

УДК 656.2 : 658.114.5

*Павло Підлісний, д. е. н., проф.
(завідувач кафедри «Економічна теорія»,
Державний економіко-технологічний університет транспорту)
Марія Чеховська д. е. н., консультант
Наталія Паткевич
(ст. викладач каф. «Економічна теорія»,
Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ В ПРОЦЕСІ ЙОГО РЕФОРМУВАННЯ

У статті розглядаються напрями і моделі створення структури корпоративного управління в процесі реформування залізничного транспорту. Узагальнені теоретичні підходи щодо визначення сутності корпоративного управління і його ролі в підвищенні ефективності і конкурентоспроможності ПАТ «Українська залізниця».

Ключові слова: корпорація, корпоративне управління, корпоративні права, публічне акціонерне товариство, дочірнє товариство, залежне товариство, контрольний пакет акцій.

В статье рассматриваются направления и модели создания структуры корпоративного управления в процессе реформирования железнодорожного транспорта. Обобщены теоретические подходы в определении сущности корпоративного управления и его роли в повышении эффективности и конкурентоспособности ПАТ «Українська залізниця».

Ключевые слова: корпорация, корпоративное управление, корпоративные права, публичное акционерное общество, дочернее общество, зависимое общество, контрольный пакет акций.

Постановка проблеми. Залізничний транспорт є однією з найважливіших підгалузей транспорту в національній економіці. За своєю суттю він є посередником між виробниками і споживачами товарів і послуг і пов'язує в єдиний господарський цілісний простір галузі економіки, підприємства і економічні райони країни.

Однак, існуюча на сьогодні структура управління залізничним транспортом, стан виробничо-технічної бази залізниць і технологічний рівень організації перевезень за багатьма параметрами не відповідають зростаючим потребам суспільства і європейським стандартам якості надання транспортних послуг.

© Підлісний П., Чеховська М., Паткевич Н., 2014

Для підвищення ефективності функціонування залізничного транспорту Кабінетом Міністрів України була прийнята програма його реформування, яка передбачає до 2019 року поетапно створити нову організаційно-правову і економічну моделі управління залізничним транспортом, забезпечити розвиток конкурентного середовища на ринку залізничних послуг, підвищити ефективність його функціонування, задоволення потреб національної економіки і населення в перевезеннях, покращити їх якість і зменшити транспортну складову у вартості товарів [10].

Програмою також передбачається шляхом проведення реструктуризації створити державне публічне акціонерне товариство «Українська залізниця» (ПАТ «Українська залізниця»), як національного перевізника вантажів і пасажирів, у господарському віданні якого перебуватимуть об'єкти інфраструктури загального користування.

Крім того, в межах ПАТ «Українська залізниця» будуть створені вертикально-інтегровані структури за видами діяльності як відокремлені підрозділи товариства (вантажні перевезення, пасажирські перевезення у міжнародному сполученні, пасажирські перевезення у приміському і регіональному сполученні, утримання і експлуатація об'єктів інфраструктури, надання послуг локомотивної тяги, ремонт рухомого складу, будівництво і ремонт об'єктів інфраструктури, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, утримання соціальної сфери).

Виконання першого етапу програми, хоча із запізненням, вже розпочалося, зокрема проводиться удосконалення нормативно-правової бази, необхідної для реформування залізничного транспорту, прийнято два Закони України, три постанови Кабінету Міністрів України, низка нормативних документів Міністерства інфраструктури України і Укрзалізниці [5, 9, 10, 11].

Також почалось формування вертикально-інтегрованих відокремлених структур за видами діяльності (вагонні компанії, транспортно-логістичний центр тощо); удосконалюється тарифна політика з урахуванням вільного ціноутворення у конкурентних секторах ринку транспортних послуг; впроваджується механізм розподілу фінансових потоків за видами господарської діяльності і інше. В процесі виконання другого і третього етапів реформування залізничного транспорту і з урахуванням, що вже на третьому етапі планується утворення господарського товариства у сфері місцевих і приміських перевезень і інших товариств, постало питання необхідності розробки і впровадження удосконаленої структури корпоративного управління. Така структура дала б можливість підвищити ефективність діяльності ПАТ «Українська залізниця» за рахунок покращення взаємозв'язків між господарськими товариствами, які будуть утворюватися в процесі реформування.

В подальшому корпоративне управління буде сприяти розвитку залізничного транспорту, оскільки є основним індикатором для залучення вітчизняних і міжнародних інвестицій, а також є інструментом боротьби з корупцією і зловживаннями, засобом профілактики і подолання корпоративних конфліктів, захисту прав акціонерів тощо.

Таким чином, зважаючи на невирішеність проблемних питань із реформування залізничного транспорту, необхідним є обґрунтування загального механізму організації корпоративного управління після створення ПАТ «Українська залізниця».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративне управління як наука бере свій початок з фундаментальної праці А. Бірла і Г. Мікса «Сучасна корпорація і приватна власність» (1932 р.), в якій автори вперше обґрунтовують проблеми корпоративного управління – поділ власності і контроль, що не втрачає своєї актуаль-

ності і сьогодні [20]. В подальшому основам корпоративного управління приділяють багато уваги як іноземні, так і вітчизняні вчені. Серед зарубіжних вчених слід назвати роботи, зокрема, І. Ансоффа, У. Батлера, Б. Блека, Р. Лазера, М. Хеселя. У працях вітчизняних науковців С. Бгачева, В. Євтушевського, Б. Лессера, Ю. Петруні, С. Пішлек, Н. Сирош досліджуються здебільшого загальні питання корпоративного управління, безпосередньо питанням корпоративного управління на залізничному транспорті присвячені роботи І. Бакаєвої, Т. Лозової, Г. Ейтутіса, Ю. Кулаєва, М. Макаренка, Н. Колесникової, Л. Соколова, Ю. Федюшина, Ю. Цветова і інших [2, 4, 1, 6, 7, 16, 19].

