

## ДОСВІД КОРПОРАТИВНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА ЗАЛІЗНИЦЯХ ДЕЯКИХ КРАЇН ЄВРОПИ

*Досліджено та проаналізовано корпоративні трансформації в системі залізничного транспорту деяких європейських країн та виявлено позитивні та негативні наслідки проведення реформ з метою використання наявного досвіду у процесі здійснення корпоративних трансформацій в системі залізничного транспорту України.*

*The article is devoted research and analysis of corporate transformations in the system of railway transport of foreign countries and exposure of positive and negative consequences of carrying out reforms with the purpose of the use of existent experience in the process of realization of corporate transformations in the system of railway transport of Ukraine.*

**Ключові слова:** залізничний транспорт, реформування, трансформації, акціонування, приватизація, ефективність, інфраструктура.

**Keywords:** railway transport, reformation, transformations, aksionuvannya, privatization, efficiency, infrastructure.

**Вступ.** Транспортний комплекс є важливою складовою структури економіки України. Ефективне функціонування державної транспортної системи та включення її до європейської та світової транспортної мережі сприяє вирішенню найважливіших завдань сьогодення та дає змогу збільшити обсяги міжнародних перевезень. Один із провідних видів транспорту в Україні – залізничний транспорт, раціональний розвиток якого є передумовою стабільності і національної безпеки країни, її цілісності та конкурентоспроможності. Питома вага вантажообігу на залізничному транспорті становить 48,7 %, а його частка у загальному пасажирообігу становить 37,7 % [1]. За участю залізниць здійснюється зародження майже всіх експортних і погашення імпортованих вантажних потоків, транспортне забезпечення основних обсягів транзитних потоків як у прямому, так і у змішаному сполученнях за участю морського та річкового транспорту [2].

Нині в Україні постало питання здійснення корпоративних трансформацій у системі залізничного транспорту. Це спричинено виникненням ряду проблем, пов'язаних з функціонуванням цієї галузі. Найбільш вагомі серед них такі: невідповідність організаційної структури залізничного транспорту ринковим умовам господарювання; низький рівень фінансової прозорості діяльності залізниць та конкуренції в галузі залізничного транспорту; високий ступінь зношення основних фондів; недостатня інвестиційна привабливість цієї сфери; недосконалість нормативно-законодавчої бази, що регулює діяльність системи залізничного транспорту; низький рівень якості транспортних послуг тощо. З метою подолання зазначених вище проблем Кабінет Міністрів України розпорядженням від 27.12.2005 р. № 651 ухвалив «Концепцію Державної програми реформування залізничного транспорту» [3], нині триває розроблення «Державної програми реформування системи залізничного транспорту на 2009–2015 роки». Ці документи започатковують перехід галузі на ринкові умови господарювання. Прийнято рішення про реформування стратегічно важливої для України галузі, реалізація якого потребує чіткого, дієвого механізму трансформацій у поєднанні з ефективною політикою державного регулювання діяльності системи залізничного транспорту.

Для подальшого визначення оптимальних шляхів проведення трансформацій галузі, необхідно визначити оптимальну модель їх здійснення в межах можливих сценаріїв, наявних ресурсних обмежень, вихідного стану національного господарства та тенденцій його розвитку. Варіанти можливих сценаріїв можуть бути виявлені або сформовані під час аналізу зарубіжного досвіду реформування залізничного транспорту. Однак, на зарубіжний досвід доцільно спиратися лише для здійснення критичного аналізу, на основі якого для України має бути розроблена індивідуальна модель реформування з огляду на особливості її нинішнього економічного становища.

Аналіз зарубіжного досвіду реформування системи залізничного транспорту здійснювали такі вчені, як: І. Р. Юхновський [4], М. К. Румянцев [10], М. А. Виганова [11], В. М. Сай [12], Л. С. Томпсон [14] та інші. Водночас це питання потребує подальшого доопрацювання, а саме: структурування наявної інформації за рахунок виділення найбільш вагомих критеріїв для аналізу зарубіжного досвіду реформування системи залізничного транспорту, а також формування систематизованих висновків, з врахуванням переваг і недоліків трансформацій цієї галузі за кордоном, які повинні враховуватися у процесі трансформацій в системі залізничного транспорту України.

