

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

УДК 338.47:656.225

Ю. С. БАРАШ¹, Л. В. МАРЦЕНЮК^{1*}

^{1*}Каф. «Облік, аудит та інтелектуальна власність», Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, вул. Лазаряна, 2, 49010, м. Дніпропетровськ, Україна, тел. +38 (093) 934 18 03, ел. адреса rwinform1@rambler.ru

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЗА ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета. Розробка теоретико-методологічних основ підвищення ефективності використання вантажних вагонів компаній-операторів в умовах реформування залізничного транспорту за рахунок удосконалення структури управління ними. **Методика.** Запропоновано теоретико-методологічний підхід до побудови ефективної структури управління вантажними вагонами компаній-операторів різних форм власності, впровадження якої дозволить суттєво знизити простій вагонів на технічних станціях, під вантажними операціями та в ремонті й тим самим покращити якісні показники використання рухомого складу в умовах реформування залізничного транспорту України. **Результати.** Розроблено удосконалений механізм управління вантажними перевезеннями, який відрізняється від існуючого пристосуванням його до умов реформованої галузі та організацію управлінських компаній, які разом із Українським транспортно-логістичним центром централізують управління всіма вантажними вагонами вітчизняних та закордонних компаній-операторів. **Наукова новизна.** Запропоновано для управління вантажними перевезеннями у вагонах компаній-операторів різної форми власності організувати кілька управлінських компаній, які б мали право розпоряджатися універсальними вагонами інших вітчизняних компаній-операторів, що знаходяться у них на правах оренди, та самостійно направляти їх у поточні та планові види ремонту; організувати перевезення вантажів у спеціальних вагонах вітчизняних та закордонних компаній-операторів за визначеними нитками графіка на договірних умовах, залежно від виду та змісту договору; на основі додаткових договорів та за окрему плату виконувати поточні та планові види ремонту вантажних вагонів; розробляти організаційну структуру управлінської компанії, яка включає одночасно два напрямки діяльності (комерційний та ремонтний), що дозволить скоротити термін перебування рухомого складу на технічних станціях, під навантаженням та в неробочому парку, оскільки значною частиною технологічного циклу процесу перевезення буде управляти ця компанія. **Практична значимість.** Для ефективного використання вантажних вагонів компаній-операторів різних форм власності запропоновано новий теоретико-методологічний підхід, впровадження якого дозволить покращити якісні показники використання рухомого складу. Запропонована нова технологія управління вантажними перевезеннями вітчизняних і закордонних компаній-операторів за допомогою управлінських компаній та Українського транспортно-логістичного центру з розподілом перевезень залежно від виду рухомого складу, власника вагонів або залізничної адміністрації, організації перевезень. Розроблена методика побудови організаційної структури управлінської компанії, яка охоплює одночасно два види діяльності: комерційну та ремонт вагонів різної форми власності.

Ключові слова: структура управління підприємством; модель управління; вантажні перевезення; інфраструктура; реформування

Вступ

Транспорт – одна з базових галузей національної економіки, ефективне функціонування якої є необхідною умовою для забезпечення обороноздатності, захисту економічних інтересів держави та підвищення рівня життя населення.

З метою визначення напрямків подальшого розвитку та функціонування транспортного сектора економіки України, розширення міжнародних транспортних зв'язків, ефективного використання транзитного потенціалу країни, впровадження структурних реформ на транспорті. Кабінетом Міністрів України затверджено Транспортну стратегію України на період до 2020 року [7]. Одним із пріоритетних завдань залізничного транспорту є реформування його системи управління.

Останні 10 років ведеться робота за вказаним вище напрямком, але підхід до розв'язання цього питання постійно змінювався. Основними розробниками цієї проблеми були: Кірка Г. М., Козак В. В., Федюшин Ю. М., Лашко А. Д., Сіраков В. І., Цветов Ю. М., Макаренко М. В., Дикань В. Л., Ейтутіс Г. Д., Пашенко Ю. С., Дейнека О. Г., Сич Є. М., Скалозуб В. В., Гненний М. В., Гненний О. М., Гречко А. В., Кондратюк М. В.

У галузі вантажних перевезень суттєвих зрушень останнім часом не відбулося. Організаційна структура не реформована, новий ринком операторських послуг в Україні не розвинений, оскільки відсутня необхідна нормативно-правова база, яка б регулювала діяльність операторських компаній.

Мета

Після акціонування залізничного транспорту вантажні перевезення будуть виконуватися державними та приватними компаніями-операторами – власниками вантажних вагонів, які зможуть перевозити вантажі будь-яких вантажовласників. Для управління перевезеннями вантажів у вагонах компаній-операторів «Укрзалізниця» в 2011 році створила Державне підприємство «Український транспортно-логістичний центр», яке діє як державне комер-

ційне підприємство. Але, відповідно до анти-монопольного законодавства, така структура не може існувати одна на транспортному ринку України. Враховуючи сказане вище, на порядку денному постало питання створення удосконаленої структури управління вантажними вагонами компаній-операторів різної власності в умовах реформування залізничної галузі.

Ця проблема потребує вирішення з урахуванням досвіду не тільки країн Європи, а й колишнього СРСР, оскільки специфічний розвиток країн СНД та Балтії не дозволяє повністю копіювати принципи реформування залізничного транспорту Європейського союзу [1].

Актуальність цих напрямків, їх недостатнє теоретичне, методологічне й практичне опрацювання визначили вибір теми дослідження.

Методика

Будь-яка велика організаційна структура управління підприємством, що має філії або структурні підрозділи в різних регіонах країни, може бути побудована лише за дивізійною схемою. Необхідною умовою для побудови цієї моделі є наявність в ній філій або структурних підрозділів, які мають інженерну службу, виробництво, бухгалтерію та збут, а також одноосібне керівництво всіма вказаними службами, крім функціональних (бухгалтерії).

З огляду на сказане, нова організаційна структура управління залізничним транспортом України за умови її реформування і корпоративізації за будь-якою моделлю мусить бути побудована за дивізійною схемою. У теорії управління організацією є два види дивізійних структур, які можна використати для побудови організаційної структури залізничної галузі:

- 1) дивізійна структура управління, що побудована за регіональною схемою;
- 2) дивізійна структура управління, що побудована за продуктовою схемою.