Проте слід зазначити, що в цих публікаціях розкриваються більш загальні підходи до створення і діяльності корпоративного сектору в економіці України, організаційно-корпоративним перетворенням в великих корпораціях промислового, будівельного, банківського секторів економіки, в той час як питанням впровадження корпоративного управління в процесі реформування залізничного транспорту уваги приділяється недостатньо.

Виділення невирішеної проблеми. Незважаючи на значну кількість робіт, присвячених корпоративному управлінню в різних секторах економіки, у науковій вітчизняній літературі відсутні дослідження стосовно формування системи корпоративного управління залізничним транспортом в процесі його реформування. Отже, об'єктивна необхідність в розробці напрямів забезпечення корпоративного управління залізничним транспортом в процесі його реформування є надзвичайно актуальною темою.

Таким чином, **метою статті** є дослідження і обґрунтування теоретико-практичних підходів щодо формування ефективної системи корпоративного управління на залізничному транспорті в процесі його реформування.

Виклад основного матеріалу дослідження. В період реформування української економіки терміни «корпорація» і «корпоративне управління» почали все частіше використовуватися в науковій літературі, формуючи нові підходи в системі управління корпораціями. На сьогодні і в економічній, і у правовій літературі є певна невизначеність щодо розуміння терміну «корпорація». Слід зазначити, що це поняття не нове, і ще А. Сміт у своїх роботах застосовував цю категорію в розумінні акціонерної форми організації підприємства [16]. Передусім, термін «корпорація» походить від латинського слова «corporatio», що означає «об'єднання, союз, товариство». На відміну від багатьох інших союзів, корпорація поєднує персоніфіковану власність незалежно від фізичної зміни власності майна [15].

Незважаючи на деякі відмінності у правових базах розвинутих країн, розуміння законодавцями корпоративної форми має спільні риси. Так, економісти і науковці США в основу поняття «корпорація» покладають правову форму бізнесу, який відокремлений від конкретних осіб, які ними володіють. При цьому поняття «корпорація» жорстко відокремлюється від приватного підприємства і товариства, які формуються за рахунок об'єднання осіб, а не капіталів. В об'єднаннях капіталів домінує майновий елемент – для участі в них потрібно зробити майновий внесок. Корпорація має права юридичної особи і найбільш адекватного відображення набуває у формі акціонерного товариства [16]. Автори [22] поняття корпорація визначають як колективну форму капіталістичних підприємств, яка як юридична особа існує у формі акціонерних товариств відкритого і закритого типів. Законодавство в США гарантує право корпораціям на вічне існування, незалежно від зміни власників ак-

ціонерного товариства. У той же час корпорації з обмеженою формою відповідальності є важливою структурою дрібного і середнього бізнесу.

Зазначимо, що у Німеччині до корпоративного сектору відносять акціонерні компанії і товариства з обмеженою відповідальністю. У той же час нормативно-правова база Франції до корпоративних підприємств відносять не об'єднання осіб, а об'єднання капіталів, де відповідальність обмежена внесками, тобто насамперед акціонерні товариства і товариства з обмеженою відповідальністю.

Автори [1], аналізуючи різні визначення терміну «корпорація», приходять до висновку, що корпорація – це акціонерне товариство, яке має юридичний статус, виконує свою діяльність відповідно до законодавства країни і статуту підприємства, управління яким виконується колективними органами, вибраними власниками компанії, і які мають право на укладання угод в межах делегованих власниками повноважень. В цьому визначенні відсутнє посилання, що корпораціями можуть бути і товариства з обмеженою відповідальністю і інші підприємства, які формуються за рахунок об'єднань капіталів.

У нормативно-правовій базі України поняття «корпорація» істотно відрізняється від загальноприйнятого у світовій практиці. Відповідно до ст. 120 Господарського кодексу України [23] корпорацією визначається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації. З наведеного визначення надзвичайно важко зрозуміти суть вказаної форми об'єднань, повноваження їх учасників і реальні можливості. Тому, на нашу думку, слід дотримуватися загальноприйнятого в економічній літературі визначення поняття «корпорація». Відповідно до зазначеного, щодо залізничного транспорту можна обумовити, що публічне акціонерне товариство «Українська залізниця», що знаходиться в процесі створення, це корпорація зі статусом юридичної особи, власником корпоративних прав якої є держава, яка здійснює свою діяльність відповідно з нормами законодавства і статутом товариства, управляється колективними органами, вибраними [призначеними] власником, і має повноваження на укладення угод в межах делегованих власником повноважень, в якій управління відокремлене від власності, а також забезпечує корпоративне управління по відношенню до своїх дочірніх і залежних товариств.

Зазначимо, що корпоративне управління здебільшого пов'язується з управлінням корпораціями, які, у свою чергу, представлені, в основному, акціонерними товариствами [20].

Поняття «корпоративне управління» широко використовується в західній економічній літературі і досить швидко запроваджується в Україні. Це пояснюється поширеною формою корпоративного господарювання і категорією власності, зокрема необхідністю управління нею й стрімким розвитком колективної форми власності. В загальному розумінні корпоративне управління можна розглядати як управління корпоративними правами. Якщо брати корпоративні права як найбільш загальний об'єкт корпоративного управління, то поняття «корпоративне управління» можна визначити як процес регулювання власником руху його корпоративних прав з метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації [3, 16].

Автори [1] корпоративне управління визначають як вид управління, пов'язаний з вирішенням проблем структурної організації і регулювання діяльності корпорації. Необхідність корпоративного управління пов'язується також зі складною організа-

ційною структурою, багатогранністю корпорації і поділом її управлінських функцій, але в цьому трактуванні не визначена сутність і механізми корпоративного управління.