**Постановка завдання.** Метою цього дослідження є поглиблений аналіз зарубіжного досвіду реформування залізничного транспорту, наукове обґрунтування позитивних і негативних наслідків проведених перетворень для використання цього досвіду у процесі трансформаційних перетворень на залізницях України.

Для реалізації мети дослідження поставлено і вирішено такі задачі:

- виділено основні критерії аналізу трансформаційних процесів у галузі залізничного транспорту зарубіжних країн;
- досліджено шляхи реформування системи залізничного транспорту у зарубіжних країнах;
- виявлено наслідки проведених реформ.

**Методологія.** У цьому дослідженні використано метод порівняльного аналізу, за допомогою якого проводиться порівняння різних моделей реформування галузі залізничного транспорту. На основі методу наукової абстракції (виділення найбільш суттєвих рис досліджуваного явища) в цьому дослідженні автор виділяє такі напрями, за якими здійснюється зазначене вище порівняння, а саме: модель реформування, залізниця до початку реформування, передумови реформування, основні напрями реформування, його результати, переваги та недоліки. Також автор використав системний підхід.

**Результати дослідження.** В останній чверті минулого століття у багатьох країнах світу розпочалися процеси реформування системи залізничного транспорту з метою покращення їх фінансового стану, підвищення якості послуг, продуктивності праці, ліквідації збитковості пасажирських перевезень, покращення інвестиційного клімату. Створення єдиного європейського транспортного простору було зумовлено необхідністю ліквідації зупинок рухомого складу на кордонах і втратою через це часу та коштів власників вантажів, необхідністю прискорення руху транспорту та утворення компаній-операторів, котрі можуть надавати послуги на інфраструктурах будь-якої європейської країни, що в результаті мало сприяти підвищенню конкурентних переваг Європейського ринку порівняно з ринком Сполучених Штатів Америки, адже останні мали значні переваги за рахунок низьких цін, що формувалися завдяки великим обсягам виробництва.

Фундамент реформування було закладено прийняттям директив ЄС (№ 91/440, 95/18, 95/19), згідно з якими кожна країна – член ЄС зобов'язана [2; 5; 6; 7]:

- розділити облік витрат, що належать до обслуговування шляхів та іншої інфраструктури, і витрат на обслуговування залізничного рухомого складу;
- надати залізницям повну самостійність;
- оздоровити фінансове становище залізниць (списати або реструктуризувати борги);
- фінансувати перехідний процес реформування;
- соціально фінансові функції можуть бути покладені на залізниці тільки за умови фінансової компенсації.

До початку проведення реформ у кожній країні було проведено досконалу підготовку законодавчої бази, а ключові напрями реформування прописано у «Білій книзі ЄС» [6] із залізничного транспорту, виданій у 1996 р. Як основні положення концепції трансформації залізниць Європи визначено такі напрями [4; 5; 8]: санація фінансів залізниць і списання боргів; відмова від перехресного субсидування пасажирських перевезень; державне фінансування інфраструктури; вільний доступ операторів до залізничної інфраструктури; технічна універсализація залізниць, застосування ринкових принципів управління підприємствами залізничного транспорту, приєднання до єдиної системи ліцензування залізничних компаній країн-членів ЄС, гармонізація їх національного законодавства з директивами ЄС щодо встановлення загальноєвропейських стандартів техніки безпеки та експлуатації залізничної мережі з метою забезпечення технічної та експлуатаційної сумісності між залізницями країн ЄС. Проте, хоча всі країни Євросоюзу подальший розвиток залізничного транспорту вбачали у створенні конкуренції, кожна з них обрала свою індивідуальну форму реалізації плану, залежно від особливостей розвитку національної економіки. Проаналізуємо процеси реформування системи залізничного транспорту Великої Британії, Німеччини і Франції, які значно різняться між собою і є яскравим прикладом найбільш типових варіантів проведення трансформаційних процесів. На думку автора, аналіз корпоративних трансформацій у системах залізничного транспорту цих країн доцільно буде аналізувати на підставі виділення таких критеріїв: стан залізниць до початку реформування; передумови, напрями, результати реформування; переваги та недоліки, що виникли у результаті трансформацій.

