

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ

Стаття присвячена проблемі впровадження корпоративного управління в системі залізничного транспорту України за умов його реформування шляхом створення ДАК "Українські залізниці", формування конкурентного середовища в сфері вантажних та пасажирських перевезень та переведення галузі на ринкові умови господарювання. На основі аналізу базових моделей корпоративного управління та дослідження сучасного стану системи залізничного транспорту запропонована модель корпоративного управління для ДАК "Українські залізниці", котра визначає основні напрямки подальшого розвитку даної структури в сучасних економічних умовах.

The article is devoted to problems of introduction corporate management in a railway transportation system of Ukraine under condition of its reforming by creation GSC "the Ukrainian railways", formations of the competitive environment in sphere of cargo and passenger transportations and transition the branch of market conditions of housekeeping. On the basis analysis of base models of corporate management and studying of a present condition of railway transportation system it is offered model of corporate management for GSC "the Ukrainian railways" which defines the basic directions of the further development given structure in present economic conditions.

Ключові слова: реформування, корпоративне управління, система залізничного транспорту, власність, державна акціонерна компанія.

Вступ. За умов розвитку ринкових відносин в Україні сформувалася об'єктивна необхідність виділення в середині вертикально інтегрованої галузі залізничного транспорту потенційно конкурентних та монопольних секторів, а на практиці багато підприємств які повинні функціонувати на конкурентних засадах залишаються на ринку природної монополії, тим самим ліквідуючи стимули до підвищення якості товарів (послуг), продуктивності раці, створюючи умови для необґрунтованого підвищення цін на товари, відсутності інвестицій в дану галузь, що в свою чергу спричинило значний знос основних фондів (так, ступінь зносу основних фондів сягає приблизно 78% у тому числі рухомого складу 68% [2]). Таким чином, залізнична галузь потребує докорінного реформування. Згідно "Державної програми реформування залізничного транспорту" розробленої на виконання розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2006 року № 651 "Про схвалення Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту" у відповідності до Закону України "Про державне прогнозування

та розроблення програм економічного і соціального розвитку України" [1] та постанови Кабінету Міністрів України "Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету", метою реформування є підвищення ефективності функціонування і прискорення розвитку галузі, задоволення зростаючих потреб національної економіки і населення в перевезеннях, підвищення якості транспортних послуг та зменшення транспортної складової в ціні продукції. "Державна програма реформування залізничного транспорту" передбачає, що трансформаційні процеси в даній сфері відбуватимуться шляхом заснування ДАК "Українські залізниці" та організації її філій, а конкурентне середовище в галузі будуватиметься на основі допущення на ринок вантажних і пасажирських перевезень приватних компаній операторів. Виходячи з того, що буде створена ДАК "Українські залізниці" її робота має ґрунтуватися на впровадженні принципів корпоративної системи управління.

Вагомий внесок у побудову загальної моделі корпоративного управління України зробили ряд вітчизняних вчених, серед яких: Д.В. Задихайло [3], О.Р. Кібенко [3], Г.В. Назарова [3], Г.В. Колодко [4], П.В. Круш [6], О.П. Кавтиш [6], С.А. Румянцев [7], О.М. Вакульчик [8], та інші. Проблема формування корпоративного управління в системі залізничного транспорту України поки що не набула значного розвитку. Серед вчених, які займаються її дослідженням можна виділити: М.В. Макаренко [9], Ю.М. Цветков [2], Т.І. Лозова [9], Г.Ю. Олійник [9], Н.П. Снітко [9], Н.С. Соколовська [9], Ю.П. Труханов [9], Ю.С. Бараш [10]. Таким чином, дане питання потребує подальшого дослідження, глибинного наукового обґрунтування та являється надзвичайно перспективним напрямком для наукового пошуку і практичних розробок.

Постановка задачі. Виходячи з вищевикладеного, метою написання даної статті є висвітлення розробленої автором моделі корпоративного управління для ДАК "Українські залізниці" з врахуванням сучасних тенденцій розвитку даної галузі та використання окремих елементів німецької та американської моделей корпоративного управління.