В статті [19] поняття «корпоративне управління» автори розглядають як економічну категорію, що визначається системою економічних відносин, і яка включає ряд внутрішніх і зовнішніх елементів. З іншого боку, як відмічається авторами статті, корпоративне управління являє собою сукупність організаційних і правових норм. Проте, що саме відноситься до внутрішніх і зовнішніх елементів у такому визначенні не розкривається.

В джерелі [21] автор зазначає, що корпоративне управління – це спосіб здійснення управління товариством, що відображає баланс інтересів власників, і спрямований на одержання максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності в межах норм чинного законодавства. Якщо проаналізувати таке визначення, то потрібно звернути увагу, що поняття «корпоративне управління» повинно відображати інтерес не тільки власників, а й інтереси менеджерів і виробничого персоналу.

Характеризуючи моделі ціннісно-орієнтованого управління на підприємствах залізничного транспорту, автор в статті [24] розуміє корпоративне управління як спрямоване на погодження інтересів власників і менеджерів, обґрунтування системи вимірювання і матеріального заохочення, стимулювання діяльності співробітників і вищого менеджменту акціонерного товариства. Таке визначення, на наш погляд, не ураховує специфіку роботи залізничного транспорту, де корпоративне управління в процесі його реформування повинно вирішувати більш широке коло завдань.

В контексті вище наведеного слід зазначити, що корпоративне управління для ПАТ «Українська залізниця» в процесі реструктуризації, корпоратизації і приватизації вертикально-відокремлених суб'єктів за видами господарської діяльності можна визначити наступним чином: корпоративне управління для ПАТ «Українська залізниця» являє собою процеси регулювання руху його корпоративних прав в дочірніх, залежних і асоційованих товариствах з метою отримання прибутку, управління цими підприємствами, і забезпеченням 100 %-ої власності на державні корпоративні права; єдиного транспортного процесу; розвитку конкурентного середовища на ринку залізничних послуг; підвищення ефективності функціонування; задоволення потреб національної економіки і населення в перевезеннях, покращення їх якості і зменшення розміру транспортної складової у вартості товарів і послуг. При цьому повинні вирішуватися наступні завдання:

- створення ефективної системи взаємодії і підтримки балансу відповідальності органів управління товариства: загальні збори акціонерів, наглядова рада, управління і голова правління ПАТ «Українська залізниця»;
- перетворення ПАТ «Українська залізниця» в бізнес-орієнтовану компанію на основі впровадження сучасних принципів і стандартів корпоративного управління;
- підвищення ринкової вартості активів, інвестиційної привабливості ПАТ «Українська залізниця» і його дочірніх і залежних товариств;
- забезпечення реалізації і захисту прав і захищених законом інтересів ПАТ «Українська залізниця», дочірніх і залежних товариств, їх акціонерів, менеджерів і виробничого персоналу;
- створення системи ефективного управління дочірніми і залежними товариствами і контролю за їх діяльністю з боку ПАТ «Українська залізниця»;

- оптимізація організаційної структури ПАТ «Українська залізниця» і раціональне розподілення персоналу за ключовими функціональними складовими;
- удосконалення взаємодії структурних підрозділів, філіалів, дочірніх товариств і підрозділів центрального апарату в забезпеченні технології, безпеки і якості перевезень;
- формування якісно нового професійного рівня управлінського персоналу;
- забезпечення ефективної інформаційної підтримки управління роботою ПАТ «Українська залізниця» на основі створення і впровадження сучасних корпоративно-інформаційних технологій.

У наведеному визначенні поняття «корпоративне управління» для ПАТ «Українська залізниця» дочірні, залежні і асоційовані товариства характеризуються наступним чином: дочірні підприємства (ДТ), згідно з Господарським кодексом України [ст. 126], визначаються як підприємства, майно яких повністю сформовано за рахунок підприємства-засновника, або цьому «материнському» підприємству належить контрольний пакет акцій дочірнього підприємства (пакет із 50 і більше відсотків простих акцій) [23].

Зазначимо, що у законодавчій базі України немає чіткого визначення таких понять, як «залежні» і «асоційовані» товариства. Аналізуючи вітчизняну і іноземну нормативно-правову базу можна надати такі визначення:

- залежні товариства [ЗТ] – вкладення в які хоча і нижче рівня контрольного пакету, але це дозволяє материнському товариству впливати на їх діяльність шляхом участі його представників в органах управління, а також на основі гарантованих статутом прав меншості і інших особливостей регламенту загальних зборів;
- асоційовані товариства – це підприємства, в яких інвестору належить понад 20 % акцій, що дає право інвестору в управлінні акціонерним товариством утворювати блоки з іншими акціонерами.

Що стосується такого терміну, як «корпоративне право», то згідно [16] «корпоративне право» являє собою право власності на частку (пай) у статутному капіталі юридичної особи, включаючи права на управління, отримання відповідної частки прибутку такої особи, отримання інформації про діяльність цієї особи, а також частки активів у разі ліквідації товариства відповідно до чинного законодавства.

Закон України «Про акціонерні товариства» [18] термін «корпоративні права» визначає як сукупність майнових і немайнових прав акціонера-власника акцій товариства, що включають право на участь в управлінні акціонерним товариством, отримання дивідендів і активів акціонерного товариства у разі його ліквідації, а також інші права і правомочності, передбаченні законом чи статутними документами.

Аналізуючи державну цільову програму реформування залізничного транспорту України на 2010–2019 роки [10] можна зробити висновки, що вона розроблена з урахуванням досвіду проведення реформ в багатьох розвинених країнах, зокрема Європи і Північної Америки. Не зважаючи на вимоги директиви 91/440 ЄС від 29.07.91 р. із змінами, викладеними у директиві ЄС 2001/12 від 26.02.01 р., європейські країни по різному підходять до реформування структури управління залізничним транспортом. Проте слід підкреслити, що в усіх підходах, крім застосованих у Великій Британії, є принципи, які направлені на збереження цілісного майнового комплексу з поділом функцій управління ним на управління експлуатаційною діяльністю залізниць і інфраструктурою, а також впровадження механізму розподілу їх доходів і витрат.

