

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ**  
**Кафедра економіки та управління виробничим і**  
**комерційним бізнесом**

**В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, М.В. Корінь**

**КОРПОРАТИЗАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ НАПРЯМОК**  
**ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ**

***Конспект лекцій***

**Частина 3**

**Харків – 2016**  
Дикань В.Л., Шраменко О.В., Корінь М.В. Корпорати-

зація як основний напрямок проведення реструктуризації:  
Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2016. – 34 с.

Даний конспект лекцій розкриває частину першого змістового модуля дисципліни “Економічні основи реструктуризації управління підприємств транспорту”.

В сучасній економіці процеси глобалізації та інтеграції стали визначальними у виборі напрямків проведення перетворень підприємствами будь-якої галузі. В даному конспекті лекцій розглянуто концептуальні основи корпоратизації як основного напрямку реструктуризації. Визначено причини виникнення транснаціональних корпорацій та посилення їх ролі у світовій економіці, розкрито сутність існуючих моделей корпоративного управління та проаналізовано світовий досвід корпоратизації залізниць.

Конспект лекцій рекомендується для студентів спеціальності «Економіка підприємства» всіх форм навчання.

Табл. 4, бібліогр.: 17 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 15 квітня 2016 р., протокол № 10.

Рецензент

проф. О.Г. Кірдіна

В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, М.В. Корінь

## КОРПОРАТИЗАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ НАПРЯМОК ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

*Конспект лекцій*

Частина 3

Відповідальний за випуск Шраменко О.В.

Редактор Решетилова В.В.

---

Підписано до друку 25.05.16 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,5. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,

61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

## ЗМІСТ

5.1 Корпорація як сучасна ефективна форма організації підприємницької діяльності.....	4
5.2 Розвиток транснаціональних корпорацій.....	9
5.3 Існуючі моделі корпоративного управління.....	16
5.4 Світовий досвід корпоратизації залізниць.....	27
Список літератури для поглибленого вивчення тем.....	34

## **ТЕМА 5. КОРПОРАТИЗАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ НАПРЯМОК ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ**

5.1 Корпорація як сучасна ефективна форма організації підприємницької діяльності.

5.2 Розвиток транснаціональних корпорацій.

5.3 Існуючі моделі корпоративного управління.

5.4 Світовий досвід корпоратизації залізниць.

### **5.1 Корпорація як сучасна ефективна форма організації підприємницької діяльності**

Сучасні процеси глобалізації світового економічного співтовариства вимагають зростання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що неминуче обумовлює необхідність оптимізації їх виробничої й підприємницької діяльності. Це передбачає, в першу чергу, використання новітніх управлінських і інформаційних технологій, що дозволяють мінімізувати необґрунтовані ризики, виключати обмеженість або недостатність матеріальних, фінансових і інших ресурсів, уникати невизначеності в господарських ситуаціях, планувати й розраховувати ймовірність їхнього результату.

Реальна стратегія переходу до ринку диктує необхідність створення корпоративних структур, переваги організації яких визначили провідну роль цієї форми ведення бізнесу в забезпеченні стабільного функціонування економік країн світу.

Сучасні транснаціональні корпорації контролюють до половини світового промислового виробництва, більше 60 % зовнішньої торгівлі, приблизно 4/5 патентів і ліцензій на нову техніку, технології й ноу-хау. Варто також погодитися з тим, що суб'єкти малого й середнього підприємництва (малі підприємства, індивідуальні підприємці), на яких у світі припадає 75-80 % загальної кількості господарюючих суб'єктів, забезпечують не більше 10-20 % обсягу виробництва промислової продукції: лідерство ж належить корпоративним структурам, в основному інтегрованим – концернам, холдингам, фінансово-промисловим групам, консорціумам, транснаціональним компаніям і ін. Ці пропорції підтверджують

дані Бюро статистики США (в 1994 році у цій країні діяло 3 млн корпорацій у порівнянні з 1 млн товариств; на корпорації припадало приблизно 89 % загального доходу від підприємницької діяльності). Аналогічні дані наводяться в «Статистичному збірнику компаній - юридичних осіб», виданому в Японії, у якому було засвідчено, що ще в 1992 році комерційною діяльністю займалося 1 748 967 компаній, серед яких капіталом понад 1 трлн ієни володіло 2 195 компаній (це всього 13 % загальної кількості корпорацій), однак їм належало 41,4 % активів всіх компаній.

Сьогодні корпоративний сектор виступає базовим елементом світової економіки. Саме корпораціями забезпечується більш ніж 50 % обсягу світового промислового виробництва та 100 % світової торгівлі. Великі корпорації сприяють постійному економічному прогресу, підвищенню рівня життя та науковому розвитку.

Експерти вважають, що корпоративна власність є найбільш ефективною з позиції залучення додаткових капіталовкладень, можливостей використання нових управлінських методів, підвищення продуктивності праці та вдосконалення трудових відносин.

В економічній літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності поняття «корпорація». Частина науковців вважає, що термін «корпорація» походить від латинського «corporatio», що означає союз, товариство, об'єднання, інші – що цей термін походить від латинського «corpus habere», що означає правовий статус юридичної особи, ще інші вважають, що корпорація не обов'язково є юридичною особою, проте однозначно є колективом (лат. «corporalis» – тілесний, речовий).

Відповідно до Господарського кодексу України, **корпорацією** визнається договірне об'єднання, що створене на основі складання виробничих, наукових та комерційних інтересів підприємств, які об'єдналися, із делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного із учасників органам управління корпорації.

Так, **корпорація**, за визначенням комерційного словника, – це широко розповсюджена у країнах із розвинутою ринковою економікою форма організації підприємницької діяльності, яка

передбачає пайову власність, юридичний статус та зосередження функцій управління в руках верхньої ланки професійних управлінців (менеджерів), які працюють за наймом. Таке визначення передбачає наявність таких обов'язкових умов для функціонування корпорацій: певний ступінь розвитку економіки; можливість здійснення підприємницької діяльності населенням, співіснування різних форм власності, наявність професійних управлінців.

На думку С. Чернишова, сучасна **корпорація** – це певна група осіб, які професійно займаються розробленням та прийняттям управлінських рішень, які мають в цьому аспекті самосвідомість та послідовно використовують розвинуті сучасні технології прийняття рішень.

Ю. Брігхем та Дж. Х'юстон визначають **корпорацію** як відповідним чином оформлену та зареєстровану економічну одиницю, чий активи відділені від особистої власності власників та менеджерів.