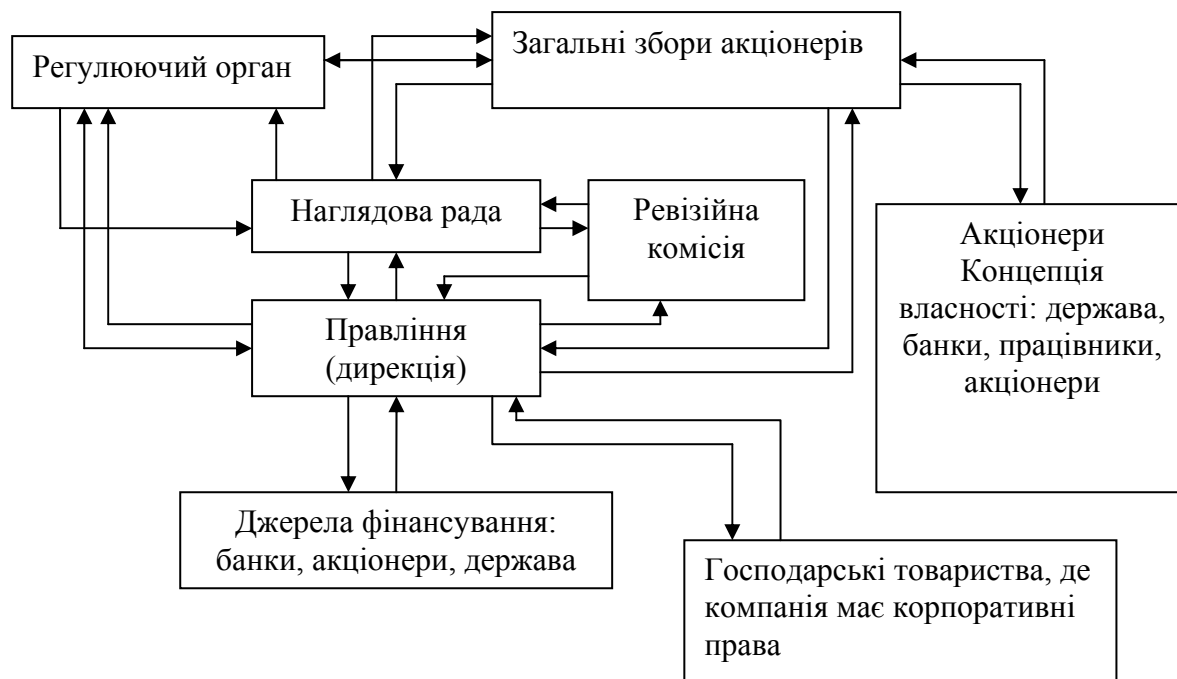
Методологія. Для досягнення поставленої мети були проведені дослідження з використанням системного підходу і комплексного аналізу (факторного) функціонування залізничного транспорту; історико-логічного методу, аналізу, синтезу та моделювання.

Результати дослідження. У світовій практиці виділяються три базові моделі корпоративного управління [3, 4, 5]:

1. Американська модель корпоративного управління – акціонери передають всі повноваження з управління менеджерам, намагаючись діяти демократично, що в результаті може призвести до нехтування прав акціонерів, а також менеджери здійснюють функцію управління рядовим персоналом.
2. Японська модель корпоративного управління – корпорації зацікавлені в довгострокових акціонерах, яким може стати колектив, тому ставиться до нього з усією необхідною повагою.
3. Німецька модель корпоративного управління – в Спостережну раду входять представники робітників і акціонерів, а отже як робітники так акціонери займаються формування стратегії розвитку корпорації, тобто визначають головні напрямки розвитку корпорації і спрямовують її діяльність у потрібному руслі. Іншими словами, виконує одну з життєво необхідних корпорації функцій.

