно, насамперед, провести діагностику рівня і достатності потенціалу з метою увалення рішення про можливість і доцільність її проведення, а також для розробки адекватної стратегії.

Потенціал ГЗТ — це сукупність фінансових, майнових, матеріальних, трудових та інших ресурсів, спрямованих на забезпечення подальшого розвитку підприєм-

**Таблиця 1. Експертна оцінка значень критеріїв реструктуризації**

Критерій, що характеризують ресурсну складову	Експертні оцінки				Інтегральна оцінка рангу	Вагоме значення критеріїв, В
	Експерт 1	Експерт 2	...	Експерт i		
Критерій 1	$R_{1,1}$	$R_{1,2}$	...	$R_{1,i}$	$R_{\Sigma}^1 = \sum_{i=1}^i R_{1,i}$	$B_1 = \frac{R_{\Sigma}^1}{\sum R_{\Sigma}^i}$
Критерій 2	$R_{2,1}$	$R_{2,2}$	...	$R_{2,i}$	$R_{\Sigma}^2 = \sum_{i=1}^i R_{2,i}$	$B_2 = \frac{R_{\Sigma}^2}{\sum R_{\Sigma}^i}$
...	...	...	...	...	...	...
Критерій i	$R_{i,1}$	$R_{i,2}$	...	$R_{i,i}$	$R_{\Sigma}^i = \sum_{i=1}^i R_{i,i}$	$B_i = \frac{R_{\Sigma}^i}{\sum R_{\Sigma}^i}$

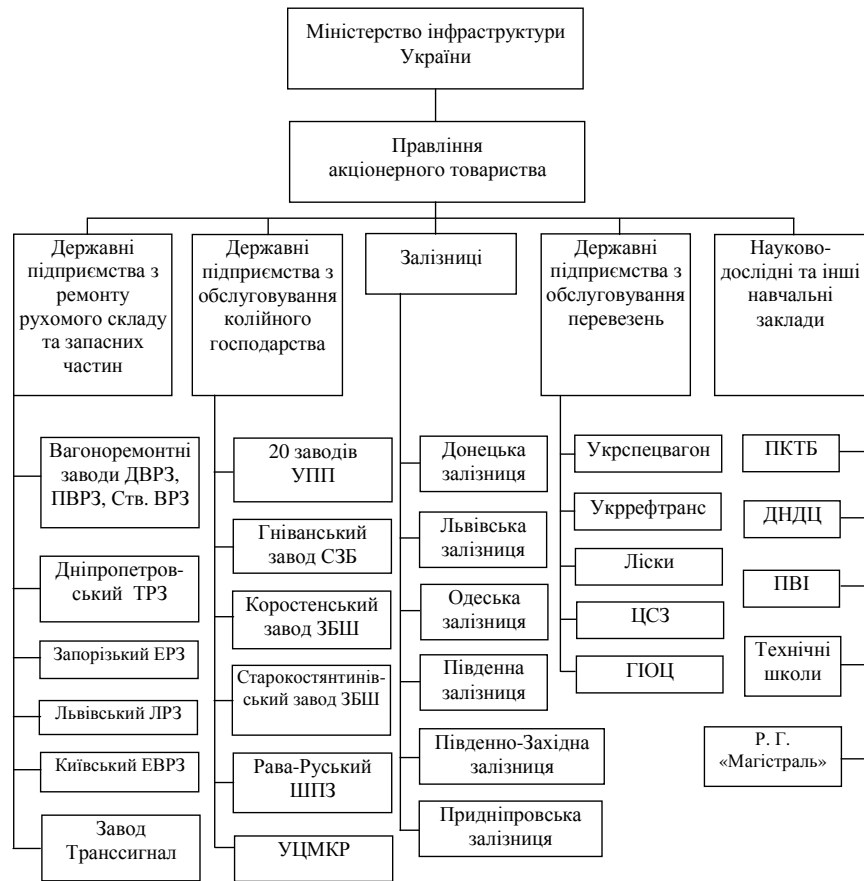
ства і підвищення фінансово-економічної результативності.

Аналіз наукових робіт [3, 4, 5, 6] дозволяє виділити складові потенціалу реструктуризації: ринкові, майнові, інтелектуальні, кадрові, технологічні, інформаційні, інвестиційно-фінансові, науково-дослідні, інтерфейсні та інші. Діагностика інноваційного потенціалу реструктуризації ГЗТ передбачає аналіз тих з перерахованих складових, які є найбільш значущими для цього виду економічної діяльності.