Британія [8; 11; 13; 15] обрала модель відділення інфраструктури від перевезень. До початку реформування була єдина державна компанія British Rail (BR). Передумовами реформування стали: вичерпання можливості фінансування великих проектів із суспільних фондів; збитковість пасажирських перевезень. З-поміж основних напрямів реформування можна виділити розділення інфраструктури і перевезень, повну приватизацію системи залізничного транспорту, продаж франшиз на пасажирські перевезення, створення лізингових компаній, котрі надають в оренду рухомий склад, створення декількох операторів вантажних перевезень. У результаті проведення реформ в 1994 р. створена державна компанія Railtrack, котра повністю володіла інфраструктурою; до здійснення пасажирських перевезень було допущено 25 компаній-операторів (ТОС); створено три спеціальні лізингові компанії (ROSCO) (1994 приватизовані); адміністрація з пасажирських залізничних франшиз (OPRAF) контролює виконання угод із франшиз кожної ТОС; створено Rail Passenger Counsel (RPC) до компетенції якого входило розглядати справи пасажирів і звертати увагу регулювальних органів на проблеми споживачів; створено 6 операторів вантажних перевезень, однак 5 з них було куплено British, Welsh & Scottish Railways (EWS), котра на тепер охоплює більш ніж 90 % вантажних залізничних перевезень Великої Британії; за BR залишилась відповідальність за утримання інфраструктури Railtrack.

У 2002 р. Railtrack викупила некомерційна компанія Network Rail, спеціально створена урядом. З 2005 р. функції Стратегічного управління залізничним транспортом було передано Департаменту транспорту. З 2006 р. повноваження Управління охорони праці і безпеки із затвердження програм безпеки у залізничній галузі було передано в Управління регулювання залізничного транспорту.

Переваги, отримані у процесі реформування, такі:

- урядові гранди, надані компаніям галузі у 2005–2006 р., збільшилися на 21,1 % порівняно з 2004–2005 рр.;
- знизилась витрати на обслуговування інфраструктури;
- з'явилися додаткові послуги у поїздах та на вокзалах;
- скорочень субсидування урядом залізничного транспорту.

Недоліки реформування галузі залізничного транспорту:

- погіршилось утримання рухомого складу;
- наявність значної кількості суб'єктів залізничного транспорту, не об'єднаних спільною ідеєю, призвела до загострення конфлікту інтересів;
- банкрутство інфраструктури;
- з переходом до контрактних відносин ускладнилась інституційна структура, що призвело до зростання транзакційних витрат;
- інвестиції в основні засоби в 2005–2006 рр. скоротилися на 33,1 %;
- збільшилась кількість аварій на залізницях.

Німеччина [4; 8; 9; 11; 15] обрала модель відділення інфраструктури від перевезень. До початку реформування залізниці Німеччини поділялися на залізниці ФРН та залізниці НДР. Передумовами реформування стало: зростання

заборгованості DB з 13,9 млрд марок у 1970 році, до 47 млрд у 1990 році, а у 1993 до 67 млрд марок; зниження ефективності фінансово-господарської діяльності залізниць; витіснення автомобільним транспортом DB з ринку транспортних послуг; різке погіршення показників зношеності інфраструктури та рухомого складу внаслідок прийняття на баланс залізничного комплексу НДР. У ФРН в період з 1950 по 1990 рр. частка залізниць в загальних обсягах вантажоперевезень скоротилась з 60 до 29 %, у перевезеннях пасажирів – з 36 до 6 %.

Серед основних напрямів реформування доцільно виділити: відділення державних функцій від підприємницьких; злиття майна залізниць ФРН і НДР і створення Федерального відомства з майна залізничного транспорту (BEV); передача господарської складової Федерального відомства з майна залізничного транспорту Акціонерному товариству DB AG; відкритий доступ до використання залізничної мережі третіми особами; реструктуризація і реорганізація виробничих процесів.