Першу модель управління (існуюча організаційна структура) керівництво Укрзалізниці називає функціонально-територіальною, а другу – вертикально-інтегрованою. Між ними є суттєва різниця – перша має більший ланцюг команд, ніж друга. Використання дивізійної структури управління, побудованої за продуктовою схемою, ефективніше, оскільки в ній задіяна менша кількість працівників апарату

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

управління і наявний короткий термін прийняття управлінських рішень. На основі сказаного економічно доцільно впровадити для управління залізничною галуззю дивізійну структуру управління за продуктовою схемою (рис. 1). Під продуктом слід розуміти певний вид перевезень або підсобно-допоміжної діяльності.

Необхідність розмежування видів діяльності зумовлена різницею відповідних ринків та основних засобів, які при цьому використовуються. Крім того, розмежування видів діяльності дозволить забезпечити прозорість механізму перехресного субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних, що сприяє створенню основи для прийняття рішень відносно збитковості видів діяльності; виявити сфери скорочення експлуатаційних витрат та впровадити нові принципи тарифної політики; сформувати основу для ефективного державного регулювання.

В Україні розпочалася підготовча робота до реформування залізничного транспорту, метою якої є створення умов для підвищення ефективності функціонування й прискорення розвитку галузі та задоволення зростаючих потреб національної економіки й населення в перевезеннях, покращення якості транспортних послуг та зменшення транспортної складової в ціні продукції [2].

На цьому етапі слід розв'язати багато питань із підвищення ефективності функціонування окремих господарств у межах існуючого законодавства для їх безболісного переходу до роботи в умовах сучасного ринку. Це, насамперед, стосується найбільш прибуткових вантажних перевезень, підприємства яких будуть діяти на засадах конкурентної боротьби з приватними вітчизняними та закордонними компаніями-операторами.

Вже кілька років ведуться дебати щодо послідовності реформування залізничної галузі, оскільки в Державній цільовій програмі [3] остаточно не визначено модель реформування залізничного транспорту, але безапеляційно заявлено, що структура управління галуззю буде побудована за вертикально-інтегрованим принципом. «Укрзалізниця» додатково пропонує спочатку утворити державний концерн, а потім переходити до реформування залізниць за інтеграційною моделлю. Це означає, що за-

мість шести залізниць буде утворено єдиний суб'єкт господарювання – юридичну особу, у складі якого будуть організовані департаменти за окремими видами перевезень.

Крім Державної цільової програми [3], затвердженої Урядом України, у 2010 році було розроблено Програму економічних реформ України на 2010–2014 роки [6], у якій приділено значну увагу реформуванню залізничного транспорту країни, але всі ці документи мали суто концептуальну спрямованість і не давали відповіді на багато запитань.

Авторами досліджено проблему удосконалення структури управління вантажними вагонами компаній-операторів в умовах реформування залізничної галузі. Ця проблема порізно вирішувалася в різних країнах, залежно від прийнятої моделі реформування галузі, і не всі залізничні дирекції знайшли найкращий варіант управління рухомим складом різних власників.

Наприклад, Росія ліквідувала інвентарний парк вантажних вагонів, об'єднала приватний рухомий склад під керівництвом вантажної компанії, використовує його за договорами, у яких власники рухомого складу дуже часто не дозволяють вантажним компаніям використовувати його на власний розсуд. Це призвело до зростання оборотів вагонів на мережі залізниць; зниження ефективності використання рухомого складу; появи великої кількості «кинутих» вагонів на залізничних станціях, оскільки частина приватних компаній-операторів стає банкрутами; необхідності додаткового розвитку інфраструктури залізниць.

Залізниці Сполучених Штатів Америки працюють із власниками рухомого складу на інших умовах: усі вагони компаній-операторів керівна вантажна компанія використовує на умовах оренди на власний розсуд; за використання вагонів чужої власності вантажна компанія сплачує орендну плату компаніям-операторам із урахуванням прибутку від вантажних перевезень, що не дозволяє власникам вагонів ставати банкрутами.

Можна використовувати різні поєднання цих двох підходів для організації вантажних перевезень, але для кожної країни умови раціонального використання вантажних вагонів компаній-операторів залежать від багатьох фа-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

кторів: обсягів вантажів, які перевозяться залізницями країни, ступеня розподілу інфраструктури за видами вантажних та пасажирських перевезень, моделі реформування залізничної галузі країни, організаційної структури управління вантажними перевезеннями, обсягів функцій, які делеговані керівним вантажним компаніям, державного законодавства стосовно управління перевезеннями вантажів у країні.

Оптимізація цього процесу в Україні потребує розв'язання таких питань:

– Чи потрібно ліквідувати інвентарний парк вагонів «Укрзалізниці»?

– Чи потрібна нова нумерація вагонів, щоб уникнути затримки рухомого складу в країнах, де існують інші залізничні адміністрації?

– Скільки керівних структур управління парками вантажних вагонів необхідно організувати для виконання вимог антимонопольного законодавства?

– На яких умовах слід передавати рухомий склад керівним вантажним компаніям?

– Якою має бути організаційна структура керівної вантажної компанії?

– Яка оптимальна кількість вантажних вагонів повинна бути на залізничній мережі для покращення якісних показників їх використання?

– Що потрібно зробити для унеможливлення банкрутства малих компаній-операторів, які мають невелику кількість вантажних вагонів і залишають їх на станціях, що суттєво знижує пропускну спроможність залізничної інфраструктури?

– Які слід розробити правила для узгодження проблеми термінового або строкового повернення вагонів «Укрзалізниці», що використовують на власний розсуд у закордонних країнах залізничні адміністрації?

– Які слід розробити правові документи, щоб передати вантажним компаніям для управління процесом перевезень?

Для вирішення вказаної проблеми необхідно: обґрунтувати напрямки досліджень, розробити методи розв'язання завдань, розробити загальну методикку проведення досліджень.

Відповідно до інтеграційної моделі реформування залізничної галузі для управління вантажними перевезеннями будуть утворені нові підприємства компанії ДАТ «Укрзаліниця».

Раїс Фатхутдінов у своєму посібнику зазначає: «Під реформою підприємств мається на увазі, по-перше, зміна принципів їх дій, спрямована на реструктуризацію, що сприяє покращенню управління, підвищенню ефективності виробництва й конкурентоспроможності продукції, продуктивності праці, зниження витрат виробництва, покращення фінансово-економічних результатів діяльності, а по-друге, заходи державної підтримки вказаних змін» [8].

