

М. І. МІЩЕНКО (ДІПТ)

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ КРАЇН СВІТУ

Досліджуються процеси реструктуризації залізниць різних країн, вивчаються фактори, що викликали необхідність реструктуризації. Аналізуються основні аспекти функціонування залізничного транспорту в сучасних умовах та шляхи покращення ефективності виконання основних видів діяльності і перевізного процесу в цілому.

Исследуются процессы реструктуризации железных дорог разных стран, изучаются факторы, вызвавшие необходимость реструктуризации. Анализируются основные аспекты функционирования железнодорожного транспорта в современных условиях и пути улучшения эффективности выполнения основных видов деятельности и перевозочного процесса в целом.

The processes of restructuring of railways of different countries are explored, factors causing the necessity of restructuring are studied. The basic aspects of functioning of railway transport are analysed in modern terms and way of improvement of efficiency of implementation of basic types of activity and vehicular process on the whole.

Останні роки залізничні системи розвинутих промислових країн реструктуризуються. Закордонні фахівці вважають, що в умовах глобалізації економічної конкуренції без ефективно функціонуючої транспортної системи можуть виникнути значні проблеми у всій національній економіці.

У багатьох закордонних країнах розглядаються два важливі положення щодо ефективності транспортних систем. З однієї сторони залізничний транспорт, що управляється державою, в умовах конкуренції з приватними організаціями інших видів транспорту не має шансу на виживання в довгостроковій перспективі, тому що протягом визначеного часу перетворюється в фінансове навантаження на платників податків, що постійно збільшується.

З іншої сторони сучасна економіка не дозволяє використовувати в транспортних цілях тільки автодороги, повітряний простір і внутрішні водні шляхи, тому що їх пропускної здатності стає недостатньо.

Цим обумовлена тенденція відходу держави від безпосереднього управління залізницями у бік їхньої комерціалізації. Конкурендне положення залізниць повинне бути посилене і повинні бути забезпечені рівні умови конкуренції між різними видами транспорту.

Країни-учасниці ЄС у 1991 р. прийняли Директиву 440, по якій вони повинні встати на шлях реструктуризації національних залізниць.

Важливим її елементом є поділ інфраструктури і підприємств залізниць як передумова для створення конкуренції, що означало відкриття мережі національних (державних) залізниць для третіх залізничних підприємств, що вже функціонують чи тільки виникли. Зокрема, реформа залізниць у

ФРН була спрямована на рішення наступних задач: поділ державних і підприємницьких функцій; перетворення державної форми власності в акціонерну; фінансове оздоровлення (санация) залізничних підприємств-боржників; відкриття залізничної мережі для інших (третіх) підприємств.

До так званих «третіх» підприємств відносяться невеликі приватні залізниці (підприємства), що до цього діяли на власній залізничній мережі чи власних окремих ділянках і які тепер розширюють свої перевезення за допомогою інфраструктури німецьких федеральних залізниць. Це портові залізничні підприємства, що до цього виконували маневрові роботи на території портів споруд і, нарешті, це колишні клієнти залізниць, що мають намір організувати свої залізничні перевезення власним чи орендованим рухомим складом по більш прийнятній ціні і з кращою якістю.

У ФРН у такий спосіб право доступу до залізничної інфраструктури загального користування одержали наступні залізничні підприємства:

– усі залізничні підприємства, що обслуговують залізничні перевезення загального користування, місцем перебування яких є ФРН;

– усі підприємства приватних залізниць із власною інфраструктурою;

– оператори комбінованих перевезень;

– усі залізничні підприємства, що допущені до використання вищевказаної інфраструктури, іншої держави члена ЄС чи ЄАВТ (Європейської асоціації вільної торгівлі);

– усі залізничні підприємства інших країн на основі міжнародних договорів.

Акціонерне товариство «Німецькі федеральні залізниці» побудувало свою підприємницьку політику в такий спосіб. Воно передало функції управління інфраструктурою окремому акціонерному товариству. Найважливішою її задачею стало недопущення дискримінації, що означає рівне однакове відношення до усіх потенційних користувачів інфраструктури.

Акціонерне товариство цілком приймає і визнає необхідний антимонопольний контроль. Воно здійснює активний маркетинг, спрямований на продаж максимально можливого числа робіт і послуг по перевезеннях. Уведено єдина, діюча для всіх користувачів інфраструктури система цін.