Так, у Німеччині на базі всього майнового комплексу створено концерн DBAG у вигляді акціонерного товариства. У концерн, крім холдингової керуючої компанії, входить п'ять акціонерних товариств: вантажні перевезення, перевезення пасажирів у дальніх сполученнях; місцеві і регіональні пасажирські перевезення; відповідальність за стан колії, засобів сигналізації, систем управління перевезеннями і електрифікації і інші несуть дві компанії інфраструктури. Засоби тяги передані в статутні фонди відповідних експлуатаційних компаній. Завданням держави залишається регулювання і технічний контроль залізничного сектору, гарантування конкуренції на залізниці, утримання на необхідному рівні об'єктів інфраструктури через впровадження інноваційних проектів [25].

У Швейцарії реформування федеральних залізниць (SBB) розпочалося зі створення на базі всього майнового комплексу акціонерного товариства з 100 % державною власністю на корпоративні права. Керівництво SBB вважає, що розмежування інфраструктури і перевезень можливо здійснювати тільки на залізницях, де головним користувачем є вантажоперевізник, і де інфраструктура є недостатньо капіталомною. На прикладі швейцарської моделі можна зробити висновок, що конкурентні умови на залізничних перевезеннях можна створювати і без розподілу структури на інфраструктурні і експлуатаційні компанії.

У Франції, щоб не припуститися помилок у реформуванні і запобігти руйнуванню цілісного майнового залізничного комплексу, реструктуризація впроваджується дуже повільно. Комерціалізація переважно відбувається тільки у пасажирському регіональному сполученні. Іншими словами, Франція не підтримує приватизацію залізничного транспорту і гальмує її впровадження.

В Росії реформа розпочалася з розподілу функцій державного управління і господарської діяльності шляхом створення відкритого акціонерного товариства «Російські залізниці» (ВАТ «РЖД»). При цьому збережені єдина державна виробнича інфраструктура залізниць і централізоване диспетчерське управління (ВАТ «РЖД» отримало право власності на інфраструктуру і диспетчерське управління). Крім того, забезпечений гарантований недискримінаційний доступ до інфраструктури незалежним вантажним і пасажирським компаніям-операторам. В подальшому, в процесі реформування, планується повне організаційне відокремлення інфраструктури від перевізної діяльності шляхом створення дочірніх товариств з вантажних перевезень (Перша і Друга вантажні компанії, інші компанії спеціального призначення); з пасажирських перевезень в далекому сполученні; регіональних і приміських пасажирських товариств; капітального ремонту локомотивів і виробництва запасних частин до них; капітальний ремонт пасажирських вагонів, електрорухомого складу і виробництва запасних частин до них тощо. Планується, що по закінченню реформування ВАТ «РЖД» стане однією з найбільших холдингових компаній Росії, спеціалізацією якої буде управління залізничними перевезеннями через активно створювані в цей час дочірні підприємства [1, 7].

Модель реформування залізничного транспорту України до 2019 року і три етапи її реалізації має схожість в деяких напрямках з моделями Німеччини і Росії. Проте має і свою ідентичність, особливо це стосується формування статутного капіталу ПАТ «Українська залізниця». Якщо в Німеччині, Росії і інших країнах майно інфраструктури передавалося в статутний капітал залізничним акціонерним товариствам з подальшим утворенням в Німеччині корпоративних підприємств інфраструктури з 100 % державною власністю на акції, а в Росії – із збереженням цього майна в статуті ВАТ «РЖД», 100 % акцій якого також є державними, то в українській

моделі в капітал ПАТ «Українська залізниця» передаються тільки права господарського віддання на майно підприємств інфраструктури (магістральні залізничні лінії загального користування і розміщені на них технологічні споруди, передавальні пристрої, що безпосередньо забезпечують процес перевезення: залізничні станції і колії загального користування, тягові підстанції, контактна мережа і інші пристрої технологічного електропостачання, системи сигналізації, централізації, блокування і управління рухом поїздів, об'єкти і майно призначені безпосередньо для виконання аварійно-відправлених робіт). Всі ці суб'єкти закріплені за товариством на правах господарського відання і є загальнодержавною власністю. Це майно обліковується на балансі ПАТ «Українська залізниця», формуючи додатковий капітал. Нарахування амортизації на таке майно відображається Товариством у складі витрат звітного періоду. Сума пропорційно нарахованої амортизації включається до складу нерозподіленого прибутку з одночасним зменшенням додаткового капіталу [5].

Зазначена модель реформування має позитивні і негативні наслідки. До позитивних можна віднести те, що така модель може бути достатньо ефективною тільки на період реорганізації Товариства шляхом формування відокремлених вертикально-інтегрованих структур за видами господарської діяльності. Вона буде забезпечувати: цілісність господарського комплексу; організацію єдиного транспортного перевізного процесу; підвищення рівня конкуренції за рахунок гарантування суб'єктам господарювання, незалежно від форм власності, рівного доступу до ринку надання залізничних послуг; впровадження фінансово-економічної системи, здатної розподіляти фінансові потоки за видами діяльності на основі планово-кошторисного фінансування тощо [10]. Однак не буде виконуватися головне завдання – це залучення коштів на інвестиції у залізничний транспорт, зокрема у розвиток об'єктів інфраструктури, які сьогодні потребують великих обсягів капіталовкладення в будівництво нових, модернізацію діючих об'єктів і розробки і впровадження сучасних технологій організації перевізного процесу. Таке положення пояснюється тим, що права господарського відання не дають можливості прозоро вести облік роботи суб'єктів інфраструктури згідно міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, буде продовжувати діяти механізм розподілу доходів від експлуатаційної діяльності, що не сприймається іноземними інвесторами. Крім того, з початком акціонування і приватизації дочірніх підприємств і появою їх представників в наглядовій раді ПАТ «Українська залізниця» почнуть створюватися корпоративні конфлікти, пов'язані з фінансуванням інвестицій в розвиток власного майна (ПАТ «Українські залізниці») і державного, яке знаходиться в господарському віданні Товариства. Таке положення ще більш негативно буде впливати на розвиток суб'єктів інфраструктури.