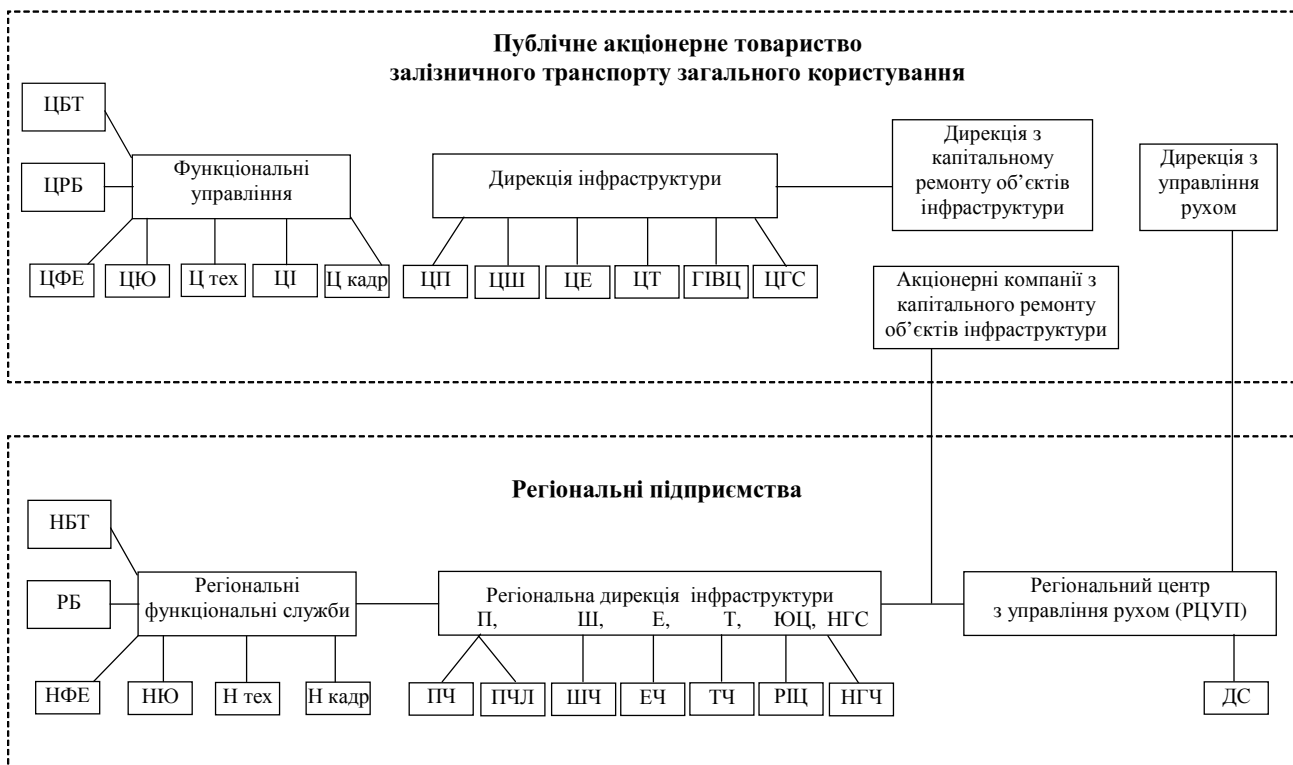
Для діагностики реструктуризації галузі необхідно виділити його ресурсні складові, оцінити їх достатність, провести інтегральну оцінку ресурсного потенціалу, що дозволить зробити висновок про достатність потенціалу для реструктуризації.

Аналіз підходів до оцінки потенціалу реструктуризації [3, 4, 5, 6] дозволив автору виділити основні етапи процесу діагностики, сформулювати підходи до визначення чисельного значення кожної складової та розробити науково-методичні критерії діагностики реструктуризації ГЗТ з урахуванням існуючого стану та специфічних особливостей надання послуг (рис. 3).