Відповідно до сказаного вище, підприємства з управління вантажними вагонами слід розглядати у взаємному зв'язку із зовнішнім середовищем, яке представлено окремими компаніями-операторами та клієнтами залізниць.

Задачі такого класу Фатхутдінов пропонує розв'язувати за допомогою системного підходу. «Системний підхід – це методологія дослідження об'єктів як системи. Система утворюється з двох складових: первинно-зовнішнього оточення, яке включає вхід і вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок, та вторинно-внутрішньої структури – сукупності взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують процес впливу суб'єкта на об'єкт, переробку входу у вихід і досягнення цілей системи» [8].

Послідовність розв'язання проблеми раціонального управління вантажними перевезеннями в умовах сучасного ринку передбачає:

1) аналіз процесу та структури управління вантажними перевезеннями.

2) визначення економічного критерію для порівняння альтернативних варіантів управління вантажними вагонами компаній-операторів.

3) виявлення альтернативних варіантів управління вантажними вагонами та вибір найкращого варіанту.

У свою чергу, аналіз процесу управління вантажними перевезеннями передбачає: детальне вивчення «Програми реформування залізничної галузі» [3], «Програми Президента» [6], «Законодавства України» та інших нормативних документів, на основі яких буде відбуватися реструктуризація залізничного транспорту України; аналіз існуючих вантажних перевезень у динаміці з урахуванням появи на транспортному ринку приватних компаній-операторів із власним рухомим складом та визначення тенденції перетікання перевезень найбільш

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

прибуткових вантажів у приватний сектор; вплив автомобільного транспорту України як основного конкурента залізничного транспорту; аналіз виконання існуючої комерційної роботи на залізничному транспорті з визначенням основних функцій Головного комерційного управління та його організаційної структури; аналіз організації технологічного процесу перевезення вантажів, підготовки вагонів під навантаження, виконання навантажувально-розвантажувальних робіт, обслуговування рухомого складу поточними видами ремонту; аналіз стану вантажних вагонів України та чужої власності, вітчизняних, закордонних компаній-операторів та залізничних адміністрацій інших країн.

У сфері вантажних перевезень в окремі напрямки діяльності доцільно виділити транзитні, інтермодальні, рефрижераторні та інші види спеціальних перевезень, що зумовлюються специфікою їх діяльності та високим рівнем конкуренції у цих сферах на міжнародному та внутрішньому ринках.

Запропонований розподіл вантажних перевезень і збереження їх корпоративної залежності від компанії дозволить розширити сектор залізничного бізнесу й водночас зберегти функції компанії як національного перевізника, гарантувати виконання перевезень для державних потреб, у тому числі військових та соціальних перевезень.

На підставі сказаного вище можна зробити такі висновки:

1) реформування організаційної структури управління залізничним транспортом не може привести до порушення існуючої технологічної єдності окремих видів перевезень, ремонту інфраструктури і рухомого складу та інших видів підсобно-допоміжної діяльності.

2) реформування мусить виконуватися за вертикально-інтегрованим принципом, що дозволить не тільки зберегти, а й оптимізувати технологічну єдність окремих видів перевезень, ремонту інфраструктури і рухомого складу та інших видів підсобно-допоміжної діяльності у межах однієї юридичної особи.

Після реєстрації Державної акціонерної компанії «Українські залізниці» шість залізниць України втратять статус юридичної особи. Замість них будуть організовані шість філій

компанії, які поступово трансформуються у регіональні дирекції (назва не встановлена) – філії компанії за окремими видами перевезень та діяльності. Їм будуть підпорядковані відповідні структурні підрозділи. На третьому етапі реформування деякі регіональні дирекції трансформуються в дочірні підприємства, акціонерні товариства та ін., і лише частина регіональних дирекцій (сектори) залишаться як філії для управління інфраструктурою, перевізною діяльністю, локомотивною тягою та деякими видами обслуговування. Серед них:

– сектор інфраструктури та перевізної роботи для ремонту та утримання інфраструктури залізниць, забезпечення перевізної роботи приміських поїздів у складі: локомотивний парк, експлуатаційні депо, РЦП та обчислювальні центри;

– сектор тяги «Укрлокомотив» для: забезпечення тяги пасажирських та вантажних поїздів у складі експлуатаційної частини локомотивних депо, магістральних та маневрових локомотивів.

– сектор обслуговування для: матеріально-технічного забезпечення структурних підрозділів філій компанії, вокзального сервісу, енергозабезпечення структурних підрозділів компанії, забезпечення електричною енергією та паливом поїздів медичного забезпечення працівників залізничного транспорту (тільки профільні активи), професійного розвитку працівників залізничного транспорту.

На усіх етапах структурної реформи залізниці України залишаються як організаційно-технологічні ланки по управлінню інфраструктурою, основною метою яких є її утримання, обслуговування та ремонт.

Інфраструктура залізничного транспорту згідно Закону України «Про залізничний транспорт» – це технологічний комплекс, що включає в себе: залізничні колії; інженерні споруди (мости тунелі, віадуки тощо); залізничні станції; електричні мережі, тягові підстанції, контактну мережу, інші пристрої технологічного електропостачання; системи сигналізації, централізації, блокування, зв'язку і телекомунікацій; управління рухом поїздів; шляхи доступу пасажирів і вантажів до об'єктів інфраструктури; захисні лісонасадження; пункти технічного обслуговування вагонів; вокзали; інші будів-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

лі, споруди, пристрої та обладнання, що забезпечує функціонування цього комплексу, та використовуються для надання послуг залізничного транспорту, в тому числі призначені для проведення аварійно-відновлювальних ро-

біт, охорони навколишнього середовища; земельні ділянки, що передані в користування під зазначені об'єкти інфраструктури в установленому порядку [5].



Рис. 1. Дивізійна організаційна структура управління залізничним транспортом за продуктовою схемою

Крім вказаної вище інфраструктури, є структурні підрозділи та споруди, які входять до інфраструктури, спеціалізованої за видами перевезень, і згідно антимонопольному законодавству не можуть бути переданими на приватизацію. Такими є пасажирські технічні станції; ремонтно-екіпірувальні депо та пункти; пункти підготовки вантажних вагонів та контейнерів до перевезень та ін.