Загалом, корпоративне управління визначає, яким чином інвестори здійснюють контроль за діяльністю менеджерів, як відповідають менеджери перед інвесторами за результати діяльності товариства, а також враховує інтереси осіб зацікавлених у діяльності підприємства. Перешкодою на шляху впровадження корпоративного управління в системі залізничного транспорту є відсутність досвіду у теперішніх керівників "Укрзалізниці" роботи в нових умовах. Така ситуація вимагає перекваліфікації персоналу та опанування керівниками методів корпоративного управління, проведення роз'яснювальної роботи у колективах залізничників щодо мети, завдань та шляхів реформування залізничного транспорту. а це в свою чергу передбачає додаткові витрати. Однак, неможливо нехтувати даним аспектом, адже переведення галузі на ринкові умови господарювання і вживання заходів по підвищенню показників ефективності її роботи не принесе бажаних результатів без адаптації органів управління до нових умов і переходу до корпоративної системи управління, котра відповідає вимогам організаційної форми підприємства і ринковим принципам господарювання.

В процесі реформування системи залізничного транспорту та створення ДАК може бути запропонована модель, котра враховує діючі правові, економічні та політичні умови нашої країни та поєднує їх особливості з окремими елементами американської та німецької моделі корпоративного управління (рис 1.) [9].



1. Модель корпоративного управління оператора ДАК

Синтез даних моделей пояснюється тим, що ДАК "Українські залізниці" на початковому етапі її функціонування, як і більшість вітчизняних компаній, що роблять спробу використати принципи корпоративного управління, на сьогоднішній день в Україні не в змозі використати значні переваги акціонерної форми власності за будь-якої моделі з наступних причин: недостатній розвиток ринку цінних паперів, що викликає необхідність пильного нагляду за керівництвом компанії; недосконалість банківської системи – банки не спроможні виступати вагомими акціонерами і здійснювати контроль за корпоративною діяльністю через брак досвіду управління; законодавча база в країні потребує значного удосконалення; недовіра в постсоціалістичних країнах до акціонерної форми власності, що спричиняє перешкоди залучення коштів вітчизняних і зарубіжних інвесторів; у багатьох випадках державної акціонерної власності, остання реалізує свої інтереси в супереч інтересам зацікавлених осіб і самого акціонерного товариства; збитковість підприємств, котрі акціонуються; відсутність у керівництва досвіду реалізації принципів корпоративного управління. Тому саме поєднання певних елементів американської і німецької моделі корпоративного управління найбільш прийнятне для реалізації корпоративного управління ДАК "Українські залізниці" враховуючи сучасні тенденції розвитку економічних, соціальних і політичних процесів в Україні.

Формування моделі корпоративного управління ДАК "Українські залізниці" на різних рівнях здійснює під впливом ряду інститутів, зокрема:
- на макрорівні:

1) Держава, як власник корпоративних прав, котра в процесі здійснення управління має забезпечувати виконання інтересів компанії, дотримання своїх прав, як акціонера та створювати передумови для функціонування ДАК з урахуванням потреб суспільства.

2) Законодавча система, як сукупність правил ведення діяльності всіма суб'єктами господарювання, котрі мають забезпечувати ефективність функціонування економічних, політичних і соціальних процесів в Україні.

3) Держава як регулятор корпоративних відносин в особі Президента, КМУ, Міністерства транспорту і зв'язку, ДКЦПФР, ФДМУ, НБУ створює, закріплює і контролює виконання та дотримання норм, згідно з якими ДАК "УЗ" здійснюватиме свою господарську діяльність.

4) Податкова система, система обліку й аудиту, судова система мають забезпечувати контроль за реалізацією процедури оподаткування, здійснювати перевірку фінансового стану та звітності ДАК "УЗ" та урегульовувати спори, що можуть виникнути між компанією та контрагентами або іншими суб'єктами корпоративних відносин.

5) Фондовий ринок має забезпечувати функціонування механізму взаємодії ДАК "УЗ" з іншими суб'єктами господарювання, як продавця цінних паперів в разі випуску ним боргових цінних паперів, або як покупця у випадку його участі в капіталі інших товариств та в майбутньому за умови надання позики іншим товариства. Тобто функціонування фондового ринку дасть змогу забезпечити випуск й обіг цінних паперів серед його учасників.