В.Г. Полонський, С.В. Белоусова та О.М. Белоусов визначають **корпорацію** як правову форму бізнесу, відокремлену від конкретних осіб, що володіють підприємствами, які в неї входять.

Існують різні погляди й щодо питання, які форми підприємницьких об'єднань належать до корпорацій. Це можна пояснити відмінністю трактування вченими-економістами характерних рис, які властиві корпорації.

Згідно з однією з найрозповсюдженіших точок зору, **корпорація** – це колективне утворення, організація, що визнана юридичною особою, заснована на об'єднаних капіталах (добровільних внесках) і яка здійснює соціальнокорисну діяльність. У цьому випадку *корпорації властиві такі риси:*

- а) наявність юридичної особи;
- б) інституціональний поділ функцій управління й власності;
- в) колективне прийняття рішень власниками й (або) найманими управлінцями.

Корпоративні відносини не можуть існувати без організаційного оформлення, оскільки вони виникають для цілей ведення певної діяльності. Але стосовно корпорацій, то не існує єдиного погляду щодо їх організаційних форм. Так, Х. Окумура

до корпорацій, окрім акціонерних товариств, зараховує холдинги. С.О. Орехов вважає, що в наявній економіко-правовій системі за своїм правовим статусом і економічною сутністю найбільш повно ідентифікуються із визначенням корпорації акціонерні товариства, що відповідає світовій господарській та правовій практиці. М. Колесник із корпораціями ідентифікує інтегровані промислово-фінансові групи, перш за все – із транснаціональними корпораціями (ТНК). П. Буряк говорить про інтегровані корпоративні структури, до яких зараховує корпорації, концерни, холдинги, фінансово-промислові групи, транснаціональні корпорації. Стає зрозумілим, що концерни, холдинги, промислово-фінансові групи вчений не ідентифікує із корпораціями.

Основними причинами, що змушують підприємства до об'єднання, є: посилення ринкової конкуренції; прагнення до зниження виробничих витрат; вимоги зниження ризиків, небезпек і загроз; централізація виконання загальної збутової функції; підвищення ефективності виробництва; розширення ринків збуту; залучення інвестицій; необхідність фінансового оздоровлення виробництва. У результаті формуються стратегічні цілі, найважливішими з яких є: удосконалювання управління фінансовими потоками; одержання нових джерел фінансування; підвищення технологічності й ефективності власного виробництва; орієнтація виробництва на активне просування товарів і послуг на зовнішній і внутрішній ринок; залучення до товарообігу із зовнішнім ринком не тільки окремих підприємств, але й цілих виробничо-технологічних ланцюжків.

Переваги корпорацій як сучасних ефективних форм організації підприємницької діяльності в основному зводяться до таких складових.

**1 Корпорація – найбільш ефективна форма організації бізнесу з точки зору залучення грошового капіталу.** Акціонерні товариства дозволяють залучити значну кількість осіб та майнових засобів, які можуть утворювати великий капітал. Корпораціям притаманний унікальний спосіб фінансування – шляхом продажу акцій і облігацій, тобто через ринок цінних паперів. Фінансування через продаж цінних паперів має перевагу і з точки зору їх покупців. По-перше, кожен у цьому випадку

може брати участь у діяльності підприємства і розраховувати на відповідну винагороду, при цьому немає необхідності брати активну участь в управлінні підприємством. Прибуток акціонерного товариства розподіляється між великим числом учасників у порівнянні з будь-якою іншою формою підприємницької діяльності, що саме по собі сприяє формуванню середнього класу і підвищенню добробуту суспільства. Більш того, корпорації, як правило, мають більш легкий доступ до банківських кредитів порівняно з іншими формами організації бізнесу.

**2 Суттєва перевага корпорацій – обмежена відповідальність.** Власники корпорації (тобто власники акцій) ризикують тільки тією сумою, яку вони заплатили за купівлю акцій. Їхні особисті активи не знаходяться під загрозою навіть якщо корпорацію буде визнано банкрутом. Кредитори можуть пред'явити позов корпорації як юридичній особі, але не власникам корпорації як приватним особам.

**3 Завдячуючи своєму привілею у сфері залучення грошового капіталу, корпорація здатна здобувати переваги з технологій масового виробництва у вигляді економії на витратах виробництва і на витратах збуту,** які значно впливають на ціну реалізації промислової продукції. Але не цей момент сьогодні визначає успіх у конкурентній боротьбі. Фактом є те, що чітко проглядається тенденція до концентрації виробництва. А це свідчить: чим більша організація, тим більше можливості щодо впровадження соціальних технологій, що відповідно, посилює конкурентоспроможність корпорації. Вона може освоювати складні технології, випускати більш удосконалені товари, допомагати покращенню добробуту своїх працівників, сприяти підвищенню лояльності споживачів тощо.

**4 Корпорація забезпечує стабільність, надійність і довговічність акціонерних компаній,** оскільки акціонер має право в будь-який момент вийти із складу товариства і продати свою частину акцій. Це не призведе до розпаду товариства, оскільки корпорація є юридичною особою. Вона існує, незалежно від її власників, а в цьому відношенні – від її власних посадових осіб. Передача власності корпорації через продаж акцій не підриває її цілісність.



Всі корпорації поділяються на національні та транснаціональні.

## 5.2 Розвиток транснаціональних корпорацій

Найбільш загальною причиною виникнення транснаціональних корпорацій є інтернаціоналізація виробництва й капіталу на основі розвитку виробничих сил, що переростають національно-державні кордони.

Транснаціональні корпорації - це міжнародні фірми, що мають свої господарські підрозділи у двох або більше країнах, управління якими здійснюється з одного або декількох центрів.

Основні критерії, які притаманні транснаціональним корпораціям, такі:

- кількість країн, в яких діє корпорація (мінімум від двох до шести і більше країн);
- певна кількість країн, в яких розміщені виробничі потужності корпорації;
- певний розмір капіталізації, якого досягла корпорація;
- мінімум частки іноземних операцій від доходів або продажу корпорації (як правило, 25 %);
- володіння не менше 25 % акцій, які беруть участь у голосуванні, в трьох або більше країнах;
- інтернаціональний склад персоналу та вищого керівництва корпорації.