Усі перелічені структурні підрозділи є складовою частиною організаційно-технологічного механізму по пасажирським та вантажним перевезенням, але повинні залишатися у складі інфраструктури залізниць.

Програмою економічних реформ України заплановано утворити на третьому етапі реформування залізничного транспорту (2013–2014 роки) конкурентне середовище на ринку залізничних послуг [6].

Передбачається організувати такі види послуг із перевезення вантажів: перевезення вантажів у спеціалізованому рухомому складі; пе-

ревлення вантажів в універсальному рухомому складі; перевезення вантажів у контейнерних поїздах; ремонт вантажного рухомого складу деповським капітальним та капітально-відновлювальним ремонтом; ремонт контейнерів; ремонт залізничної інфраструктури.

Для реалізації конкурентного середовища на ринку залізничних послуг запропоновано створити залежні відкриті акціонерні товариства, які будуть функціонувати разом із приватними компаніями-операторами, підприємствами з ремонту інфраструктури та рухомого складу:

– в галузі вантажних перевезень: ВАТ «Укрспецвагон»; ВАТ «Укррефтранс»; ВАТ «Ліски»; ВАТ «Укрвагон». (Питання про організацію останнього підприємства зараз дебатуються, оскільки потрібно таке управління парками універсальних вагонів, яке дозволить брати в оренду вагони вітчизняних приватних операторів для оптимізації процесу перевезень. Це необхідно для зниження терміну обороту приватних вагонів, зменшення кількості робо-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

чого парку на мережі залізниць, зниження витрат на їх утримання та інвестицій на розвиток інфраструктури залізниць);

– послуги з ремонту інфраструктури: ВАТ «Укрремколія»;

– послуги з ремонту тягового рухомого складу: ВАТ «Укрремлокомотив» у складі ремонтної частини локомотивних депо; ВАТ ЗЕРЗ, ВАТ ЛЛРЗ, ВАТ ДТРЗ, ВАТ КЕВРЗ;

– послуги з ремонту вантажних вагонів: ВАТ ПВРЗ; ВАТ СтрВРЗ; ВАТ з 17 вагоноремонтними депо.

Підвищення конкурентоспроможності вантажних перевезень слід розпочинати ще до реформування залізничного транспорту України, оскільки приватні вітчизняні, а потім і міжнародні перевізники отримують можливість використовувати залізничну інфраструктуру ДАТ «Укрзалізниця» і поступово зможуть витіснити національного перевізника з вітчизняного ринку залізничних послуг.

Крім того, транзитний потенціал України не використовується повною мірою: вантажопотік між Європою й Росією через Білорусь у 5 разів вищий, ніж через Україну. Україна посідає 102-е місце серед 155 країн за індексом логістичної ефективності. Така позиція значною мірою зумовлена неефективністю митних процедур.

Результати

Для ліквідації такого становища в галузі вантажних перевезень та підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту на внутрішньому та міжнародних ринках транспортних перевезень необхідно:

– сформувати нормативну базу для підвищення ефективності та конкурентоспроможності залізничних перевезень;

– організувати систему логістичних центрів для підвищення ефективності перевезення вантажів, використання рухомого складу та збільшення обсягів перевезень;

– забезпечити розвиток інфраструктури залізниць для забезпечення ефективної взаємодії з морськими портами при перевезенні вантажів, що буде сприяти державно-приватному партнерству та підвищенню конкурентоспроможності залізничного транспорту;

– оновити парк вантажних вагонів за рахунок закупівлі вагонів нового покоління;

– рекомендувати до впровадження бімодальну технологію «РейлРаннер» для перевезення вантажів у контейнерах залізницями України, особливо у напрямках міжнародних транспортних коридорів;

– надалі використовувати інтермодальні та контрейлерні перевезення транзитних вантажів по міжнародних коридорах та за кордон.

Забезпечення рентабельної діяльності перевезень вантажів можливо за рахунок таких заходів:

1) збільшення обсягів перевезень вантажів за рахунок повернення частини втрачених перевезень від автомобільного транспорту, враховуючи шкідливий вплив останнього на довкілля та суттєві кошти на утримання його інфраструктури;

2) збільшення обсягів вантажних транзитних перевезень, оскільки Україна прямує до вступу до єдиного транспортного простору Європи за умови адаптації українського законодавства до європейських норм;

3) ліквідації галузевих знижок та впровадження регульованих тарифів, що забезпечать покриття економічно обґрунтованих витрат на інвестиційну складову;

4) зниження витрат на вантажні перевезення за рахунок включення універсальних вагонів іншої власності в інвентарний парк на умовах оренди, що дозволить оптимально управляти усім парком приватних вагонів. Це дозволить не повторити помилки інших країн стосовно суттєвого зростання обороту вантажних вагонів, термінового повернення порожніх вагонів власнику, використання їх як складів на колесах, що врешті-решт призведе до необхідності додатково розвивати інфраструктуру залізниць;

5) зниження витрат на ремонт вантажних вагонів за рахунок раціонального розподілу програми деповського та інших видів ремонту по депо і заводах;

6) спеціалізації вагонних депо на окремі види ремонту, модернізація їх основних засобів з доведенням їх програми до оптимальної, залежно від кількості ремонтних позицій, відновлення поточного методу ремонту в окремих депо;

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

7) передачі на приватизацію частини надлишкових ремонтних вагонних депо та переспеціалізації іншої частини у експлуатаційні депо;

8) виділення частини підприємств з ремонту інфраструктури та рухомого складу, обсяги продукції або послуг яких для інших підприємств галузі складають менше 50 відсотків загальних обсягів цих підприємств, як непрофільних активів на приватизацію. Це дозволить значно знизити витрати залізничного транспорту, оскільки ціни цих непрофільних послуг або продукції будуть нижчими, ніж утримання цих активів [5].