6) Кодекс корпоративного управління забезпечує встановлення певних правил і норм у відносинах менеджерів і найманих працівників, уповноважених осіб і органів державного управління, керівництва ДАК і контрагентів, держави, як власника та суспільства, як споживача.

- на мезоекономічному рівні:

1) Права власності на ДАК "Українські залізниці" належатимуть державі (100% акцій). Структура акціонерного капіталу концентрована.

2) Контракти між ДАК "Українські залізниці", що володітиме інфраструктурою та компаніями операторами на її використання на умовах сплати певної суми коштів. Дані контракти відіграють важливу роль у подальшому розвитку системи залізничного транспорту, адже від плати за використання інфраструктури значною мірою залежить величина встановленого тарифу на перевезення приватними компаніями-операторами.

3) Реформування системи залізничного транспорту та, зокрема створення ДАК "Українські залізниці" призведе до активізації інституту конкуренції, як в галузі між компаніями-операторами за доступ до інфраструктури та можливість надання найбільш вигідних споживачеві умов отримання послуг, так і між системою залізничного транспорту загалом і іншими галузями, котрі займаються перевезеннями вантажів і пасажирів.

4) Система формування ціни за використання інфраструктури має бути підтримана державою на суспільно-корисному рівні, тобто бути такою яка б дозволила встановлювати приватним перевізникам тарифи необтяжливі для споживачів продукції системи залізничного транспорту.

5) Проведення реформування системи залізничного транспорту дасть змогу залучити додаткові інвестиційні ресурси, як за рахунок оновлення простого відтворення основних виробничих фондів, шляхом дооцінки їх ринкової вартості, а також за рахунок інвестицій операторів в оновлення рухомого складу та за рахунок зміни організаційної структури галузі і створення ДАК, що являється більш прийнятною для ринкових умов господарювання за рахунок поступової реалізації в ній принципів корпоративного управління.

- мікроекономічний рівень:

1) Органи управління: правління, спостережна рада, ревізійна комісія, загальні збори.

2) Оскільки у процесі створення ДАК "Українські залізниці" буде побудова бюрократична організаційна структура в основі її функціонування буде покладена значна кількість різноманітних правил, норм, інститутів, які визначатимуть напрямки роботи компанії і матимуть вплив, як на внутрішнє середовище компанії, так і не її взаємозв'язки з зовнішнім середовищем. Перехід на корпоративну систему управління в процесі створення ДАК спричиняє формування в компанії одного з найбільш потужних інститутів – корпоративної культури [6].

3) За сучасних умов розвитку ринкових відносин особливе місце посідає людський капітал. Адже управління наявними ресурсами здійснюється людиною від розумових здібностей якої залежить ефективність функціонування і розвитку компанії, так само, як і виконання розпоряджень керівництва здійснює людина кваліфікація і якість виконання роботи якої також матиме безпосередній або опосередкований вплив на остаточний результат.

Основні характеристики моделі корпоративного управління, що має бути впроваджена в ДАК "Українські залізниці" наведені в таблиці 1.

Таблиця 1.

Характеристика моделі корпоративного управління ДАК "Українські залізниці"

Суть моделі корпоративного управління ДАК "Українські залізниці"
Значний вплив органів державного регулювання на діяльність товариства. Чітко розроблена законодавча база. Фінансова діяльності за рахунок коштів держави, вітчизняних і зарубіжних приватних інвестицій, випуск боргових цінних паперів та банківське інвестування та кредитування. Структура управління на основі контрактів між власником інфраструктури та компаніями – операторами.