Еволюція транснаціональних корпорацій розпочинається з XVI-XVII ст., з часів колоніального освоєння Нового Світу. Саме в той час з'являються англійська та французька Ост-Індські компанії, що виступали прообразами сучасних ТНК. З кінця XIX ст. розвиток ТНК набуває значних обертів.

Відкриття східноєвропейського і пострадянського економічних просторів; прискорення глобалізації фінансових ринків; інтенсифікація процесів приватизації; поглиблення взаємозалежності низки країн і національних економік; загострення економічної конкуренції; регіональні інтеграційні процеси; поява новітніх технологій, особливо в галузі зв'язку і телекомунікацій, космосу, біотехнологій сприяли посиленню ролі транснаціональних корпорацій у світовій економіці.

Вчені виділяють п'ять етапів розвитку транснаціональних корпорацій та, відповідно, п'ять поколінь ТНК (таблиця 5.1).

Таблиця 5.1 – Історичні етапи розвитку транснаціональних корпорацій

Етапи	Покоління ТНК	Період розвитку	Особливості розвитку
1	Перше покоління	Кінець XIX ст.- до початку Першої світової війни	Видобуток сировини в колоніальних країнах Азії Африки, Латинської Америки та її переробка в метрополіях
2	Друге покоління	Період між двома світовими війнами	Виробництво військової техніки
3	Третє покоління	Після закінчення Другої світової війни і розпаду колоніальної системи (1945-1960 рр.)	Посилення впливу зарубіжних виробничих підрозділів як у країнах, що розвиваються, так і у розвинутих країнах
4	Четверте покоління	З 1970-1980-х років до початку XXI ст.	Концентрація виробництва і капіталу у ТНК-лідерів у сфері великого міжнародного бізнесу
5	П'яте покоління	З початку XXI ст.	Створення мереж виробництва і реалізації глобального масштабу

Сьогодні ядром світової економічної системи є 500 ТНК. Всього у світі нараховується 65 тис. ТНК, що контролюють більше 850 тис. їх філій у всьому світі, у яких зайнято більш 74 млн осіб. Вони контролюють більш 50 % світового промислового виробництва, 70 % міжнародної торгівлі, більш

80 % патентів та ліцензій на нову техніку, технології та ноу-хау, 90 % прямих іноземних інвестицій.

Найбільші 500 ТНК у 2014 році мали річний дохід 31,2 трлн доларів США, а їхній прибуток становив 1,7 трлн доларів. Вони представлені у 36 країнах світу, а чисельність їхнього персоналу у 2014 році налічувала 65 млн працівників.

Вони реалізують 80 % усієї виробленої продукції електроніки та хімії, 95 % фармацевтики, 76 % продукції машинобудування. Під контролем ТНК перебуває 90 % світового ринку пшениці, кави, кукурудзи, лісоматеріалів, тютюну та залізної руди, 85 % — ринку міді і бокситів, 80 % — ринку чаю та олова, 75 % — сировини нафти, натурального каучуку та бананів.

В чому ж криється секрет успішності та могутності таких транснаціональних корпорацій, які на рівні з промислово-розвинутими країнами активно реалізують себе в політиці, економіці, у фінансово-інвестиційній, інформаційній, науково-технічній, технологічній, військовій та екологічній сферах суспільного життя?

Секретів економічної стійкості та промислової могутності ТНК декілька і криються вони у здатності забезпечити ефективне використання оптимально поєднаних ресурсних, технологічних, інноваційних та глобальних конкурентних переваг. Зокрема, в основі конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій знаходяться такі чинники:

а) інвестиції в розвиток персоналу та зростання рівня інтелектуального потенціалу працівників. Для більшості ТНК нарощення та використання знань і навичок працівників розглядається як найважливіша конкурентна перевага. Для них інвестиції в розвиток персоналу перетворюються на інвестиції у власну конкурентоспроможність. Так, компанія IBM щорічно витрачає на перепідготовку персоналу більше 1 млрд дол., за рахунок яких близько 135 тис. її співробітників проходять перекваліфікацію та удосконалюють свої знання через різного роду дистанційні програми навчання. Діють в IBM й різноманітні інтерактивні Інтернет- програми навчання та програми – тренінги, що моделюють поведінку менеджерів в складних альтернативних ситуаціях;

б) величезний інноваційний потенціал сфери науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Нововведення та здатність їх впроваджувати стали важливою умовою конкурентоспроможності більшості ТНК.

Щорічно ці компанії вкладають величезні обсяги інвестицій в інноваційну діяльність. Лише у 2012 році обсяг інвестицій у НДДКР найбільших ТНК склав 538,8 млрд євро, що значно перевищують обсяги фінансування науково-дослідної сфери бюджетами окремих країн;

в) міжфірмова кооперація у сфері науки і технологій шляхом створення стратегічних альянсів та поглиблення співпраці з університетами і дослідними центрами. Більша частина стратегічних альянсів ТНК припадає на інноваційну діяльність. Зростаюча кількість компаній у різних країнах співпрацює у розробці та розвитку нових продуктів чи технологій. Компанії об'єднують свої ресурси, розподіляють витрати високої вартості проектів чи об'єднують людські та технологічні ресурси для впровадження інновацій. Прикладами таких стратегічних альянсів є альянс з обміну інформацією та науковцями між компаніями Philips та Siemens; розвиток певних напрямів НДДКР – стратегічний альянс між Tanabe та Glaxo; розробка певної частини продукції – стратегічний альянс ТНК між Philips та Du Pont Optical;

г) володіння стійкими ланцюгами постачань. Значну частину своїх конкурентних переваг ТНК забезпечують завдяки налагодженню тісних взаємовідносин з постачальниками, ефективній організації логістики та післяпродажного обслуговування. Для них логістика пов'язана не тільки з управлінням товарно-матеріальними запасами, а розглядається як частина процесу управління ланцюгами постачань, що являє собою планування, реалізацію та контроль за ефективністю потоку запасів і готової продукції, сервісу і супутньої їм інформації. В основі промислової могутності більшості транснаціональних корпорацій знаходяться потужні логістичні системи, які завдяки ефективній організації постачань та швидкій реакції на зміну попиту сприяють скороченню тривалості виробничого циклу, підвищенню гнучкості планування, а відповідно й зниженню рівня логістичних витрат з

управління запасами. Так, в основі системи планування і управління виробництвом японської корпорації Toyota Motor знаходиться розроблена ними мікрологістична система KANBAN, головна ідея якої полягає в організації безперервного виробничого потоку, що здатний швидко адаптуватися відповідно до змін попиту й практично не вимагає утримання страхових запасів;