Для оптимального вирішення проблеми управління парками вантажних вагонів в Україні необхідно дослідити можливі варіанти:

1) побудови організаційної структури управлінських компаній та визначення їх кількості;

2) збереження інвентарних номерів рухомого складу або його перенумерації;

3) визначення оптимальної кількості вантажних вагонів на залізничній мережі за умови покращення якісних показників роботи вагонних парків;

4) унеможливлення банкрутства малих компаній-операторів, які мають невелику кількість вантажних вагонів і залишають їх на станціях, що суттєво знижує пропускну спроможність залізничної інфраструктури;

5) узгодження проблеми термінового або строкового повернення вагонів «Укрзалізниці», які використовують на свій розсуд залізничні адміністрації закордонних країн;

6) створення правових документів, на основі яких вантажні вагони будуть передані управлінським компаніям для управління процесом перевезень.

Оскільки після реформування залізничної галузі в Україні в умовах сучасного ринку будуть одночасно працювати вітчизняні та закордонні компанії-оператори та вагони різних залізничних адміністрацій, необхідно побудувати раціональну модель управління вантажними перевезеннями та порожніми вагонопотоками [6].

Можна визначити три основні підходи до управління вантажними перевезеннями в умовах ринку. Кожний з них використовується в

різних країнах залежно від моделі організації управління вантажними перевезеннями. Детально сутність цих підходів описана нижче.

1. Парк вантажних вагонів перебуває у компанії-операторів різних форм власності, які добровільно на умовах взаємного договору передають його в управління керівним вантажним компаніям. Ці компанії самостійно на власний розсуд розпоряджаються рухомим складом, направляють їх під навантаження, для вивантаження, у поточні види ремонту. За експлуатацію рухомого складу іншої власності вантажні компанії сплачують орендну плату або інші виплати, до яких входить частка прибутку за використання вагонів. Така форма організації вантажних компаній використовується у Сполучених Штатах Америки та в багатьох інших країнах [10].

2. Парк вантажних вагонів перебуває у компанії-операторів різних форм власності, які добровільно на умовах взаємного договору передають його під управління керівним вантажним компаніям, але мають право самостійно встановлювати маршрути перевезення вантажів та умови термінового повернення рухомого складу. За перевезення вантажів та повернення порожніх вагонів компанії-оператори сплачують вантажній компанії вартість нитки графіка та її послуги. Така форма організації вантажних перевезень не є ефективною, про що свідчить перший досвід організації перевезень у Росії [9].

3. Усі вантажні вагони поділені на окремі парки за видами рухомого складу. Спеціалізовані вантажні вагони, рефрижератори та контейнери виділяються в окремі парки. Вантажні компанії використовують цей рухомий склад на умовах, описаних у пункті 2. Універсальні вагони вітчизняних компаній-операторів передаються для управління на умовах, наведених у пункті 1. Компанії-оператори інших залізничних адміністрацій мають право самостійно встановлювати маршрути перевезення своїх вантажів та терміново повертати рухомий склад на основі міждержавної домовленості.

Окремо можна сказати про утворення Українського транспортно-логістичного центру (УТЛЦ), але вважати його окремим варіантом не доцільно, оскільки він не може в умовах реформування галузі виконувати функції оренди

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

рухомого складу, комерційної роботи та іншої статутної діяльності, яка за чинним антимонопольним законодавством мусить виконуватися на конкурентній основі.

Наукова новизна та практична значимість

З огляду на сказане, автори вважають УТЛЦ необхідно державною структурою, яка може існувати у складі Державного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування разом із регулятором та інфраструктурою (господарством перевезень та локомотивним господарством), виконувати регулюючі функції з перевезень вантажів та подачі порожніх вагонів під навантаження, або не виконувати комерційних господарчих функцій.

Варіант Українського транспортно-логістичного центру може працювати в умовах ринку вантажних транспортних послуг тільки разом з управлінськими компаніями (термін ДПТу). В Росії вони називаються вантажними компаніями, функції яких автори пропонують значно поширити.

Зараз в Україні пропонується утворити ДЗП – дочірні залежні підприємства на базі Дарницького вагоноремонтного заводу (у володіння передаються піввагони); ДП «Укрспецвагон» (у володіння передається спеціальний рухомий склад); Стрийського вагоноремонтного заводу (у володіння передаються цистерни та спеціальний рухомий склад); Державного підприємства «Укррефтранс» (у володіння передаються криті вагони); УДКТЦ «Ліски» (у володіння передаються платформи, транспортери та контейнери), функції яких подібні до функцій, які пропонується надати управлінським компаніям.

Думка про утворення управлінських компаній на заміну вантажних компаній Росії, була запропонована фахівцями Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна (ДІТ) ще на міжнародній конференції, яка проводилася у м. Яремче у листопаді 2010 року.

Суттєва різниця між новою моделлю «Укрзалізниця» (листопад 2011 року) та запропонованою ДІТом (березень 2011 року) полягає в тому, що Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту (в т. ч. і ав-

тори) запропонували структуру управління вантажними вагонами з більш жорсткими правилами взяття в оренду універсального рухомого складу чужої власності.

Ці правила дозволяють управлінській компанії розпоряджатися універсальними орендowanними вагонами та перевозити вантажі будь-яких клієнтів. Це дозволить уникнути помилок, які були допущені керівництвом ВАТ «Російські залізниці», а саме:

1. банкрутства малих та середніх компаній-операторів – власників рухомого складу, які кидали власні вагони на коліях залізничних станцій;

2. збільшення терміну обороту універсальних вагонів, власники яких не дозволяли використовувати свій рухомий склад для перевезення інших вантажів;

3. збільшення кількості вантажних вагонів у парках, які необхідні для перевезення заданих обсягів вантажів, що потребує вкладання додаткових інвестицій у розвиток інфраструктури залізниць;

4. складність управління парками вантажних вагонів та виконання регулювання порожніх маршрутів.

Крім того, запропонована модель управління вантажними вагонами дозволяє знизити термін обороту вагонів за рахунок скорочення часу простою рухомого складу під навантаженням та на технічних станціях за рахунок оперативного управління розвантажувально-навантажувальними роботами; оперативної подачі вагонів на пункти підготовки вагонів під навантаження; оперативної подачі «хворих вагонів» в експлуатаційні депо для проведення поточного ремонту з відчепленням; оперативного та якісного виконання деповських та капітальних ремонтів рухомого складу, оскільки управлінські компанії будуть включати до свого складу основні фонди, на яких виконуються перелічені роботи.