У результаті реформування залізниць Німеччини в 1994 р. було засновано Державне Акціонерне товариство «Deutsche Bundesbahn» (DB AG) зі статутним капіталом 4,2 млрд німецьких марок; 1999 р. структурні підрозділи були відокремлені у самостійні акціонерні товариства, на базі яких відбулося створення багаторівневого концерну на чолі з холдинговою компанією.

Нині холдинг DB AG об'єднує 5 акціонерних товариств, що забезпечують управління різними видами діяльності залізничного транспорту Німеччини:

- DB Cargo AG – вантажні перевезення, отримує доступ до інфраструктури на тих самих умовах і за того ж рівня плати, що й будь-яка компанія, котра має ліцензію, що підтверджує її здатність безпечно здійснювати перевезення;
- DB Reise & Touristik AG – пасажирські перевезення далекого сполучення й туризм;
- DB Regio AG – пасажирські перевезення приміського сполучення. Це монополіст на ринку регіональних пасажирських перевезень, формує 46 % обороту DB, кожен четвертий службовець працює в такій компанії;
- DB Network AG – інфраструктура (шлях, контактна мережа, телекомунікації). Натепер інфраструктура фактично залишається у власності держави, а її дохід формується за рахунок плати, що вноситься компаніями-операторами за використання інфраструктури;
- DB Station & Service AG – сервіс (вокзали й т. п.).

Переваги, отримані у процесі реформування:

- списання боргів із залізниць;
  - інвестиції в нову інфраструктуру (DB щороку вкладає інвестиції в розмірі 15 млрд марок в модернізацію мережі, з 1994 р. DB інвестувала 54,5 млрд марок, а у 2002–2005 рр. інвестиції DB AG здійснювалися у розмірі 40 млрд євро);
  - державні інвестиції для приведення в належний стан залізниць протягом 10 років реформ становили 34 млрд євро;
  - суттєве посилення комерціалізації використання інфраструктури;
  - прийняття на себе державою витрат з утримання персоналу та ліквідації забруднення навколишнього середовища через діяльність залізниць;
  - відновлення рухомого складу, що використовується в далеких, регіональних і місцевих сполученнях.
- Недоліки реформування системи залізничного транспорту.
- не підвищено надійність локомотивного парку;
  - надлишкова бюрократизація, котра стримує доступ конкурентів до послуг інфраструктури;

Франція [4; 8; 9; 11] обрала збереження єдності інфраструктури та перевізного процесу, а конкуренція та недискримінаційний доступ до інфраструктури незалежних перевізників забезпечується значним державним контролем та регулюванням.

У середині XIX ст. у Франції діяло 6 компаній, в концесію яким було передано залізниці. До 1937 р. всі залізничні концесії було передано під контроль державі (51 % акцій) та об'єднано в Національну залізничну компанію (SNCF), всі активи якої до 1983 р. були повністю викуплені державою. Пізніше було створено державну компанію «Національні залізничні мережі» (RFF), метою якої є забезпечення функціонування і фінансування інфраструктури.

Передумовами реформування стало різке скорочення пасажирських перевезень залізничним транспортом, за винятком високошвидкісних; вантажообіг скоротився на 30 % з 1975 р.; заборгованість залізниць зросла до 134 млрд фр.; відбулося прогресуюче зниження норми прибутку та інвестицій у високошвидкісні лінії, не було стимулів для інвестицій з боку приватного капіталу.

Основні напрями реформування: RFF стає власником залізничної мережі і несе відповідальність за її інфраструктуру, хоча функція управління залишається за SNCF; RFF приймає боргові зобов'язання SNCF, пов'язані з фінансуванням інфраструктури у розмірі 25 млрд дол.; відповідальність за регіональні пасажирські перевезення передаються на рівень місцевої влади шести провінцій з правом розпоряджатися наданими державою відповідними фінансовими ресурсами.