Для вирішення цієї проблеми можливі два варіанти:

перший – на базі майна підприємств інфраструктури, яке передане в господарське відання ПАТ «Українські залізниці» утворюється підприємство в формі корпоративного товариства зі 100 % державною власністю на корпоративні права цього товариства. В свою чергу корпоративні права КП «Інфраструктура» передаються державою в управління ПАТ «Українська залізниця», що дає змогу збереження цілісного майнового комплексу і організацію єдиного транспортного процесу [13]. Під корпоративним підприємством розуміється господарське товариство, холдинговим корпоративним пакетом акцій якого володіє, користується і розпоряджається холдингова компанія, якою в майбутньому буде ПАТ «Українська залізниця» [17].

другий – проведення вторинної емісії акцій ПАТ «Українська залізниця» на суму вартості майна суб'єктів інфраструктури, яке знаходиться в товаристві на правах господарського відання. Загальний пакет акцій першої і другої емісії ПАТ «Українська залізниця» є державною власністю, який забороняється відчужувати, передавати в управління, заставу, використовувати для формування статутних капіталів інших суб'єктів господарювання і здійснювати правочини, наслідком яких може бути відчуження їх з державної власності.

Перший варіант відображає підходи щодо реформування залізничного транспорту в Німеччині, другий – в Росії, але перший створює умови інвестиційної привабливості, що є основною метою реформування залізничного транспорту в Україні. До позитивних напрямків другого варіанту можна віднести: централізована система виробничого і фінансового управління; потужна інфраструктура; досвідчений менеджмент і висококваліфіковані кадри; відлажений перевізний процес і стабільний приплив фінансових засобів; керованість витратами на основі вертикальної інтеграції.

До слабких сторін другого варіанту можна віднести: велике зношення основних засобів; недостатня інвестиційна привабливість і низький рівень інвестицій; велика частка низько доходних вантажних перевезень і збитковість приміських пасажирських перевезень; низька рентабельність; недостатня мотивація праці [1].

Впровадження першого або другого варіанту повинно відбуватися після виконання третього етапу реформування і вирішення таких питань як: ліквідація перехресного субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних шляхом впровадження механізму державного або місцевого субсидування населення, яке використовує приміський залізничний пасажирський транспорт; утворення у сфері приміських і регіональних пасажирських перевезень залежних господарських товариств, корпоративні права щодо яких належатимуть місцевим органам влади, ПАТ «Українська залізниця» і іншим юридичним особам; утворення господарського товариства у сфері пасажирських перевезень у далекому і місцевому сполученні, корпоративні права щодо якого належать ПАТ «Українська залізниця» тощо.

Одним із основних напрямів реформування залізничного транспорту є формування корпоративної системи управління. В дослідженні, яке приведене на початку статті, визначено, що корпоративна форма господарювання є однією із основних форм організації великого бізнесу. Використовуючи міжнародні стандарти корпоративного управління англо-американської, японської, німецької моделі можна визначати напрями корпоративного управління ПАТ «Українська залізниця» як в поточному періоді, так і розвитку його в майбутньому. Створення ефективної системи корпоративного управління – це складний процес, який визначається системою взаємовідносин між власниками компанії і тими, хто компанію керує, тобто менеджерами, працівниками і монетарними акціонерами. Така система повинна формуватися з урахуванням позитивного досвіду різних держав, досвіду реформування природних монополій, вона повинна забезпечувати необхідні умови для захисту прав акціонерів і відповідати принципам корпоративного управління, розроблених згідно з вимогами Організації з економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) і Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР).

Однією із основних функцій системи корпоративного управління є своєчасне і повне розкриття інформації. Якісне і ефективне використання цієї функції корпоративного управління повинно відповідати як міжнародним вимогам, так і законодавству України, такий підхід створює умови для успішної участі компанії на міжна-

родному ринку капіталу. Як уже зазначалось, при створенні ПАТ «Українська залізниця» його статутний капітал формується за рахунок внесення майна залізничного транспорту загального користування за виключенням майна підприємств інфраструктури. Крім того, в статутний капітал передаються 100 % акцій уже діючих акціонерних товариств, які проводять ремонт тягового рухомого складу і виготовляють залізобетонні конструкції і шпали; акції [паї], що належать державі у статутному капіталі господарських товариств, утворених за участю підприємств залізничного транспорту (СП ТОВ «Молдромукртранс» – 33,33 %, ТЕ АТ «ЕТРАНСА» – 25,72 %, «Брайтшур Планунгсгезельшафт мБХ» – 25 %, ПАТ «Укртранслізинг» – 47,67 % ПрАТ «Укрзовніштранс» – 25,1 %, ПрАТ «Страхова компанія «Інтер-Поліс» – 8, 16 %). Ці всі товариства належать до залежних і асоційованих (ЗТ, АсТ). Тоді після створення ПАТ «Українська залізниця» структура його корпоративного управління буде мати вигляд (рис. 1):



Рис. 1. Корпоративне управління ПАТ «Українська залізниця» на момент його створення

В подальшому, з моменту прийняття рішень про створення акціонерних товариств на базі відокремлених підрозділів за видами господарської діяльності, корпоративна структура управління буде мати наступний вигляд (рис. 2):