Слід сказати, що Росія поступово почала виправляти помилки, допущені в ході реформування залізничної галузі, і зараз пропонує організувати для управління вантажними перевезеннями пули.

За визначенням економічної енциклопедії, пул – це форма монополії або іншого господарського структурного підрозділу, у якому при-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

буток суб'єктів цієї діяльності надходить до спільного фонду й розподіляється між ними заздалегідь визначеними пропорціями або квотами. Але згідно зі сказаним вище, не визначено форми управління рухомим складом компаній-операторів та форми взаємних розрахунків із власниками вагонів.

Для управління вантажними перевезеннями в Україні автори пропонують використання третього підходу.

В Україні зараз існує кілька парків вантажних вагонів, класифікація яких пропонується:

1. Парком спеціальних вагонів буде управляти компанія-оператор «Укрспецвагон». До її парку увійдуть котуновози. Специфіка полягає в тому, що ці вагони, як правило, виконують перевезення в одному напрямку, а у зворотному напрямку їдуть порожніми, оскільки їх необхідно терміново повертати власнику рухомого складу. Інший спеціалізований рухомий склад буде передано Стрийському вагоноремонтному заводу.

Якщо вітчизняні та закордонні компанії-оператори будуть працювати в Україні, то управляти їхніми спеціальними вагонами будуть вказані оператори або інша управлінська компанія на умовах підходу 2 та згідно з антимонополюним законодавством;

2. Парки універсальних вагонів «Укрзалізниця» та інших вітчизняних і закордонних компаній-операторів (у тому числі інших залізничних адміністрацій) згідно з антимонополюним законодавством будуть управлятися будь-якою управлінською компанією України, діяльність якої відповідатиме певним правилам, та яка буде мати ліцензію. Управління вітчизняними та закордонними вагонами здійснюватиметься на умовах підходу 3. До цих компаній «Укрзалізниця» пропонує залучити Дарницький та Стрийський вагоноремонтні заводи, УДКТЦ «Ліски» та ДП «Укррефтранс».

Кількість управлінських компаній, за вимогами антимонополюного законодавства, повинна бути не менш, ніж чотири. Дуже важливо, щоб після реформування залізничної галузі державі належало не менш, ніж 75 відсотків акцій кожної управлінської компанії для того, щоб не допустити перехід у приватні руки управління вантажними перевезеннями.

«Укрзалізниця» нумерацію вантажних вагонів поки не змінила, і це призвело до того, що залізничні адміністрації інших країн не дотримуються правил використання іноземних вагонів. Росія перетримує український рухомий склад, оскільки в неї власних вагонів не вистачає, а штрафні санкції дуже низькі й дозволяють використовувати вагони «Укрзалізниця» понад нормативний строк. Водночас ВАТ «Російські залізниці» почали ліквідувати свій інвентарний парк і перенумеровувати на «5», що за вимогами міждержавної угоди потребує термінового повернення вагонів.

Для цього потрібно спочатку організувати компанії-оператори з парком вагонів, які будуть належати національному перевізнику – «Укрзалізниця», перенумерувати рухомий склад на «5» та створити управлінські вантажні компанії, які будуть брати вагони інших компаній-операторів у оренду або на інших умовах.

Це дасть змогу централізувати управління вантажними перевезеннями, оптимізувати кількість вантажних вагонів на залізницях України та підвищити якість їх використання.

Висновки

Для ефективної роботи залізничної галузі необхідно запровадити нові принципи організації фінансових потоків та зробити їх якомога прозорішими. Для цього пропонуються деякі рекомендації:

1. Прозорість висвітлення інформації про економічний стан структурних підрозділів, що входять до конкретних галузевих господарств. Рекомендується запровадити такі принципи обліку та класифікацію джерел доходів і витрат, які дозволять повністю бачити рентабельність того чи іншого виду діяльності. Надалі на підставі отриманої інформації про існуючий рівень витрат необхідно створити механізм їх зниження.

2. Розподіл обліку за видами діяльності на перевізний та підсобно-допоміжний. У свою чергу, перевізну діяльність необхідно розділити на: вантажні перевезення; пасажирські перевезення у внутрішньодержавному, міждержавному та міжнародному сполученні; пасажирські перевезення в приміському сполученні; експлуатацію та утримання інфраструктури.

3. Державні ресурси слід розподіляти так,

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

щоб автомобільний і залізничний транспорт брали участь у витратах на утримання своєї інфраструктури, якою вони користуються рівною мірою. У той час, коли автомобільний транспорт несе лише мінімальні витрати, пов'язані з будівництвом інфраструктури, залізниці, вимушені самі фінансувати власні капіталовкладення, втрачають свою конкурентну перевагу. Бюджет також повинен перебрати витрати на утримання тих залізничних ліній, які економічно не обгрунтовані. Разом із тим, обсяг і можливість утримання таких ліній потребують ретельної перевірки.

4. В Україні, як і в країнах ЄС, здійснюється державне фінансування розвитку інфраструктури, проте суттєва різниця полягає в тому, що в ЄС залучаються кошти і приватних перевізників, у той час як в Україні підтримка залізничної інфраструктури відбувається за державні кошти. В сучасних умовах функціонування галузі єдиним джерелом інвестицій в залізничний транспорт України можуть бути лише доходи від транспортних підприємств, оскільки коштів у Державному бюджеті для цього не передбачено.

Держава має компенсувати «Укрзалізницю» збитки, пов'язані з забезпеченням соціальних перевезень, однак ці виплати відбуваються далеко не в повних обсягах. Єдиний фінансовий баланс залізниці передбачає покриття збитків від пільгових перевезень за рахунок прибутків від вантажних. Ця система, враховуючи монопольний стан залізниці та з огляду на недофінансування з боку держави, призводить до зниження якості надання послуг залізничного транспорту як для пасажирів, так і для вантажовласників.

Наявність перехресного субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних і діючий механізм розподілу доходів не дозволяють досягти необхідного рівня фінансової прозорості, що є суттєвим бар'єром для вкладання інвестицій в залізничну галузь.

Невідповідність якості послуг залізничного транспорту зростаючим споживчим вимогам та міжнародним стандартам призводить до зниження користування залізничним транспортом із боку іноземних перевізників, які обирають більш привабливі за часом та ціною маршрути транспортування.