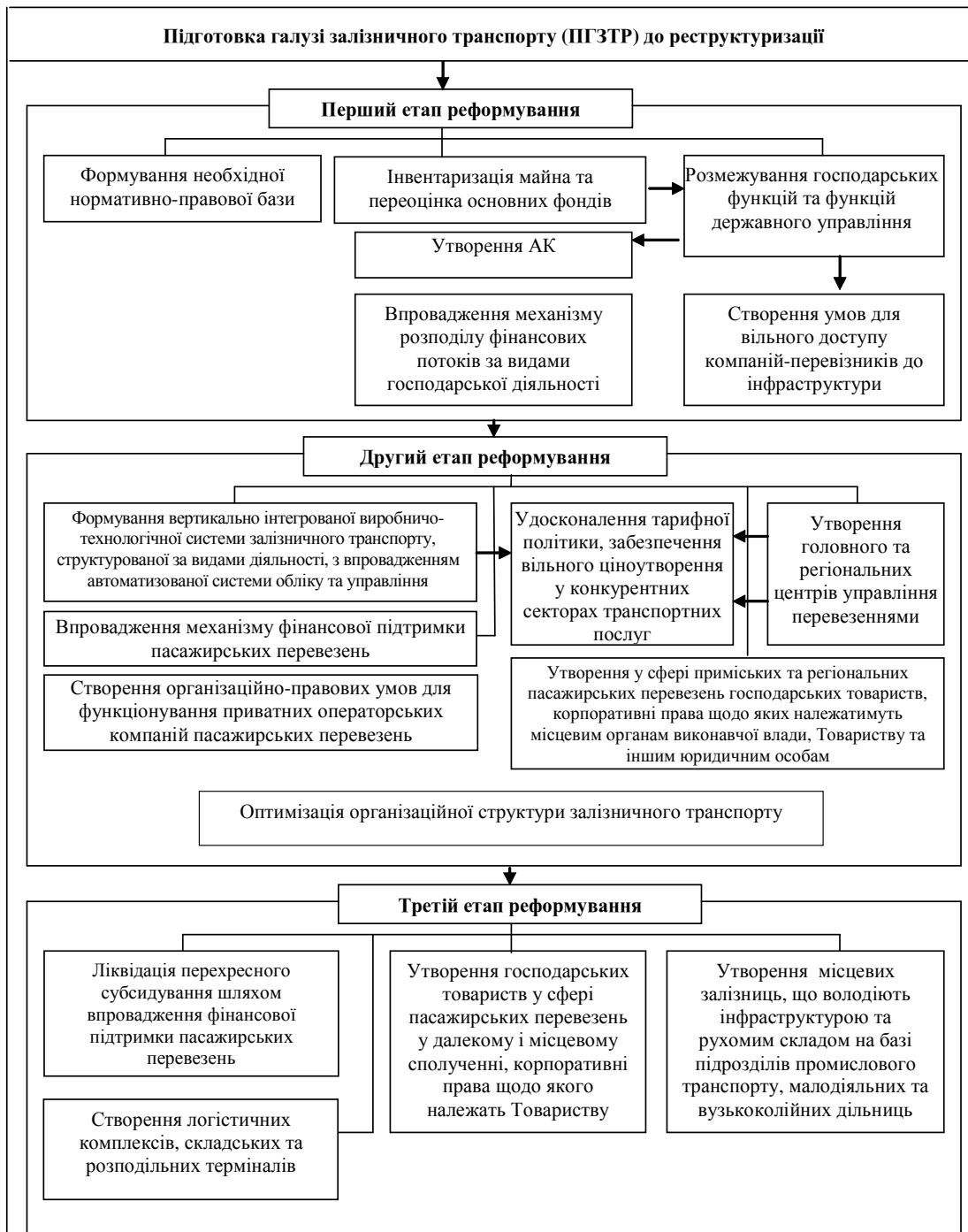
У результаті за кожною ресурсною складовою формується таблиця вагомих значень критеріїв (табл. 1).



**Рис. 4. Проект організаційної структури акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування**



**Рис. 5. Спрощена організаційна схема управління регіональними підприємствами галузі**



**Рис. 6. Алгоритм реформування залізничного транспорту України**

Розроблено на основі [2].

У математичному вигляді інноваційний потенціал реструктуризації галузі (F) подано таким функціоналом:

$$F = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n V_i Y_j,$$

де m — кількість груп ресурсних складових;

n — кількість критеріїв у кожній групі ресурсних складових;

$V_j$  — вагоме значення j-го критерію;

$Y_j$  — критерій, що характеризує ресурсну складову.

При цьому ГЗТ необхідно дотримуватися умови:  $F=0,5$ .

На цьому етапі передбачається утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування, 100% акцій якого закріплюються в державній власності шляхом злиття Державної адміністрації залізничного транспорту України, підприємств, установ та організацій залізничного транспорту загального користування, а також внесенням до його статутного капіталу акцій, часток та паїв, що належать державі у статутних капіталах господарських товариств, утворених за участі ГЗТ (рис. 4).

Директивами ЄС встановлено обов'язкові умови розмежування функцій державного та господарського управління, які сьогодні поєднує Укрзалізниця.