Цілі компанії
Позитивний ефект від діяльності компанії як для її акціонера, самої компанії, так і для споживачів, адже система залізничного транспорту є стратегічно важливою галуззю і займає по деяким напрямкам передові позиції з надання транспортних послуг суспільству.
Учасники реалізації моделі
Правління, рада директорів, спостережна рада, ревізійна комісія, робітники.
Структура володіння акціями
Державна власність – 100%. Концентрована.
Моніторинг діяльності
Ринковий з втручанням держави, як контролюючого і регулюючого інституту.
Форми фінансування
В процесі залучення інвестицій і підвищення ефективності господарської діяльності ДАК "УЗ" значна роль має бути відведена внутрішнім джерелам фінансування. Державні інвестиції в розвиток галузі. Випуск ДАК боргових цінних паперів. Залучення коштів шляхом банківського кредитування. Контроль за прийняттям інвестиційних рішень.
Учасники управлінського процесу
Представники Фонду державного майна України приймають рішення щодо створення або ліквідації ДАК, а також здійснюють контроль за дотриманням прав власника акцій. Міністерство транспорту і зв'язку призначає керівництво, обиране, як правило, переважно серед його посадових осіб, котре здійснює господарську діяльність і проводить контроль діяльності товариства, зокрема його представники, як і представники Антимонопольного комітету України та інших організацій контролюють роботу керівництва та слідкують за дотриманням прав акціонерів.
Контроль за менеджментом
Необхідний з метою дотримання прав акціонера, споживачів та інших учасників корпоративних відносин.
Законодавча база
Закони України, нормативна документація, постанови Кабінету Міністрів України, Накази Президента. Несприятливим фактором при створення ДАК "Українські залізниці" є відсутність на сьогоднішній день закону про акціонерні товариства, що може призвести до зловживань власниками акцій та зацікавленими особами своїм положенням (вилучення активів товариства; перерозподіл грошових потоків на користь посадових осіб). Негативним впливом на взаємодію товариства з зовнішнім середовищем являється те, що право розкриття інформації переважно не регулюється законодавчими актами. Однак, ДАК "УЗ" має стратегічно важливе значення для України і реформування системи залізничного транспорту повинно сприяти євро інтеграції, тому в акціонерному товаристві необхідно впровадити міжнародні стандарти з питань розкриття інформації, що призведе, також, до активізації інвестиційних надходжень в дану сферу.
Вимоги до розкриття інформації
Річні, квартальні та місячні звіти, що включають дані про основні виробничі і невиробничі фонди товариства, стан обігових коштів, кредиторську та дебіторську заборгованість, прибутковість тощо, що надаються податковій службі. Інформація про директорів, володіння ними акціями, зарплати, контрагентів – відкрита для засобів масової інформації і доступна для всіх зацікавлених осіб. Річні баланси, протоколи загальних зборів акціонерів, документація пов'язана з діяльністю товариства – інформація котра може бути доступна лише акціонерам товариства. Конфіденційна інформація (державна таємниця, листування,

телефонні розмови) – закрита навіть для акціонерів. Вся інформація яка підлягає оприлюдненню друкується в офіційних виданнях Верховної Ради України (газета "Голос України"), Кабінету Міністрів України ("Урядовий кур'єр"), та Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку (вісник "Цінні папери" або WEB – сторінки ДКЦПФР).
Дії, що вимагають схвалення власника акцій
Обрання директорів, призначення аудиторів, випуск акцій, зміни в Статуті, розподіл доходів, ратифікація рішень спостережної ради і правління, вибори спостережної ради.
Взаємини між учасниками
Власник акцій стежить за діяльністю товариства.
Система цінностей
Співпраця між учасниками корпоративних відносин, намагання максимально уникати конфліктів або згладжувати їх на початковому етапі виникнення.

Господарські функції, котрі мають забезпечуватися ДАК після впровадження корпоративного управління [10]:

- організація перевезень вантажів і пасажирів;
- управління процесом перевезення;
- управління та контроль за фінансово-господарською діяльністю структурних підрозділів;
- управління мережами зв'язку та інформаційними ресурсами;
- розробка пропозицій з удосконалення нормативно-правових актів за напрямками діяльності;
- розробка та затвердження нормативних документів стосовно експлуатації залізниць та технічних засобів;
- проведення єдиної науково-технічної та інноваційної політики;
- мобілізаційна підготовка та забезпечення функціонування залізниць у надзвичайних ситуаціях;
- розробка та реалізація єдиної інвестиційної стратегії комплексного розвитку залізничного транспорту;
- організація взаємодії залізниць з іншими видами транспорту, державними та контролюючими організаціями;
- надання компаніям операторам різних форм власності послуг з користування інфраструктурою залізниць;
- зовнішньоекономічна діяльність та взаємодія з міжнародними організаціями;
- розробка й реалізація галузевої тарифної угоди;
- розробка та реалізація основних напрямків соціального захисту залізничників та ветеранів галузі;
- інші функції, спрямовані на забезпечення сталої та ефективної роботи залізничного транспорту.