д) аутсорсинг як один із способів скорочення витрат та концентрації зусиль на ключових компетенціях і перспективних напрямках діяльності. За рахунок передачі частини функцій ТНК, які раніше відносилися до внутрішньої діяльності компанії, сторонній організації могутні корпорації отримують можливість забезпечити високу гнучкість виробництва, підвищення продуктивності праці, зниження витрат виробництва та скорочення часу виконання робіт. Сьогодні для підвищення власної конкурентоспроможності ТНК широко застосовують виробничий аутсорсинг, аутсорсинг інформаційних технологій, інноваційний аутсорсинг та аутсорсинг бізнес-процесів;

е) сучасні інформаційні та мережні технології. Діяльність більшості ТНК базується на широкому використанні інформаційних технологій, які створюють можливості для швидкого та якісного виконання всіх процесів виробництва, управління, обліку та контролю в режимі реального часу;

ж) нові маркетингові та управлінські технології. Основний акцент в умовах жорсткої конкуренції міжнародні корпорації ставлять на реалізації клієнтоорієнтованого підходу шляхом концентрації всіх зусиль на збереженні та задоволенні потреб уже існуючих клієнтів. Для більшості з них головним стало не розширення частки ринку, а завоювання лояльності споживачів, що забезпечується за рахунок організації нових методів просування товарів і стандартизації споживчих переваг;

и) організація вертикально та горизонтально інтегрованих структур.

Найбільші світові ТНК базуються та здійснюють свою діяльність у розвинутих країнах світу.

ТНК США, Китаю, Нідерландів, Великобританії, Німеччини, Японії та Швейцарії є найбільшими за величиною доходів компаніями (таблиця 5.2).

На територіях промислово розвинутих держав розміщено понад 80 % материнських компаній і близько 33 % філій іноземних доменів, у країнах, які розвиваються, відповідно 19,5 % і майже 50 %, у постсоціалістичних – близько 0,5 і 17 %. Проте, 2/3 частини обсягу виробництва розташовано у країнах розміщення філій.

Таблиця 5.2 - Десятка найбільших ТНК світу у 2015 році

Компанія	Країна	Сектор	Дохід, млрд дол.	Прибуток, млрд дол.	Кількість працівників
Wal-Mart Stores	США	роздрібна торгівля	485,651	16,363	2200000
Sinopec Group	Китай	енергетика	446,811	5,177	897488
Royal Dutch Shell	Нідерланди	енергетика	431,344	14,874	94000
China National Petroleum	Китай	енергетика	428,620	16,359	1636532
Exxon Mobil	США	енергетика	382,597	32,520	83700
BP	Велика Британія	енергетика	358,678	3,780	84500
State Grid	Китай	енергетика	339,426	9,796	921964
Volkswagen	Німеччина	автомобілебудування та запчастини	268,566	14,571	592586
Toyota Motor	Японія	автомобілебудування та запчастини	247,702	19,766	344109
Glencore	Швейцарія	енергетика	221,073	2,308	106831

Виключно важливу роль в механізмі функціонування сучасних ТНК відіграють банки. Глобалізаційні процеси в економіці, а також загострення конкурентної боротьби в фінансовій сфері сприяли розвитку діяльності транснаціональних банків. Група ТНК корпорацій, що представляє банківсько-фінансовий сектор, є наймасштабнішою з зазначених 500. В 2014 році вона налічувала 71 корпорацію.

До переваг корпоративного управління відносять:

- скорочення витрат на одиницю продукції при збільшеному рості обсягів виробництва;

- широку спеціалізацію і кооперацію об'єднаних підприємств;
- більш чітка та планомірна організація матеріально-технічного постачання;
- можливість активного впливу на ринки збуту і на формування попиту;
- найбільш раціональне застосування управлінських та технічних кадрів;
- можливість організувати наукові досягнення в безпосередній близькості до виробництва з експериментальною базою і гарантією більш швидкого впровадження результатів досягнень;
- можливість більш рентабельно застосовувати найсучаснішу техніку управління;
- більш широкі можливості фінансування капіталовладень, маневрування грошовим капіталом, підвищення ефективності його використання.

Але слід відмітити негативний вплив ТНК на економіку тих країн, де вони діють. Серед факторів негативного впливу виділяють такі:

- ТНК вторгаються у сфери, що традиційно вважалися сферою державних інтересів. В результаті чого відбувається протидія реалізації економічної політики країн, в яких вони здійснюють свою діяльність;
- ТНК здатні обійти національні законодавства щодо сплати податків, в результаті чого відбувається недоотримання коштів до бюджету країни – приймання;
- ТНК здатні встановлювати монополю високих цін, нав'язувати свої умови, що ведуть до дискримінації інтересів країн – приймання;
- діяльність ТНК, що характеризується порушенням норм трудового законодавства та негативним впливом на навколишнє середовище країни;
- ТНК, як правило, концентрують наукові дослідження та технічні розробки в країні базування материнської компанії, в результаті цього країни приймання залишаються менш розвинутими в сфері науки, техніки та технологій.

### **5.3 Існуючі моделі корпоративного управління**

Структура управління корпорацією у конкретній країні визначається декількома факторами:

- законодавством і різними нормативними актами, що регулюють права й обов'язки всіх зацікавлених сторін;
- фактично сформованою структурою управління в даній країні;
- статутом кожного товариства.

У кожній країні структура управління компанією має певні характеристики й складові елементи, які відрізняють її від структур інших країн. На даний момент дослідники виділяють чотири основних моделі управління корпорацією: англо-американська, німецька, японська і перехідна модель.

*Основні ознаки або елементи кожної моделі такі:*

- ключові учасники акціонерного товариства або корпорації;
- розмір пакетів акцій;
- кількість акціонерів, що безпосередньо беруть участь в управлінні корпорацією;
- склад ради директорів (або рад - у німецькій моделі);
- законодавчі норми;
- вимоги до розкриття інформації для корпорацій, включених у лістинг;
- корпоративні дії, що потребують схвалення акціонерів;
- механізм взаємодії між ключовими учасниками.

Процес формування певної моделі управління динамічний: структура корпоративного управління завжди відповідає умовам і особливостям конкретної країни.