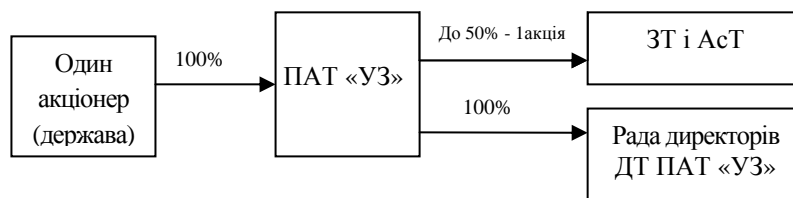


Рис. 2. Структура корпоративного управління ПАТ «Українська залізниця» до початку приватизації дочірніх підприємств

Після прийняття рішення про початок приватизації дочірніх товариств схема структури корпоративного управління ПАТ «Українська залізниця» значно зміниться і буде мати вигляд (рис. 3):

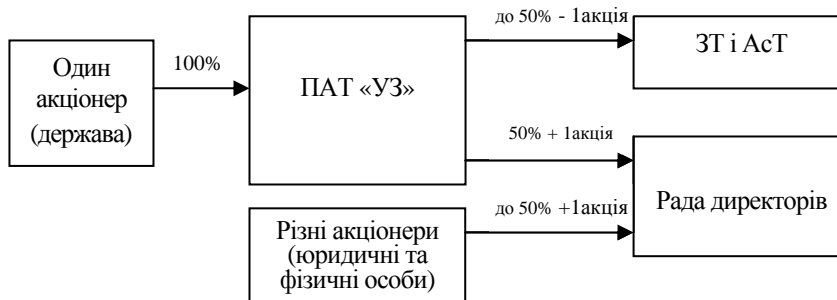


Рис.3. Структура корпоративного управління ПАТ «Українська залізниця» після прийняття рішення про приватизацію дочірніх підприємств за видами діяльності

На момент утворення єдиним акціонером ПАТ «Українська залізниця» є держава, при цьому ПАТ «Українська залізниця» здійснює корпоративне управління по відношенню до дочірніх і залежних товариств, акції яких передані в її статутний капітал (рис.1). Основним завданням ПАТ «Українська залізниця» в цьому періоді є створення вертикально-інтегрованих відокремлених структур за видами господарської діяльності, забезпечення сприятливих умов для розвитку конкуренції на ринку залізничних перевезень тощо.

В подальшому, після виконання державної програми реформування (2010–2019 рр.), будуть утворюватися дочірні підприємства ПАТ «Українська залізниця», 100 % акціями яких буде володіти материнська компанія (ПАТ «Українська залізниця»). При створенні дочірнього товариства з вантажних перевезень, ПАТ «Українська залізниця» може залишити у власності частину різних видів вагонів для здійснення перевезень вантажів державного замовлення (рис. 2). Після прийняття урядом рішення про приватизацію дочірніх товариств і розробки «бізнес-планів» їх діяльності, поступово буде здійснюватися через фондовий ринок продаж акцій дочірніх підприємств юридичним і фізичним особам у розмірі до 50 %-1 акція (рис. 3). При цьому за материнською компанією залишається контрольний пакет, адже втрата контролю над ДТ призведе до його незалежності, і як наслідок – до негативних явищ в організації єдиного транспортного процесу.

У варіанті, коли на базі державного майна, переданого ПАТ «Українська залізниця» на правах господарського відання, буде створене корпоративне підприємство, то його 100 % акцій, які передаються в управління ПАТ «Українська залізниця», залишаються у державній власності і відчуженню не підлягають [14].

Як вже зазначалося, створення дочірніх і залежних товариств є складною частиною процесу реформування залізничного транспорту, після закінчення якого ПАТ «Українська залізниця» може стати однією із найбільших холдингових компаній України, головною спеціалізацією якої стане управління залізничними перевезеннями через створені дочірні і залежні підприємства. Основою холдингу буде материнська компанія – ПАТ «Українська залізниця», яка за рахунок угод з дочірніми і залежними товариствами буде виконувати наступну виробничу діяльність і корпоративні управлінські функції по відношенню до своїх дочірніх і залежних підприємств:

- надання послуг інфраструктури, утримання і ремонт об'єктів інфраструктури;

- надання послуг локомотивної тяги, утримання і експлуатація локомотивів;
- технічне обслуговування і деповський ремонт локомотивного парку;
- надання послуг з перевезення вантажів державного замовлення;
- технічне обслуговування і деповський ремонт вагонів, які залишилися у власності ПАТ «Українська залізниця» для здійснення перевезення вантажів державного замовлення;
- технічне обслуговування вантажних і пасажирських вагонів на шляху слідування;

– централізоване диспетчерське управління перевізним процесом.

Друга функція холдингу – це ефективне управління активами дочірніх і залежних товариств. Можна виділити основні завдання взаємодії холдингу ПАТ «Українська залізниця» з дочірніми і залежними товариствами:

- забезпечення стабільного фінансового розвитку і прибутковості функціонування ПАТ «Українська залізниця» і ДТ і ЗТ;
- забезпечення захисту прав і збереження інтересів ПАТ «Українська залізниця», ДТ і ЗТ і їх акціонерів;
- підвищення інвестиційної привабливості ПАТ «Українська залізниця», ДТ і ЗТ за рахунок передбаченої корпоративної політики в цілому по холдингу;
- розробка і реалізація скоординованої і ефективної інвестиційної політики ПАТ «Українська залізниця» ДТ і ЗТ;
- підвищення ефективності взаємодії ДТ і ЗТ за всіма напрямками діяльності і інші.

В стратегічному майбутньому виробничі функції холдингу будуть зменшуватися за рахунок перетворення дочірніх товариств в залежні і асоційовані товариства, створення корпоративних підприємств на базі державного майна інфраструктури, дочірніх товариств з надання тягових послуг і надання послуг з перевезення вантажів державного замовлення тощо. Такі перетворення будуть сприяти створенню більш активного конкурентного середовища і забезпеченню конкурентних переваг на ринку транспортних послуг.