У результаті проведення реформ за державою закріпленими залишилися слідуєчі питання: визначення основних характеристик мережі; розподіл фінансових коштів для RFF; розробка стандартів безпеки, принципів і розміру плати за використання інфраструктури; функції контролю за RFF та SNCF.

Компанія RFF несе відповідальність за модернізацію інфраструктури і є її власником; визначає цілі, принципи використання і утримання інфраструктури, взаємодіє зі службами керування рухом поїздів і його розподілу мережею, також отримує державні субсидії. Поряд із цим фінансування RFF частково здійснюється з місцевих бюджетів: SNCF виконує перевезення як єдиний користувач мережі RFF, вносить RFF відповідні платежі; розробляє графік руху поїздів і контролює його виконання; виконує функцію керування рухом і експлуатацією від імені RFF; експлуатує і здійснює технічне обслуговування технічного обладнання та обладнання безпеки мережі.

Переваги реформування системи залізничного транспорту Франції:

- фінансове оздоровлення SNCF за рахунок звільнення її від обов'язків інвестування в інфраструктуру;

- будівництво нових ліній;
- зміцнення позицій у сфері міжнародних високошвидкісних перевезень;
- підвищення точності проходження пасажирських поїздів;
- підвищення якості обслуговування пасажирів.

До недоліків реформування залізничної галузі України слід віднести:

- старі методи управління: нерациональна організація використання рухомого складу та неадекватні правила експлуатації не дають можливості залізниці скорочувати витрати й оперативно реагувати на потреби клієнтів, внаслідок чого, вибираючи вид транспорту, споживач віддає перевагу автомобільному транспорту;
- суттєві технічні проблеми зі станом рухомого складу, особливо локомотивного парку. Так, середній вік тепловозів становить 34 роки, а електровозів – 27 років. Зазначений фактор суттєво підвищує вартість технічного обслуговування і ремонту та знижує надійність роботи.

Таким чином, у цих країнах повною мірою не дотримувались положень, зазначених в директивах ЄС, а адаптували запропоновану модель залежно від стану залізничної галузі на момент реформування та економічної ситуації у країні. Позитивний досвід реформування свідчить, що залучати приватні інвестиційні ресурси в систему залізничного транспорту і підтримувати її ефективне функціонування можна не лише за рахунок роздержавлення і приватизації, але й за умови збереження державної форми власності. Як показало дослідження, найбільш ефективним є варіант, коли перевізники є власниками інфраструктур, а розвиток конкуренції та недискримінаційний доступ до інфраструктури незалежних перевізників забезпечується збереженням державного регулювання та контролю. При цьому діють важелі, що стимулюють інвестування в розвиток інфраструктури та скорочення витрат на її утримання за рахунок підвищення ефективності.

Оскільки Україна в подальшому планує інтеграцію в ЄС питанню реформування системи залізничного транспорту має бути приділена значна увага, адже залізниці країн-кандидатів до вступу в ЄС можуть відігравати значну роль в умовах зростання мобільності населення і вантажообігу в різних напрямках. Отже, тепер в Україні триває підготовчий етап до здійснення реформ, які будуть спрямовані на підвищення ефективності діяльності галузі через забезпечення безпеки функціонування і доступності ринку послуг залізниць для всіх суб'єктів господарювання; створення умов для забезпечення недискримінаційного доступу користувачів до послуг інфраструктури залізничного транспорту; забезпечення прозорості фінансової діяльності залізничного транспорту; технічне переоснащення галузі на основі розроблених нормативно-правових актів щодо регулювання процесів простого та розширеного відтворення основних фондів; скорочення перехресного субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних.

**Висновки.** Особистим внеском автора у вирішення проблеми було проведення дослідження корпоративних трансформацій у системах залізничного транспорту деяких країн Європи на основі виділення таких критеріїв: стан залізниць до початку реформування, передумови реформування, напрями реформування, результати реформування, переваги та недоліки, що виникли в результаті здійснення трансформацій.

У дослідженні було узагальнено і систематизовано позитивні аспекти реформування цієї галузі в країнах Європи, зокрема:

- збільшення обсягів перевезень пасажирів та вантажів;
- скорочення державних субсидій у галузь;
- підвищення якості надання послуг.