Реформування системи залізничного транспорту сьогодні є об'єктивною необхідністю. Воно є першим кроком на шляху інституційної адаптації залізничного транспорту України до стандартів ЄС, а також застосування прозорих ринкових механізмів для надання можливості приватним компаніям вийти на ринок залізничних перевезень (надати необхідні ліцензії, доступ до залізних колій та мереж тощо).

В Україні питанням, що пов'язані із комерційною діяльністю залізниць, приділено мало уваги, оскільки залізничний транспорт знаходиться у державній власності, питання про відкриття ринку залізничних вантажних перевезень та перевезень пасажирів на конкурентній основі поки що не віднесено до актуальних. У законодавстві України не передбачено окремого органу, який би виконував окремо функції із розподілення потужностей інфраструктури, як це потребує система ЄС.

Для підвищення інвестиційної привабливості українські залізниці мусять: провести реформування залізничного транспорту з урахуванням специфіки його функціонування; підвищити ефективність корпоративного управління; виділити непрофільні активи і провести повну або часткову приватизацію в сегментах галузі, які не відносяться до природних монополій; створити регулюючий орган в сфері залізничного транспорту, який забезпечить справедливі і недискримінаційні умови доступу до залізничної інфраструктури та послуг. Регулюючий орган має бути незалежним та апеляційним органом при врегулюванні суперечок щодо дотримання умов недискримінаційного доступу до ринку транспортних послуг.

Після виконання цих заходів для залучення сторонніх інвестицій необхідно запропонувати приватним інвесторам вкладати кошти у непрофільні підприємства з ремонту інфраструктури та рухомого складу і складати договори з залізницями на виконання цих робіт на умовах аутсорсингу; створити привабливі умови для вкладання приватних інвестицій у розвиток окремих залізничних ліній та придбання нового рухомого складу.

На основі сказаного вище констатуємо – авторами запропоновані основні принципи побудови залізничних підприємств (компаній) з перевезення вантажів з врахуванням таких пер-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

шочергових заходів, як: збереження технологічної єдності транспортної діяльності; формування організаційної структури за видами діяльності; збереження залізниць як організаційно-технологічної ланки з управління інфраструктурою; розвиток конкурентного середовища на ринку залізничних перевезень, ремонту інфраструктури, рухомого складу тощо; підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту на внутрішньому ринку та ринку міжнародних транспортних перевезень; забезпечення рентабельної діяльності; організація фінансових потоків та підвищення прозорості фінансово-господарської діяльності; підвищення інвестиційної привабливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бараш, Ю. С. Реформування залізничного транспорту в країнах колишнього СРСР / Ю. С. Бараш // Вісн. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Д., 2010. – Вип. 34. – С. 250–258.
2. Бараш, Ю. С. Удосконалення механізму управління вантажними залізничними перевезеннями / Ю. С. Бараш, Л. В. Марценюк // Вісн. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Д., 2011. – Вип. 40. – С. 211–215.
3. Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010–2015 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-п>. – Назва з екрану.
4. Дикань, В. Л. Удосконалення організаційної структури залізничного комплексу України в сучасних умовах : монографія / В. Л. Дикань, М. І. Данько, М. В. Кондратюк. – Х. : УкрДАЗТ, 2010. – 190 с.
5. Про залізничний транспорт : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. – Назва з екрану.
6. Про Національний план дій на 2011 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» : Указ Президента України № 504/2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://president.gov.ua/documents/13492.html/>. – Назва з екрану.
7. Стратегія розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://taxoport.com/files/docs/trans_strateg_2020.doc. – Назва з екрану.
8. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.
9. Эйтулис, Г. Д. Основные модели управления железными дорогами / Г. Д. Эйтулис // Залізничний транспорт України. – 2007. – № 6 (65). – С. 24–25.
10. José, A. Gómez-Ibáñez. Railroad Reform: an overview of the options [Електронний ресурс] / José A. Gómez-Ibáñez. Режим доступу: http://www.hks.harvard.edu/var/ezp_site/storage/ckeditor/file/pdfs/centers-programs/centers/taubman/working_papers/gomezibanez_04_railway.pdf. – Назва з екрану.

Ю. С. БАРАШ¹, Л. В. МАРЦЕНЮК^{1*}

^{1*}Каф. «Учет, аудит и интеллектуальная собственность», Днепропетровский национальный университет железнодорожного транспорта имени академика В. Лазаряна, ул. Лазаряна, 2, 49010, г. Днепропетровск, Украина, тел. +38 (093) 934 18 03, эл. почта gwinform1@rambler.ru

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Цель. Разработка теоретико-методологических основ повышения эффективности использования грузовых вагонов компаний-операторов в условиях реформирования железнодорожного транспорта за счет усовершенствования структуры управления ими. **Методика.** Предложен теоретико-методологический подход к построению эффективной структуры управления грузовыми вагонами компаний-операторов разной формы собственности, внедрение которого позволит существенно снизить простой вагонов на технических станциях, под грузовыми операциями и в ремонте, и тем самым улучшить качественные показатели использования подвижного состава в условиях реформирования железнодорожного транспорта Украины. **Результаты.** Разработан усовершенствованный механизм управления грузовыми перевозками, отличающийся от существующего приспособлением его к условиям реформированной отрасли и организацией управленческих ком-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

паний, которые вместе с Украинским транспортно-логистическим центром (УТЛЦ) централизуют управление всеми грузовыми вагонами отечественных и зарубежных компаний-операторов. **Научная новизна.** Для управления грузовыми перевозками было предложено в вагонах компаний-операторов различной формы собственности организовать несколько управленческих компаний, которые бы имели право распоряжаться универсальными вагонами других отечественных компаний-операторов, находящихся у них на правах аренды, и самостоятельно направлять их в текущие и плановые виды ремонта; организовывать перевозки грузов в специальных вагонах отечественных и зарубежных компаний-операторов на договорных условиях, в зависимости от вида и содержания договора, на основе дополнительных договоров и за отдельную плату выполнять текущие и плановые виды ремонта грузовых вагонов; разработана организационная структура управленческой компании, которая включает одновременно два направления деятельности (коммерческий и ремонтный), что позволит сократить время пребывания подвижного состава на технических станциях, под погрузкой и в нерабочем парке, поскольку значительной частью технологического цикла процесса перевозки будет управлять эта компания. **Практическая значимость.** Для эффективного использования грузовых вагонов компаний-операторов различных форм собственности предложен новый теоретико-методологический подход, внедрение которого позволит улучшить качественные показатели использования подвижного состава. Предложена новая технология управления грузовыми перевозками отечественных и зарубежных компаний-операторов с помощью управленческих компаний и Украинского транспортно-логистического центра с распределением перевозок в зависимости от вида подвижного состава, владельца вагонов или железнодорожной администрации, организации перевозок. Разработана методика построения организационной структуры управляющей компании, которая охватывает одновременно два вида деятельности: коммерческую и ремонт вагонов различной собственности.