Висновки і пропозиції. На основі аналізу наукових підходів до визначення сутності понять «корпорація» і «корпоративне управління» надане їх авторське бачення для ПАТ «Українська залізниця». Крім того, на основі аналізу вітчизняного і іноземного досвіду, запропоновані напрями організації корпоративного управління залізничним транспортом в процесі його реформування, які науково обґрунтовують поетапне перетворення ПАТ «Українська залізниця» в холдингову компанію, що в стратегічному майбутньому буде сприяти підвищенню інвестиційної привабливості і створенню більш активного конкурентного середовища і конкурентних переваг на ринку транспортних послуг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Терешина Н. П. Эффективность корпоративного управления на железнодорожном транспорте: Учебное пособие для вузов железнодорожного транспорта / Н.Т. Терешина, А.В. Сорокина // М.: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2009. – 206 с.
2. Макаренко М. В. Концепція і програма реструктуризації на залізничному транспорті України / М.В. Макаренко, Ю.М. Федюшин, Ю.М. Цветов, Л.М. Соколов. – К.: НАБЛА, 1998. – 145 с.
3. Тесленко Т. О. Основні аспекти реформування залізниць України / Т.О. Тесленко // Збірник наукових праць ДЕДУТ. Сер. «Економіка і управління». – Вип. 27. – К.: ДЕДУТ, 2014. – С. 173-177.
4. Цветов Ю. М. Проблеми і основні напрямки реформування залізничного транспорту України : монографія / Ю.М. Цветов, М.В. Макаренко, М.Ю. Цветов і ін. – К.: КУЕТТ, 2007. – 277 с.

5. *Про особливості створення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування* : [закон України : офіц. текст: за станом на 23 лют. 2012 р. – № 49. – ст. 533] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4442-17>.
6. *Колесникова Н. М.* Обґрунтування складових організаційно-економічного механізму комерціалізації залізничного транспорту / Н.М. Колесникова, І.М. Марков. – К.: Збірник наукових праць ДЕТУТ, Сер. «Економіка і управління». – Вип.17. – К.: ДЕТУТ, 2011. – С. 71-77.
7. *Морозов В. П.* Взаимодействие ОАО «РЖД» с компаниями-операторами / В.П. Морозов // Железнодорожный транспорт. – 2008. – № 12. – С. 8-12.
8. *Підлісний П. І.* Теоретичні і практичні підходи до створення вертикально-інтегрованої системи господарського управління на залізничному транспорті / П.І. Підлісний, М.М. Чеховська. – Економіст. – № 5. – 2010. – С. 31-36.
9. *Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2015 роки»* від 16 грудня 2009 року №1390 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.nau.gov.ua/doc/?uid=1164.14.12.1>.
10. *Постанова Кабінету Міністрів України Про внесення змін до Постанови Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. №1390, від 26 жовтня 2011 року №1106* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/shw/1106-2011-n/print132307502>.
11. *Постанова Кабінету Міністрів України «Про створення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування»* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/4442-17>.
12. *Чеховська М. М.* Напрями створення вертикально-інтегрованої системи управління залізничним транспортом / М.М. Чеховська. – К.: Збірник наукових праць ДЕТУТ, серія «Економіка і управління». – 2010. – Вип.16. – С.115-120.
13. *Чеховська М. М.* Механізм організаційно-економічного розвитку залізничного транспорту України : монографія / М.М. Чеховська. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 250 с.
14. *Чеховська М. М.* Напрями створення вертикально-інтегрованої системи управління залізничним транспортом / М.М. Чеховська. – К.: Збірник наукових праць ДЕТУТ, серія «Економіка і управління». – 2010. – С. 115-120.
15. *Бакаєва І. Г.* Корпоративне управління: навчально-методичний посібник / І.Г. Бакаєва, Г.Ю. Олійник, Т.І. Лозова, М.В. Макаренко, П.І. Підлісний. – К.: ДЕТУТ, 2012. – 384 с.
16. *Євтушевський В. А.* Корпоративне управління. – К.: Знання, 2006. – 406 с.
17. *Закон України «Про холдингові компанії в Україні»* від 15.03.2006 №3528 – IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3528-15/print13909112111746546>.
18. *Закон України «Про акціонерні товариства»* від 17 вересня 2008 року № 514–VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.
19. *Лазебник Л. Л.* Підвищення ефективності корпоративного управління як елемент вдосконалення стратегії / Л.Л. Лазебник, В.Р. Менделєєва // Науковий вісник : Фінанси, банки, інвестиції. – Сімф.: НАПКБ, 2013. – Вип. 3. – С. 122-126. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvfbi_2013_3_26.pdf.
20. *Леось О. Ю.* Удосконалення корпоративного управління в Україні: проблеми і напрями / О.Ю. Леось, А.А. Нікітіна. // Публічне адміністрування: теорія і практика. – 2013. – Вип. 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Patp_2013_1_19.pdf.
21. *Левковська Л. В.* Фактори і принципи забезпечення корпоративного управління / Л.В. Левковська // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=669>.
22. *Мочерний С. В.* Економічний енциклопедичний словник у 2 томах.: т.1 / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій. – Львів.: Світ, 2005. – 611 с.
23. *Господарський кодекс України* : офіц. текст: за станом на 24 липня 2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
24. *Токмакова І. В.* Сучасні аспекти формування ефективної системи управління на підприємствах залізничного транспорту / І.В. Токмакова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 42. – С. 393-395.
25. *Бараш Ю. С.* Аналіз реформування структур управління залізничним транспортом у розвинених країнах Європи / Ю. С. Бараш // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. – 2003. – Вип. 1. – С. 158-162.