Висновки. Отже, все сказане вище дає змогу зробити висновок про те, що створення ДАК "Українські залізниці" дасть змогу державі утримувати контроль за діяльністю даного стратегічно важливого для країни об'єкту і паралельно використати при управлінні інфраструктурою важелі притаманні корпоративній системі управління, а саме:

- запровадження корпоративної культури в практику діяльності ДАК;
- політику виплати дивідендів та загального перерозподілу активів компанії;
- контрактні відносини ДАК з компаніями-операторами, кредиторами, інвесторами, суспільством та органами державної влади;
- через організацію роботи компанії – фінансова звітність, розкриття корпоративної інформації.

Поряд з цим, в результаті створення корпоративних відносин в галузі і нової організаційної структури більш менш відповідної до структури багатьох потужних транспортних корпорацій, котрі являються потенційними інвесторами для вітчизняної системи залізничного транспорту, відбудеться залучення додаткових коштів в галузь, адже така аналогічність позитивно впливає на прийняття рішень про капіталовкладення.

У процесі подальших досліджень автором планується особливу увагу приділити питанню формування корпоративної культури ДАК "Українські залізниці", адже даний напрямок набув найменшого розвитку в процесі побудови теоретичної моделі реформування системи залізничного транспорту, однак являється невід'ємним компонентом ефективного розвитку будь-якої компанії і є на сьогоднішній день одним з чинників побудови ефективного корпоративного управління.

Література:

1. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України. Закону України від 23 березня 2000 року № 1602-III [Текст] . – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
2. Цветов, Ю. М. Проблеми та основні напрямки реформування системи залізничного транспорту України [Текст] / Ю. М. Цветов, М. В. Макаренко, М. Ю. Цветов [та ін.] – К. : КУЕТТ, 2007. – 222 с. – 300 пр. – ISBN 978-966-7737-74-0.
3. Задихайло, Д. В., Кібенко, О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління [Текст] : навчальний посібник. – Х. : Еспада, 2003. – 688 с. – ISBN 966-7870-32-4.
4. Колодко, Г. В. Глобалізація і перспективи розвитку постсоціалістичних країн [Текст]. – К. : Основні цінності, 2002. – 248с.
5. Кортен, Д. Когда корпорации правят миром [Текст]. – СПб. : Агенство «ВИТ-Принт», 2002. – 328 с. – ISBN 5-93583-033-7.

6. Круш, П. В., Кавтиш, О. П., Гречко А. В. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці [Текст] : монографія / під заг. ред. к.е.н., професора П. В. Круша. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 264 с. – 500 пр. – ISBN 966-364-407-9.
7. Румянцев, С. А. Українська модель корпоративного управління : становлення та розвиток [Текст]. – К. : Т-во "Знання", КОО , 2003. – 149с. – ISBN 966-620-209-3.
8. Вакульчик, О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект [Текст]. – Дніпропетровськ : Пороги , 2003. – 257 с. – ISBN – 966-525-441-3.
9. Макаренко, М. В. Організаційно-економічний механізм реформування залізничного транспорту [Текст] / М. В. Макаренко, Т. І. Лозова, Г. Ю. Олійник, Н. П. Снітко, Н. С. Соколовська, Ю. П. Труханів. – К. : КУЕТТ, 2007. – 428 с. – 500 пр. – ISBN 978-966-7737-81-8.
10. Бараш, Ю. С. Управління залізничним транспортом країни [Текст] / Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. В. Лазаряна. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Д., 2006. – 259 с. – ISBN 966-8471-14-8.