#### **5.3.1 Англо-американська модель**

Застосовується в корпораціях Великобританії, США, Канади, Австралії, Нової Зеландії й деякими іншими країнами. Для неї характерна наявність індивідуальних і незалежних акціонерів, тобто не пов'язаних з корпорацією зовнішніх акціонерів, (акціонерів-аутсайдерів).



У цій моделі присутні такі учасники корпоративних відносин.

*менеджери* - представники вищої ланки управління корпорацією, відповідальні за реалізацію її стратегії;

*директори*. Цю групу становлять як представники акціонерів, так і представники менеджменту, що входять до Ради корпорації;

*акціонери*, або власники акцій товариства.

Англо-американська модель розвивається в умовах вільного ринку й передбачає поділ функцій володіння й управління в найбільш великих корпораціях. Інвестори не несуть юридичної відповідальності за дії корпорації. Вони віддають функції управління менеджерам - найманим робітникам корпорації, професійним управляючим і платять їм за виконання цих функцій як своїм агентам щодо ведення справ. Плата за поділ володіння й контролю називається «агентськими послугами».

Інтереси акціонерів і менеджерів не завжди збігаються. Корпоративне законодавство, що діє в країнах, які застосовують англо-американську модель управління, вирішують ці протиріччя різними способами. Найважливіший з них - це обрання акціонерами ради директорів, що стає їхньою довіреною особою й починає виконувати фідучіарні (від. англ. *fiduciary* – куратор, довірена особа) зобов'язання, тобто діяти на користь акціонерів при здійсненні функції контролю за управлінням.

До ради директорів більшості корпорацій Великобританії й США входять як «внутрішні» члени, або «інсайдери», так і «зовнішні» (незалежні), або «аутсайдери». Традиційно головою ради директорів і генеральним директором корпорації є одна й та сама особа.

Взаємини між директорами й акціонерами визначаються рядом законів і правил. Основу законодавчої бази по правах і обов'язках акціонерних товариств у США становлять закони штату, у якому заснована й зареєстрована та або інша корпорація. У США існують найжорсткіші правила щодо розкриття інформації й діє чітка система взаємин між акціонерами. В інших країнах, що використовують англо-американську модель корпоративного управління, вимоги щодо розкриття інформації є досить високими, однак не настільки, як у США.

У США до річного звіту або порядку денного щорічних загальних зборів акціонерів (офіційна назва «Повідомлення для акціонерів про одержання доручення на голосування») включаються:

- фінансова інформація, дані про структуру капіталу;
- довідка про колишню діяльність призначуваних директорів (у т.ч. імена, займані посади, відносини з компанією, володіння акціями компанії);
- розмір зарплати, виплачуваної виконавчим директорам, а також відомості про виплату винагороди кожному з п'яти найбільш високооплачуваних керівників (їхні імена повинні бути зазначені);
- дані про всіх акціонерів, що володіють понад 5 % акціонерного капіталу;
- відомості про можливе злиття або реорганізацію, передбачувані зміни і доповнення в статуті, а також імена осіб або компаній, запрошуваних для аудиторської перевірки.

У Великобританії й інших країнах, що використовують англо-американську модель, вимоги до розкриття інформації аналогічні. Однак звітність надається кожні півроку й, як правило, з меншим обсягом даних по всіх статтях, включаючи фінансову інформацію й відомості про призначуваних директорів.

В англо-американській моделі існують дві дії, які вимагають обов'язкового схвалення акціонерів, - це обрання директорів і призначення аудиторів. Існують також інші, позачергові питання, що вимагають схвалення акціонерів. Серед них: злиття й поглинання; реорганізація, виправлення до статуту корпорації.

*Існує одна важлива розбіжність між Великобританією й США:* у США акціонери не мають права голосувати за розмірами дивідендів, передбачуваними радою директорів, а у Великобританії, навпаки, це питання виноситься на голосування.

В англо-американській моделі акціонери мають право вносити пропозиції до порядку денного щорічних загальних зборів акціонерів. Це пропозиції, які називають пропозиціями акціонерів.

У даній моделі чітко окреслено певні питання взаємин акціонерів між собою й з корпорацією. Важливе місце в управлінні корпорацією займають незалежні й саморегульовані організації. Акціонери можуть здійснювати своє право голосу, не будучи присутніми на щорічних загальних зборах. Вони мають право голосувати за дорученням, заповнюючи бюлетень і відсилаючи його поштою. Тим самим акціонер уповноважує президента ради директорів діяти від його імені та виступати його довіреною особою.

### **5.3.2 Німецька (західноєвропейська) модель корпоративного управління**

Німецька модель корпоративного управління істотно відрізняється від англо-американської і японської. Вона використовується в німецьких і австрійських корпораціях, деякі її елементи наявні у практиці корпоративних відносин у Нідерландах і Скандинавії та застосовуються в деяких корпораціях Франції й Бельгії. Існує три основних особливості німецької моделі, що відрізняють її від інших моделей.

Особливістю німецької моделі є двоступенева система управління: наявність спостережної ради і виконавчої ради. Спостережна рада повністю складається з незалежних директорів, а виконавча – це менеджмент компанії. Функції спостережної ради полягають у захисті інтересів усіх груп акціонерів і вирішенні протиріч між різноманітними пайовиками (функція нагляду і контролю); функції виконавчої ради полягають у формуванні та реалізації корпоративної політики, яка відповідає інтересам усіх груп акціонерів (функція управління і адміністрування). Таке розмежування функцій підвищує свободу дій, владу і силу керівної ради: у більшості випадків спостережна рада просто затверджує рішення керівної команди.

Основними акціонерами в Німеччині є банки й корпорації. Банки є довгостроковими акціонерами німецьких корпорацій. Однак на відміну від японської моделі, де представники банків залучаються до ради директорів тільки в кризових ситуаціях, у німецьких корпораціях представники банків постійно працюють у раді. Таким чином, у даній моделі банк виконує кілька функцій:

він виступає акціонером і кредитором, емітентом цінних паперів і боргових зобов'язань, депозитарієм і голосуючим агентом на щорічних загальних зборах акціонерів.

Правила розкриття інформації відрізняються від прийнятих у США: фінансова інформація повідомляється раз на півроку, а не щокварталу, як у США. У Німеччині надаються сукупні дані про винагороду директорам і менеджерам на відміну від індивідуальних відомостей у США. Не повідомляються відомості про членів спостережної ради й про володіння акціями компанії. Крім того, існують розбіжності між німецькими й американськими стандартами бухгалтерської звітності.