Виявлено, що реформування не забезпечило очікуваного рівня внутрішньогалузевої конкуренції; не відбулося залучення запланованого обсягу інвестиційних ресурсів; відділення інфраструктури від операційної діяльності призвело до зростання трансакційних витрат.

Отже, на нашу думку, в Україні реформування системи залізничного транспорту є об'єктивною необхідністю, з огляду на ряд серйозних недоліків функціонування і розвитку цієї галузі (аналіз проблем функціонування системи залізничного транспорту України здійснений автором у попередніх дослідженнях). Однак Україні для успішного здійснення корпоративних трансформацій системи залізничного транспорту потрібно передусім створити дієвий механізм державного регулювання діяльності стратегічно важливих для країни об'єктів, що передбачає запровадження спеціальних заходів, які б давали змогу уніфікувати систему оподаткування, екологічні та технічні стандарти, розробки єдиної законодавчої процедури із захисту навколишнього середовища.

## Література

1. Довідник основних показників роботи залізниць України (1997–2007 рр.) / [Під кер. Н. В. Котіль; виконавці Н. В. Гринь, О. В. Савицька, О. В. Смокал та ін]. – К.: Вид-во ТОВ «Нескінченне джерело», 2009. – 44 с.
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. – ISBN 978-966-7737-74-0.
3. «Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту».
4. Юхновський І. Р. Транспортний комплекс України. Залізничний транспорт: Проблеми та перспективи [Текст] / І. Р. Юхновський, Г. Б. Лебеда, Т. І. Попова; за ред. І. Р. Юхновського. – К.: ФАДА, ЛТД, 2006. – 288 с. – ISBN 966-7625-76-1.
5. Терешина Н. П. Управление конкурентоспособностью железнодорожных перевозок [Текст] / Н. П. Терешина, А. В. Шобанов, А. В. Рышков. – М.: ВИНТИ РАН, 2005. – 240 с. – ISBN 5-902928-01-X.
6. Стратегія відновлення життєздатності залізниць у країнах Європейського співтовариства: Офіційний документ «Біла книга» [Текст] / Комісія Європейського співтовариства. – Брюссель, 30.07.96 COM (96) 421, остаточна редакція.
7. Директива 91/440 ЕЭС Совета от 29 июля 1991 года, касающаяся развития железных дорог сообщества [Текст] // Official № L 237. – 1991. – С. 25–28.
8. Обзор международного опыта реформирования железнодорожного транспорта [Текст] // Эрнст энд Янг, 2006.

9. Асеев Д. К. Государственное регулирование естественных монополий в условия проведения структурной реформы: На примере железнодорожного транспорта [Текст] // Дис. канд. эк. наук: 08.00.01., 08.00.05. – М.: РГБ, 2003. – 178 с.
10. Румянцев М. К., Румянцева М. Н. Реструктуризация как метод повышения эффективности железных дорог в условиях рынка [Текст] // Реформирование естественных монополий (структурная реформа железнодорожного транспорта): сб. науч. трудов. – СПб.: СПбГУ ПС, 2001. – С. 42–44. – ISBN 966-620-209-3.
11. Выгнанова М. А. Оценка экономической эффективности корпоративных трансформаций в системе железнодорожного транспорта России [Текст]: Дис. канд. эк. наук: 08.00.05. – М.: РГБ, 2003. – 193 с.
12. Сай В. М. Планетарные структуры управления на железнодорожном транспорте [Текст]: науч. моногр. – М.: ВИНТИ РАН, 2003. – 336 с.
13. О программе структурной реформы на железнодорожном транспорте: Постановление Правительства РФ № 384 от 18 мая 2001 г. [Текст] // Инф. система «Консультант-Плюс».
14. Thompson L. S. Show Railway Business Report. – 1997. – № 5 – 15.
15. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом країни [Текст] / Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. В. Лазаряна. – 2-е вид., перероб. і доп. – Д., 2006. – 259 с. – ISBN 966-8471-14-8.