Проектується, що структура апарату управління АТ залізничного транспорту загального користування (далі Товариство) складатиметься з дирекцій: інфраструктури, управління рухом, капітального ремонту об'єктів інфраструктури та функціональних управлінь (рис. 5).

## ВИСНОВОК

Основними позитивними економіко-правовими аспектами запропонованого господарського механізму є:

- максимальне поєднання галузевих і територіальних форм управління;
- забезпечення правового статусу галузі та її структурних підрозділів згідно з Цивільним кодексом України;
- задоволення вимог ЕС 2011/12/ЕС від 26.02.2001 щодо відокремлення функцій управління інфраструктурою;
- ефективне управління низовими ланками з обслуговування інфраструктури (ПЧ, ПШ, ЕЧ ТЧ тощо);
- усунення дублюючих контрольних функцій Укрзалізниці, залізниць, дирекцій залізничних перевезень, що дозволить значно скоротити апарат управління;
- забезпечення взаємозалежності результатів діяльності кожного структурного підрозділу з кінцевим результатом галузі;
- підвищення безпеки руху та якості обслуговування пасажирів.

Поетапний алгоритм реструктуризації галузі залізничного транспорту України зображено на рисунку 6.

З огляду на те, що система залізничного транспорту є однією з базових галузей економіки України і відіграє провідну роль у забезпеченні національної економічної безпеки країни, її реформування необхідно здійснювати на єдиній нормативно-правовій основі, для чого доцільно розробити, затвердити і ввести нормативно-правові акти по кожному етапу і по кожній складовій реформування залізничного транспорту загального користування.

Таким чином, виходячи з програми реформування залізничного транспорту, в системі корпоративного управління існують різні форми власності, в яких домінують корпоративні права держави в управлінні господарським товариством.

## Література:

1. Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту схвалена розпорядженням КМУ 27.12.2006 р. №651-р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ua.zakon.com.documente>.
2. Постанова КМУ від 26 жовтня 2011 р. № 1106 "Про внесення змін до постанови КМУ від 16 грудня 2009 р. № 1390" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ua.zakon.com.documente>
3. Закон України "Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування" від 23 лютого 2012 р. №4442-VI [Електронний ресурс] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show>
4. Геєць В.М. Яке майбутнє у соціальної держави? Економіка України. — 2013. — №7. — С. 4.

5. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. Справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура. — М.: Высшая школа, 2000. — 587 с.

6. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий, вопросы управления. Стратегия, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — 456 с.

7. Алпатов А.А. Управление реструктуризацией предприятий. — М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. — 356 с.

8. Конкурентоспособность национальной экономики / За ред. д-ра екон. наук Б.Е. Кваснюка. — К.: Фенікс, 2005. — 582 с.

9. Олійник Г.Ю. Реструктуризація залізничного комплексу України: методологія і практика. Монографія / Г.Ю. Олійник. — К.: Логос, 2011. — 388 с.

## References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2006), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "About approval of Conception of the Government program of reformation of railway transport"", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/651-2006-p> (Accessed 27 December 2006).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), "Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Making Changes to Decree of CMU dated 16th December, 2009 № 1390"", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1106-2011-p> (Accessed 26 October 2011).

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On the features of formation of public joint-stock company of railway transport of the general use", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4442-17> (Accessed 23 February 2012).

4. Gejets, V. M. (2013). "What Future does a Social State Have? SE", Economy of Ukraine, vol. 7, pp. 4—8.

5. Mazur, I.I. Shapiro, V. D. and others (2000), Restructurizatsiia predpriatii i kompanii [Restructuring Enterprises and Companies], Vysshiaia Shkola, Moscow, Russia.

6. Aistova, M. D. (2002), Restructurizatsiia predpriatii, voprosi upravleniia. Strategiia, koordinatsiia strukturnih parametrov, snighenie soprotivleniia preobrazovaniiam [Restructuring Enterprises, Matters of Management. Strategy, Coordination of Structure Parameters, Decreasing Resistance of Reorganisations], Alpina Publisher, Moscow, Russia.

7. Alpatov, A. A. (2000), Upravlenie restrukturizatsiei predpriatii [Management of Restructuring Enterprises], Vysshiaia Shkola of Privatization and Business, Moscow, Russia.

8. Kvasniuk, B. Y. (2005), Konkurentospromoghnist' natsional'noi ekonomiki [Competitiveness of National Economy] Feniks, Kyiv, Ukraine.

9. Oliynyk, G.Y. (2011), Restructurizatsiia zaliznicnogo kompleksu Ukrayini: metodologii i praktika [Restructuring Railway Complex of Ukraine: Methodology and Practice], Logos, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 17.04.2014 р.*