Корпораціям дозволяється акумулювати частину доходу у резервному фонді та не показувати його на рахунку «нерозподілений прибуток» і не виплачувати дивіденди. До компетенції акціонерів входить розподіл чистого доходу (виплата дивідендів, використання засобів), затвердження звітів правління й спостережної ради за минулий фінансовий рік, вибори спостережної ради, призначення аудиторів.

Існуюча в Німеччині законодавча база враховує інтереси корпорацій, банків і акціонерів. У цілому система орієнтована на основних учасників корпоративних відносин. Разом з тим чимало уваги приділяється й дрібним акціонерам.

Особливостями даної моделі корпоративного управління є:

- стратегія довгострокового контролю за корпорацією;
- подвійна роль банків (як кредиторів і як акціонерів);
- внутрішні інституціональні інвестори (західноєвропейські компанії) володіють найбільшою часткою акцій корпорацій;
- узаконені обмеження прав акціонерів щодо голосування, тобто статут підприємства обмежує кількість голосів, які акціонер має на зборах, і може не збігатися з числом акцій, якими він володіє;
- двоступенева структура управління;
- включення представників робітників, профспілок і менеджерів у спостережну раду;
- встановлена законом кількість спостережної ради.

### 5.3.3 Японська модель корпоративного управління

Корпорації Японії - це самодостатні, універсальні багатогалузеві економічні комплекси, до структури яких входять фінансові установи (банки, страхові, трастові компанії), торговельні фірми, а також виробничі підприємства, що складають повний спектр галузей господарства. Широке використання корпораціями залучених коштів - одна з причин японських економічних досягнень. Тому обов'язково членом корпорації, її стрижнем є головний банк, що контролює велику мережу філій і дочірніх банків. Практично кожна японська корпорація має тісні відносини зі своїм ключовим банком. Банк надає корпоративним клієнтам кредити й послуги з випуску облігацій та акцій, ведення розрахункових рахунків і консалтингові послуги.

Ключовий банк і кейрецу - це два різних, але таких, що доповнюють один одного, елементів японської моделі. *Кейрецу* – групи корпорацій, які спільно володіють позиковими коштами та власним капіталом.

Головною ознакою системи корпоративного управління в Японії є ставлення до власності як до колективного (інституціонального), а не як до приватного володіння. Головним стимулом у японській економіці є моральні та соціальні аспекти, такі, як суспільне визнання, ступінь впливу на уряд та громадськість, позитивний імідж та патріотизм корпорації.

Для японської моделі корпоративного управління характерна особлива роль держави. З 30-х рр. ХХ ст. японський уряд проводив активну економічну політику, спрямовану на надання допомоги корпораціям. Ця політика припускає офіційне й неофіційне представництво уряду в раді корпорації у випадках, коли акціонерне товариство перебуває у скрутному становищі.

Основні учасники японської моделі:

- головний банк (основний внутрішній акціонер);
- пов'язана з компанією (афілійована) компанія або кейрецу (ще один внутрішній акціонер);
- правління;
- уряд.

Рада директорів японських корпорацій практично повністю складається із внутрішніх учасників, тобто виконавчих директорів, керівників великих відділів компанії й правління. Якщо обсяг прибутку зменшується впродовж тривалого періоду, основний банк і члени кейрецу можуть звільнити від займаної посади директорів і призначити своїх кандидатів. Інше звичне для Японії явище - призначення відставних чиновників різних міністерств і відомств до складу ради директорів корпорацій.

У японській моделі склад ради директорів залежить від фінансового стану компанії. У раді рідко зустрічаються представники незалежних акціонерів, чисельність, як правило, більше, ніж у США, Великобританії або Німеччині.

Вимоги до розкриття інформації в Японії досить суворі, але, по суті, такі, як в Америці. Корпорації повинні надавати: фінансову інформацію, дані про структуру капіталу; довідку про колишню діяльність призначуваних директорів (у т.ч. імена, займані посади, відносини з компанією, володіння акціями компанії); розмір зарплати, виплачуваної виконавчим директорам, а також відомості про виплату винагороди кожному з п'яти найбільш високооплачуваних керівників (їхні імена повинні бути зазначені); дані про всіх акціонерів, що володіють понад 5 % акціонерного капіталу; відомості про можливість злиття або реорганізації, передбачувані зміни і доповнення у статуті, а також імена осіб або компаній, запрошуваних для аудиторської перевірки.

Процедура розкриття інформації в Японії має ряд істотних відмінностей. Фінансова інформація надається кожні півроку, а в США - кожний квартал. У Японії повідомляється сума сукупної винагороди керуючим і директорам, а в США кожній особі. Те саме стосується й списку великих власників: у Японії це десять найбільших акціонерів, у той час як у США - всі акціонери, що володіють пакетами більше 5 %.

До звичайного кола питань, що вимагають схвалення акціонерів, входять: виплата дивідендів і розподіл коштів, вибори ради директорів і призначення аудиторів. Крім того, без згоди акціонерів не можна вирішувати питання, що стосуються капіталу корпорації; приймати виправлення до статуту; виплачувати вихідну допомогу директорам і аудиторам. Позачергові дії корпорації, що вимагають схвалення акціонерів, - це злиття, поглинання й реорганізація. Більш наочно відмінності кожної з моделей наведені у таблиці 5.3.

### 5.3.4 Перехідна модель корпоративного управління

У країнах із перехідною економікою, до яких належить Україна, Росія та інші країни Центральної і Східної Європи, поки що не сформувалася стійка модель корпоративного управління. Найголовнішими факторами, які обумовлюють напрям розвитку корпоративного управління у названих регіонах, є такі:

а) формування механізмів корпоративного управління шляхом перебудови економічної системи з адміністративної на ринкову;

б) більша кількість акціонерних товариств створюється шляхом приватизації державних підприємств. У результаті такої приватизації акції розподіляються між членами трудового колективу та іншими суб'єктами економічних відносин шляхом обміну на приватизаційні сертифікати. У результаті підприємство змінює форму власності, але не отримує коштів, що необхідні для подальшого розвитку;

в) реалізація державних інтересів у супереч інтересам інших зацікавлених осіб і самого акціонерного товариства та порушення принципів корпоративного управління. У багатьох приватизованих підприємствах держава є акціонером. Крім того, користуючись державними механізмами впливу (оподаткування, ліцензування, різні види контролю тощо), вона досить часто втручається в діяльність підприємств, що призводить до реалізації змушених, а не більш ефективних рішень та підриває довіру інвесторів;

г) велика кількість конфліктів між усіма зацікавленими сторонами через недосконалість законодавчої бази;

д) порушення прав власників через недостатню підготованість, стихійність та повільність приватизаційних процесів;

е) повільний розвиток новостворених акціонерних товариств через відсутність спеціальної підготовки щодо корпоративного управління у нових власників;

є) відсутність механізмів зовнішнього контролю у вигляді









ринку цінних паперів обумовила небажання інвесторів вкладати кошти у такі підприємства;

ж) неспроможність банків виступати вагомими акціонерами через брак управлінського досвіду з питань управління корпоративною власністю, достатнього інвестиційного капіталу, досвіду оцінки кредитів і практики контролю за позичальниками.