Залізниці ФРН поділяються на залізниці загального і незагального користування. Залізниці незагального користування – під'їзні колії. По призначенню вони поділяються на заводські (промислові), внутрішньозаводські, портів. Під'їзні залізниці є складовою частиною системи залізниць. Вони виконують значну частину вантажоперевезень державних і недержавних залізниць загального користування.

Відповідно до федерального принципу у ФРН правову основу функціонування під'їзних колій створюють федеральні землі.

Американські залізниці із самого початку були і донині є, не вважаючи на деякі виключення, приватними підприємствами. У 50-і роки в США виникла необхідність здійснення Федеральної залізничної політики. Це було викликано, насамперед, диспропорцією, що утворилася у розвитку залізничного транспорту в порівнянні з іншими видами транспорту і посиленням їх конкуренції.

Для цих цілей у 1966 р. було створено федеральне міністерство транспорту й у його складі спеціальне федеральне управління, що відповідало за залізниці. У 1971 р. була націоналізована частина вантажного залізничного сполучення шляхом об'єднання декількох підприємств, збанкрутілих через значне скорочення перевезень масових вантажів і доріг, яким загрожувало руйнування. На їхній базі виникло державне залізничне підприємство по перевезенню вантажів.

Разом з тим, прикладалися зусилля для того, щоб зберегти приватні залізниці по наступним напрямках: звільнити їх від занадто тісних і суворих тарифних зобов'язань і бюрократичного контролю; дати їм можливість самим визначати форму, облаштуваність власних мереж і самим їх раціоналізувати, а також поєднуватися з іншими підприємствами для досягнення більшої рентабельності; підсилити конкуренцію між видами транспорту, разом з тим сприяти можливості одержання залізницями необхідних інвестицій.

У 1987 р. санірована державна вантажна залізниця була приватизована і продана в приватний сектор. Залізниці США підрозділяються на магістральні залізниці (залізниці 1 класу) і немагістральні (неосновні) залізниці, що розділяються на 2 групи.

До першої групи немагістральних залізниць відносяться такі дороги, що виконують транспортну роботу винятково усередині промислового комплексу (підприємства), але не мають з'єднання з іншими залізницями. До другої групи відносяться всі інші залізниці, що мають як мінімум один вихід на магістральні залізниці. Залізниці, що відносяться до першої групи, не розглядаються як залізні дороги загального користування і тому не підлягають загальному правовому регулюванню.

Однак більшість немагістральних залізниць відноситься до другої групи і підлягають, з одного боку, підприємницькому регулюванню і нагляду федерального відомства наземних перевезень. З іншої сторони вони зобов'язані виконувати розпорядження по безпеці функціонування залізниць і підлягають відповідному нагляду федеральної залізничної адміністрації, що відноситься до федерального міністерства транспорту США.

В даний час залізниці світу знаходяться у пошуках шляхів ефективної взаємодії з зовнішнім оточенням, способів внутрішньої інтеграції й адаптації до зовнішніх умов. Сформовані виробничі відносини змушують галузь проводити реструктуризацію з подальшим настроюванням господарського механізму і, як його складової частини, організаційної структури управління.

Як відомо, першим кроком компанії, що має намір поліпшити положення своїх справ, є удосконалення організаційної структури. Будь-яка система (у тому числі і соціально-економічна) характеризується її структурою – з погляду її функціональної розчленованості і внутрішньої упорядкованості. В стабільному середовищі організаційна структура управління відносно статична, але в зовнішньому оточенні, що змінюється, вона змушена перетерплювати достатні зміни, досягаючи цілі, що постійно змінюються, і стратегією організації.

Реструктуризація підприємств - процес дезагрегації (розукрупнення і ліквідації) вищих управлінських рівнів, що супроводжується укрупненням виробничих структур низового управлінського рівня. Ліквідація середнього управлінського рівня, як правило, приводить до збільшення кількості об'єктів управління для вищого рівня, що може привести до втрати керованості тобто здатності розпорядника впливати на організованість системи, усувати неузгодженість між метою і ре-

зультатами. Керованість забезпечується структурою управління, що по суті своєї є організаційною, оскільки поєднує стосовно до підприємств такі структури, як виробничу, територіальну, адміністративну, функціональну, інформаційну.