Ключевые слова: структура управления предприятием; модель управления; грузовые перевозки; инфраструктура; реформирование

U. S. BARASH¹, L. V. MARTSENYUK^{1*}

^{1*}Dep. "Accounting, Audit and Intellectual Property", Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Lazaryan Str. 2, 49010, Dnepropetrovsk, Ukraine, tel. +38 (093)934 18 03, e-mail rwinform1@rambler.ru

FORMING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR ACTIVITIES

Purpose. Development of theoretical and methodological foundations of efficiency of freight cars operating companies in railway reform through improved management structure them. **Methodology.** A theoretical and methodological approach for building effective management structure of freight wagons operating companies of different ownership forms is proposed, its introduction will significantly reduce detention of cars on technical stations under loading operations and maintenance, and thereby to improve the quality parameters of rolling stock usage in reform conditions of Ukraine railway transport. **Findings.** An improved control mechanism of cargo transportation is developed, it is different from the existing by its adaptation to the conditions of the reformed sector and the organization of management companies which together with the Ukrainian Transport and Logistics Center (UTLC) centralize management of all freight cars of domestic and foreign operating companies. **Originality.** It is proposed for management of cargo transportation in wagons operating companies of different ownership to organize a series of management companies that would have the right to dispose of universal cars of other domestic operating companies, being on leasehold basis, and to direct them to current and scheduled repairs by themselves; to organize the cargo transportation in wagons of domestic and foreign operating companies on a contractual terms, depending on the type and content of the contract, on the basis of additional contracts for a separate fee to perform current and scheduled repair of freight cars; the management company organizational structure is developed, it includes simultaneously two directions of activity: commercial and repair, it will reduce the stay time of rolling stock on the engineering stations during loading and in a non-operating park as far as this company will manage a significant part of the production cycle of the transportation process. **Practical value.** For efficient use of freight cars operating companies of different ownerships a new theoretical and methodological approach is proposed. It will improve the quality parameters of the rolling stock usage. The new technology of cargo transportation control of domestic and foreign operating companies through management companies and Ukrainian Transport and Logistics Center with the distribution of traffic depending on rolling stock type, owner cars or railway administration, organization of trans-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

portation is offered. The technique of the organizational structure of the management company, which includes a combination of two types of activities: commercial and cars repair of different ownership is developed.

Keywords: structure of enterprise management; management model; cargo transportation; infrastructure; reforming

REFERENCES

1. Barash Yu. S. Reformuvannya zaliznychnoho transportu v krainakh kolyshnoho SRSR. [Railway Reformarion in the former USSR]. *Visnyk Dnipropetrovskoho natsionalnoho universitetu zaliznychnoho transportu imeni akademika V. Lazariana* [Bulletin of Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan], 2010, issue 34, pp. 250-258.
2. Barash Yu. S., Martseniuk L.V. Udoshkonalennia mekhanizmu upravlinnia vantazhnymy zaliznychnymy perevezenniamy [Improving of management mechanism of freight transportation by railroad]. *Visnyk Dnipropetrovskoho natsionalnoho universitetu zaliznychnoho transportu imeni akademika V. Lazariana* [Bulletin of Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan], 2011, issue 40, pp. 211-215.
3. *Derzhavna tsilova prohrama reformuvannya zaliznychnoho transportu na 2010–2015 roky* (The government target railway reform program for 2010-2015). Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009> (Accessed 5 March 2013).
4. Dykan V.L., Danko M.I., Kondratiuk M.V. *Udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury zaliznychnoho kompleksu Ukrainy v suchasnykh umovakh* [Improving the organizational structure of the Ukraine railroad complex in modern conditions]. Kharkiv, UkrDAZT Publ., 2010, 190 p.
5. *Pro zaliznychnyi transport: zakon Ukrainy* (Law of Ukraine “On Railway Transport”). Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi> (Accessed 5 March 2013).
6. *Pro Natsionalnyi plan dii na 2011 rik shchodo vprovadzhennia Prohramy ekonomichnykh reform na 2010-2014 roky «Zamozhne suspilstvo, konkurentospromozhna ekonomika, efektyvna derzhava»: Ukaz Prezydenta Ukrainy*. (Decree of the President of Ukraine № 504/2011 on the National Action Plan for 2011 on the implement of economic reform program for 2010-2014 "Prosperous Society, Competitive Economy, Effective State"). Available at: <http://president.gov.ua/documents/13492.html/> (Accessed 5 March 2013).
7. *Stratehiia rozvytku zaliznychnoho transportu na period do 2020 roku* (Development strategy of railway transport till 2020 year). Available at: http://taxoport.com/files/docs/trans_strateg_2020.doc (Accessed 5 March 2013).
8. Fatkhutdinov R.A. *Upravleniye konkurentosposobnostyu organizatsii* [Management of competitiveness of the organization]. Moscow, Eksmo Publ., 2004. 544 p.
9. Eitutis H.D. Osnovni modeli upravlinnia zaliznytsiamy [Key management models of railways]. *Zaliznychnyi transport Ukrainy – Railway Transport of Ukraine*, 2007, no. 6 (65), pp. 24-25
10. José A. Gómez-Ibáñez. Railroad Reform: an overview of the options. Available at: http://www.hks.harvard.edu/var/ezp_site/storage/fckeditor/file/pdfs/centers-programs/centers/taubman/working_papers/gomezibanez_04_railway.pdf (Accessed 5 March 2013).

Стаття рекомендована до публікації д.е.н., проф. С. В. Каламбет (Україна); д.е.н., проф. Н. І. Верхоглядовою (Україна)

Надійшла до редколегії 27.02.2013

Прийнята до друку 29.03.2013