На сьогодні в Україні склалося декілька базових моделей, які конкретизують ролі різних груп учасників корпоративних відносин в управлінні та володінні власністю. Серед них можна виділити такі:

- *приватного підприємства* (функції власників і менеджерів суміщені);

- *колективної власності менеджерів* (контрольний пакет акцій сконцентрований у вищих менеджерів, а інші акції розпорошені);

- *концентрованого зовнішнього володіння* (зовнішній власник має контрольний пакет, невелика частка знаходиться у менеджерів);

- *розпорошене володіння* (невеликий концентрований пакет знаходиться у менеджерів, а інші акції розпорошені);

- *переважно державний контроль* (контрольний пакет знаходиться у держави).

#### **5.4 Світовий досвід корпоратизації залізниць**

Більшість західноєвропейських залізниць було корпоратизовано в 80-х роках. Гонконг – 1983 року, Малайзія - 1991 року, Австралія - 1989-96 років, Росія – 2003 року, Пакистан планував корпоратизацію залізниць до липня 2005 року, але поки цей план не виконаний. Китай почав процес у 2003 році виділенням трьох компаній: вантажних, контейнерних і поштових перевезень. Російська Федерація та Україна й досі працюють над впровадженням засад корпоративного управління в діяльність залізниць.

Варто відзначити, що незважаючи на очевидні переваги корпоратизації й відносну простоту такої реформи процес корпоратизації у світовому масштабі розтягся більш ніж на два десятиліття. У ряді країн мали місце протести профспілок у

зв'язку з очікуваними скороченнями персоналу при впровадженні сучасних методів менеджменту в організації. Особливістю корпоратизації залізниць була необхідність чіткого з'ясування відносин залізничної корпорації з державою - власником. Це стосується пакета державних послуг та державної підтримки у сфері утримування й розвитку інфраструктури, у тому числі реалізації інноваційних проектів.

Зразковою щодо цього може вважатися *французька система*. **Національний бренд французьких залізниць – компанія SNCF** (Société Nationale des Chemins de fer Français - Французька національна залізнична компанія). В 1997 році для того, щоб виконати директиву ЄС, що пропонує поділ функцій перевізника й власника інфраструктури, була створена формальна інфраструктурна компанія RFF «Reseau Ferre de France» зі штатом усього 50 осіб. При цьому де-факто менеджером інфраструктури залишається SNCF (on behalf of RFF). Функції фінансування розвитку інфраструктури залишаються за державою. У цілому збережені характерні риси французької національної залізничної системи: статус «SNCF» як єдиного органу організації перевезень і керування інфраструктурою; державний характер підприємств, що експлуатують мережу; а також статус працівників і пенсійного фонду. В результаті корпоратизації єдиний національний оператор SNCF формально був розділений на декілька компаній, кожна з яких здійснювала контроль за власною сферою діяльності залізничного транспорту: регулярні пасажирські перевезення, швидкісне сполучення, управління рухомим складом, логістикою та обслуговуванням інфраструктури.

Процес корпоратизації залізничного транспорту **Швеції** відбувався у чотири етапи. Перший етап: 1988 – 1992 роки – раціоналізація управління, скорочення персоналу. Другий етап: 1992 – 1993 роки – удосконалення організаційної структури управління (профінансові центри, нова система бухгалтерського обліку); забезпечено доступ до мережі. Третій етап – 1993 – 1996 роки – підвищення якості обслуговування клієнтів. Четвертий етап – з 1996 року – якісний розвиток залізниць (розвиток інфраструктури, рухомого складу). Після організації декількох дочірніх компаній неосновної діяльності група мала

назву “SJ Group”. Основою діяльності “SJ Group” є залізничні перевезення. Проводилася широка диверсифікація неосновної діяльності та створення дочірніх компаній, об’єднаних в окремий холдинг, які в оперативному плані підлеглі бізнес-секторам. Недолік шведської моделі полягає в тому, що “SJ Group” як структура з експлуатації не контролює питань, пов’язаних з утриманням та розвитком інфраструктури. Розмежування функцій управління на залізничному транспорті Швеції (шведська модель) відбулося таким чином (таблиця 5.4).

Таблиця 5.4 – Розмежування функцій управління на залізничному транспорті (шведська модель)

Найменування основних задач управління	Структура, відповідальна за виконання завдань
Формування транспортної політики	<i>Парламент/ Уряд</i>
Утримання інфраструктури: - капіталовкладення в утримання магістральних ліній - капіталовкладення в утримання регіональних ліній - утримання та поточний ремонт	<i>Banverket</i> Місцеві органи управління <i>Banverket</i>
Отримання права на організацію руху: - по магістральних лініях - по регіональних лініях	<i>SJ</i> <i>SJ</i>
Визначення розміру збору	<i>Уряд</i>
Викуп нерентабельних видів транспортних послуг	<i>Предмет особливих переговорів</i>
Норми безпеки	<i>Залізнична інспекція</i>

У **Німеччині** формування організаційної моделі управління відбувалось таким чином:

- а) розділ функцій на державні і підприємницькі;
- б) створення акціонерного товариства залізниць АТ “Німецькі залізниці” з передачею йому майна для підприємницької діяльності;

в) зі складу АТ “Німецькі залізниці” віделені самостійно діючі сектори: інфраструктура, пасажирські перевезення в приміському сполученні та вантажні;

г) перетворення АТ “Німецькі залізниці” в холдингову компанію;

д) створення багаторівневого концерну з холдинговою компанією та п’ятьма акціонерними товариствами.