Організаційну структуру управління можна розглядати в двох аспектах. По-перше, як форму розподілу повноважень на ухвалення рішення і, по-друге, як форму поділу праці (спеціалізації) по виконанню управлінських робіт. Перший аспект заснований на представленні апарата управління як вирішальну систему, виходячи з того, що управління розглядається як процес ухвалення рішення. Заходу щодо удосконалювання управління відповідно до прийнятої концепції повинні полягати в чіткому виділенні центрів (вузлових крапок) прийняття рішень, установленні границь їх компетентності, у проробленні схем зв'язку цих центрів, механізмів координації рішень, технології прийняття рішень.

Другий аспект пов'язаний з пошуком рішень по забезпеченню оптимальної спеціалізації, завантаження, ефективності праці управлінських працівників. Основними задачами при цьому підході є: визначення і розподіл цілей, задач і функцій управління по структурних підрозділах системи управління; удосконалювання взаємозв'язків і відносин, зумовлюваних організацією і технологією управління. При настроюванні організаційних структур управління в процесі реструктуризації підприємства обидва аспекти повинні бути розглянуті і реалізовані.

Управління будь-яким структурним підрозділом залізниць побудовано на принципах функціональної організації із системою регіональних підрозділів. Як правило, у сформованих структурах управління мають місце елементи матричного управління, з явно вираженими перехресними зв'язками, найчастіше незрозумілими для зовнішнього спостерігача. Виробнича діяльність розділена між структурними підрозділами і координується функціональними зв'язками.

Така організація діяльності, як відомо, має певні переваги:

- високий рівень спеціалізації;
- можливість управління і контролю кожного виду діяльності;
- досить високий рівень корпоративної культури;
- можливість швидкого визначення потреби у функціональних структурах.

У той же час даної організації властиві і недоліки, серед яких найбільш істотними, на наш погляд, є наступні:

- необхідність трудовісткої координації видів діяльності виробничих структур;

– наявність ситуацій, коли ефективність діяльності перетворюється в самоціль, а не засіб для досягнення загальної мети;

– виникнення невизначеності між якісним виконанням функціональних обов'язків підрозділами і доходами залізниці;

– поява протиріч у процесі діяльності підрозділів, обумовлених, як тим, що вони є складовими частинами деякого закінченого продукту, так і тим, що в них можуть бути протилежні інтереси;

– наявність матричного управління, що породжує деяке утруднення в роботі керівників підрозділів унаслідок виникнення питання про пріоритетне виконання розпоряджень;

– наявність у керівників підрозділів дуже обмежених повноважень;

– існування корпоративної культури, що приводить до запрограмованої спрямованості на самозбереження.

Необхідно відзначити, що численні перехресні зв'язки не ускладнюють організаційну структуру, що приводить до збільшення часу ухвалення рішення, тому що організація стає занадто формальною. Ми вважаємо, що перехресні зв'язки можна зменшити шляхом надання структурним підрозділам більшої самостійності. Однак у цьому випадку виникає два питання.

По-перше, збільшення самостійності структурних підрозділів може бути реалізовано тільки за рахунок децентралізації. При цьому передача повноважень, у першу чергу, може бути реалізована з управлінського рівня, що є безпосередньо вищим. У такому випадку необхідно визнати, що з передачею повноважень зменшується і відповідальність структурних підрозділів за кінцевий продукт, що викликає побоювання за забезпечення безпеки руху поїздів.

По-друге, яким повинен бути структурний підрозділ: права, обов'язки, показники роботи, виробнича структура, організаційна структура управління?

Що необхідно відносити до закінченої продукції (послуги) такої структури?