Pavlo Pidlisnyi, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory, State Economic and Technological University of Transport
Mariia Chekhovska, Doctor of Economics, Consultant
Nataliia Patkevych, Senior Lecturer of the Department of Economic Theory, State Economic and Technological University of Transport

TENDENCIES OF CORPORATE MANAGEMENT FORMATION OF THE RAILWAYS IN THE PROCESS OF REFORMING

In the article directions and models of creation structure of corporate management in the process of reformation of railway transport are examined. Theoretical approaches in relation to determination of essence of corporate management and its role in the increase of efficiency and competitiveness public joint-stock company «Ukrainian railway» are generalized. The article aims to research and substantiate the theoretical and practical approaches to the formation of an effective system of corporate governance on the railways in the process of reforming. Methods are theoretical synthesis, analysis and synthesis, organizational-administrative. Based on analysis of scientific approaches the nature of concepts «corporation» and «corporate governance» given their author's vision for the newly established company is determined. In addition, based on the analysis of domestic and international experience, the proposed areas of corporate governance railways in the process of reform that are scientifically justify the gradual transformation of public joint-stock company «Ukrainian railway» in holding company that will contribute to the strategic future of its investment attractiveness.

Keywords: corporation, corporate management, corporate's right, public joint-stock company, daughter's company, dependent company, controlling interest.

REFERENCES

1. Tereshyna NP Efficiency of Corporate Control at railroad trans: Uchebnoe certainly appreciate for Universities rail transport / NT Tereshyna, AV Sorokin // M.: GOU «Uchebn and methodical center for education on the railroad trans», 2009. – 206 p.
2. M. Makarenko The concept and program restructuring in railway transport of Ukraine / MV Makarenko, Y. Fedyushyn, Y. Tsvyvetov, LM Sokolov. – K.: approximation, 1998. – 145 p.
3. Teslenko TO The main aspects of the reform of railways Ukraine / TA Teslenko // Scientific Papers DETUT. Avg. «Economics and Management». – Vol. 27 – K.: DETUT, 2014. – P. 173-177.
4. YM Tsvyvetov Problems and main directions of reforming the railway transport of Ukraine: monograph / YM Tsvyvetov, NV Makarenko. MU Tsvyvetov et al. – K.: KUETT, 2007. – 277 p.
5. The features of a public company rail public transportation: [Law of Ukraine: .. the official text as of 23 February. 2012 p. – № 49. – c. 533] [electronic resource]. – Mode of access: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4442-17>.
6. NN Kolesnikov Justification components of organizational-economic mechanism of commercialization of railway transport / NM Kolesnikov, IM Markov. – K.: Collected Works DETUT, ser. «Economics and Management». – Vyp.17. – K.: DETUT, 2011. – P. 71-77.
7. Morozov VP Interaction of OAO «RZD» s company operators / VP Morozov // Train transport. – 2008. – № 12. – P. 8-12.
8. Pidlisny PI Theoretical and practical approaches to the creation of a vertically integrated system of economic management in railway transport / PI Pidlisny, MN Chekhov. Economist. – № 5. – 2010. – S. 31-36.
9. Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the State Program of Reforming rail transport for 2010-2015» dated December 16, 2009 №1390 [electronic resource]. – Mode of access: <http://zakon2.nau.ua/doc/?uid=1164.14.12.1>.

10. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Amendments to the Cabinet of Ministers of Ukraine of 16 December 2009 p. №1390, on October 26, 2011 №1106 [electronic resource]. – Mode of access: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/shw/1106-2011-n/print132307502>.
11. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On creation of a public company rail public transport» [electronic resource]. – Mode of access: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/4442-17>.
12. M. Chekhov Areas of creating a vertically integrated system for rail / MM Chekhov. – K.: Collected Works DETUT series «Economics and Management». – 2010. – Vyp.16. – S.115-120.
13. M. Chekhov Organizational and economic mechanism of development of railway transport of Ukraine: monograph / MM Chekhov. – K.: Condor-Publishing, 2012. – 250 p.
14. M. Chekhov Areas of creating a vertically integrated system for rail / MM Chekhov. – K.: Collected Works DETUT series «Economics and Management». – 2010. – S.115-120.
15. Bakayeva IG Corporate Governance: Textbook / IG Bakayeva, GU Oleinik, T. Lozovaja, NV Makarenko, P. Pidlisny. – K.: DETUT, 2012. – 384 p.
16. Yevtushevskyy VA Corporate Management. – K.: Knowledge, 2006. – 406 p.
17. Law of Ukraine «On Holding Companies in Ukraine» from 15.03.2006 №3528 – IV [electronic resource]. – Mode of access: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3528-15/print13909112111746546>.
18. Law of Ukraine «On Joint Stock Companies» dated September 17, 2008 № 514-VI [electronic resource]. – Mode of access: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.
19. Lazebnik LL Improving the effectiveness of corporate governance as part of the improvement strategy / LL Lazebnik, VR Mendeleev // Scientific Bulletin: Finance, banks and investment. – Simf.: NAPCS, 2013. – Vol. 3. – P. 122-126. [Electronic resource]. – Mode of access: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvfbi_2013_3_26.pdf.
20. Leos O. Enhancing Corporate Governance in Ukraine: Challenges and Directions / OY Leos, AA Nikitin. // Public Administration: Theory and Practice. – 2013. – Vol. 1. [electronic resource]. – Mode of access: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Patp_2013_1_19.pdf.
21. LV Levkovskaya Factors and principles of corporate governance / LV Levkovskaya // Electronic scientific specialized edition of «efficient economy». – [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=669>.
22. S. Mocherny Economic Encyclopedic Dictionary in 2 volumes.: v.1 / SV Mocherny, JS Larina, O. Ustenko, S. Yuri. – Lions.: Mir, 2005. – 611 p.
23. Commercial Code of Ukraine: .. the official text as of July 24, 2014 [electronic resource]. – Mode of access: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
24. Tokmakova IV Modern aspects of the formation of an effective management system for railway undertakings / IV Tokmakova // Bulletin of Economics and transport industry. – 2013. – Vol. 42. – P. 393-395.
25. Barash YS Analysis of reform of governance structures by rail in the developed countries of Europe / YS Barash // Bulletin of Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazarus. – 2003. – Vol. 1. – P. 158-162.