Вивчення явно протилежної функціональної організації організацію із системою центрів прибутку (підприємницьких одиниць, підприємницьких центрів, структурних підрозділів, господарських одиниць і т.п.) дасть відповіді на ці питання. Основною ідеєю формування центрів прибутку на залізниці є передача частини інтегральної підприємницької відповідальності (за вид чи діяльності послугу) структурним підрозділам (господарським одиницям). При такій постановці питань

ня змінюється стиль управління, основа якого - децентралізація підприємництва усередині залізниці. У цьому випадку істотно зміниться організація управління і, особливо, організаційна структура управління, як на рівні господарської одиниці, так і залізниці в цілому. При такому підході перед головним розпорядником залізниці ставиться двоєдина задача. По-перше, створити таку декомпозицію підприємницьких центрів, де кожний мав би свої власні стратегічні цілі й інтереси, а усі вони разом рухалися б у єдиному обраному напрямку для реалізації глобальної мети - місії залізниці. По-друге, ефективно управляти такими одиницями, чуйно реагуючи на зовнішній вплив і внутрішні процеси на залізниці.

В основі управління підприємницькими підрозділами залізниці повинні лежати наступні основні принципи:

1. Підприємницькому підрозділу необхідно мати свою власну стратегічну мету, в основі якої не повинен бути тільки прибуток як такий. Правильно поставлена ціль як головний орієнтир зосередить зусилля підприємницького підрозділу на споживачі її товарів чи послуг, змусить персонал поліпшити якість обслуговування і тим самим підвищити конкурентоздатність.

2. Підприємницькому підрозділу необхідно мати власну стратегію управління, що повинна мати загальну спрямованість зі стратегією управління залізниці.

3. Взаємини між головними розпорядниками залізниці і керівником підприємницького підрозділу повинні будуватися на контрактній основі. Між ними не повинно бути проміжної управлінської ланки, що дозволить головному розпоряднику побудувати короткі лінії комунікацій і негайно впливати на підрозділи. Керівник підрозділу самостійно підбирає управлінський персонал і фахівців.

4. Підприємницькому підрозділу необхідно мати право «фінансового ризику», що припускає ведення рахунків прибутків і збитків, а також фінансування технічних ідей з метою впровадження у виробництво.

5. Підприємницький підрозділ повинний мати «контрактну волю», тобто право висновку договорів і, насамперед, на придбання і реалізацію продукції (послуг).

6. Децентралізація основних виробничих управлінських функцій. По більшості децентралізованих функцій будуть окремі підприємства від головного розпорядника, однак виконувати ці розпорядження підрозділу повинні самостійно.

7. Розвиток елементів власної корпоративної культури в сполученні з корпоративною культурою залізниці, що сприяє зімкненню колективу.

Дана концепція управління спрямована на рішення наступних основних задач:

1. Оперативно реагувати на швидко змінні умови на ринку товарів і послуг. Цю задачу можуть виконати тільки невеликі, мобільні, добре пристосовані до умов ринку підрозділи.

2. Ефективно направляти залізницю на вичення кон'юнктури ринку, орієнтувати підприємницькі підрозділи на задоволення попиту клієнтів.

3. Визволити керівників залізниці для рішення стратегічних питань дорожнього рівня.

Основними причинами невдач у управлінні підрозділами можуть бути, на наш погляд, такі фактори: 1) внутрішні умови (недостатня децентралізація; особистісний фактор; деякі елементи корпоративної культури); 2) зовнішні умови (правове середовище; податкова система і т. ін.).

Суть організації діяльності центрів прибутковості полягає в наступному. Регіональна організація (залізниця) має підприємницькі підрозділи, що несуть інтегральну відповідальність за свою діяльність (наприклад, за стан колії, енергопостачання й ін.). Діяльність таких підрозділів розподілена по регіонах і орієнтована на ринок, насамперед, у територіальному відношенні. Формування підприємницьких одиниць супроводжується розподілом між ними обсягів і видів діяльності, що відповідають стратегічним інтересам залізниці.

При переході на управління підрозділами перед залізницею стоять дві проблеми:

1. Зовнішня адаптація (як найкращим способом установити зв'язок із зовнішнім середовищем).

2. Внутрішня інтеграція (як досягти успіхів і координації усередині саме дороги).

Ці ж проблеми встають і перед кожною підприємницькою одиницею.

Таким чином, ефективність вдосконалення організаційної структури для поліпшення стану справ на залізниці визначається тим, що вона є формою, у рамках якої реалізуються види діяльності, що забезпечують перевізний процес, здійснюється функціонування залізниці як системи. Від досконалості організаційної структури залежить ефективність виконання основних видів діяльності і перевізного процесу в цілому.

Надійшла до редколегії 30.05.2007 р.