Управління концерну будується на децентралізації. Вищий управлінський рівень реалізує функції керівництва, координації та контролю. На рівень підприємств передаються повноваження з прийняття рішень і відповідальність за них. Правління концерну складається з голів правлінь акціонерних товариств. Центральні сектори розробляють керівні вказівки, надають інформацію, забезпечують консультаційні послуги підприємствам концерну.

В концерн входять сервісні центри як самостійні одиниці, орієнтовані на прибуток (освіта, персональне обслуговування, організація харчування, побутові послуги, інформаційна техніка). Галузеві центри (обстеження та технології, матеріально-технічне забезпечення) несамоцінні, вони працюють за замовленнями керівництва концерну і підприємств. До складу концерну входять 194 підприємства. При цьому їх підпорядкованість визначається напрямком діяльності. Підприємство, діяльність якого не має відношення до жодного з головних підприємств, структурно підпорядковане холдинговій компанії.

Особливістю АТ „Німецькі залізниці” є регіоналізація місцевого пасажирського сполучення шляхом перекладання відповідальності за організацію та фінансування з федерацій до районів та спільнот. Так, приміське, місцеве та вантажне сполучення (протягом 70 км) передано до адміністрації округу Дюрен, який самостійно вирішує транспортні питання, включаючи автобусні сполучення. Створена округом компанія здійснює перевезення не тільки пасажирів, але й вантажів до магістральної мережі. Приміські перевезення здійснюються на принципах замовлень округу та муніципалітету, які і сплачують за них.

Особливостями корпоратизації залізниць **Великої Британії** став їх розподіл на 26 пасажирських компаній та шість вантажних приватних компаній-операторів. Поточним утриманням та ремонтом шляхів займається одинадцять приватних компаній. Крім цього, роботи з поточного обслуговування та ремонту шляхів виконують приватні фірми за іншими контрактами. Інфраструктурою управляє адміністрація державного підприємства RAILTRACK, яка функціонує на комерційних засадах.

Замовником пасажирських перевезень є структура (служба) при Міністерстві транспорту. Ця служба визначає дотації за соціально-важливими перевезеннями та умовами експлуатації, видає франкшизи на пасажирські перевезення. Компанії-оператори орендують рухомий склад для пасажирських перевезень у трьох приватизованих компаній. Контроль за доступом конкурентних компаній до мережі RAILTRACK здійснює незалежна служба. Ця служба захищає інтереси замовників транспортних послуг та займається тарифоутворенням.

Корпоратизація Державних залізниць **Польщі** (РКР) розпочалася з прийняття в 1990 році Закону «Про приватизацію державних компаній», який допускав створення акціонерних товариств із часткою РКР не менше 51 %. Було створено 10 таких компаній, у тому числі в секторі логістики, виробництва і монтажу систем сигналізації і зв'язку, а також у неосновній діяльності, а саме — у видавничій справі та поліграфії.

Зі складу РКР було виділено 80 підприємств з технічного обслуговування рухомого складу, виробництва вузлів та деталей, проектування і будівництва цивільних споруд, створено сектори пасажирських та вантажних перевезень, сектор інфраструктури. Тягове господарство ввійшло до складу сектора вантажних перевезень.

На підставі ухвалених у 1995 році законодавчих актів компанії, зайняті неосновною діяльністю, у 2000 році було перетворено в акціонерні товариства. У вересні 2000 року вступив у дію Закон про статус РКР як холдингової компанії, за яким структури, що здійснювали неосновні види діяльності,

протягом шести місяців перетворювалися на дочірні підприємства у формі акціонерних компаній або товариств з обмеженою відповідальністю.

Для розв'язання численних проблем, пов'язаних з функціонуванням існуючої мережі, Міністерство залізниць **Китаю** сформулювало кілька варіантів моделей управління галуззю. За базову прийнято модель відокремлення функцій управління інфраструктури залізниць від експлуатаційної діяльності. Цей принцип означає, що інфраструктура національної мережі залізниць (природна монополія) залишається під контролем уряду, а перевезення пасажирів і вантажів будуть виконуватися компаніями-операторами.

Запропоновано утворити компанію з інфраструктури національних залізниць та кілька вантажних і пасажирських компаній, діяльність яких зорієнтовано на роботу на ринку транспортних послуг. Національна компанія з інфраструктури, заснована Державною Радою, є суб'єктом макрорегулювання і займається провадженням транспортної політики держави, при відповідному фінансуванні з її боку. Доходи цієї компанії формуються за рахунок коштів, які сплачують компанії-оператори за користування мережею. Отримані доходи компанія мусить направляти у фонди фінансування будівництва нових об'єктів та на поточне утримання інфраструктури залізниць.

Уряд, зі свого боку, має розробити правила надання субсидій за збиткові перевезення. Розмір плати за використання інфраструктури погоджується на рівні уряду.

Компанії-оператори, одержуючи доходи від пасажирських та вантажних перевезень, оплачують користування інфраструктурою та послуги інших організацій, які забезпечують транспортні процеси.

Схвалена модель управління компанії національної інфраструктури передбачає надання їй права розпоряджатися та управляти державним майном, переданим до статутного фонду акціонерного товариства, виконувати адміністративні функції та здійснювати регулювання діяльності залізниць, а також функції держави у сфері підтримки розвитку залізничного транспорту. Інакше можна сказати, що у Китаї спочатку розділили функції,



вивели експлуатаційні компанії-оператори з-під влади держави, а інфраструктуру всіх залізниць об'єднали в одну національну компанію із 100 %-вим державним капіталом (разом із керівною державною структурою) та делегували їй частину управлінських функцій.

Поступово владні структури, що перебувають на рівні уряду, перетворились у залізничні агенції. Основними функціями цих агенцій будуть макрорегулювання та адміністративна діяльність у залізничній галузі, формування планів та політики її розвитку, розробка стандартів, моніторинг питань безпеки руху поїздів, розробка правил виходу на ринок транспортних послуг та роботи на цьому ринку.

Таким чином, у Китаї модель управління залізничним транспортом формувалась поетапно:

- спочатку вилучили з діючої структури управління нетранспортні підприємства, соціальну сферу, установи освіти, медичні заклади, науково-дослідні інститути тощо;

- потім вилучили всі транспортні підприємства та підрозділи, які займаються експлуатацією і плановими видами ремонту рухомого складу, організували нові компанії-оператори, утворили національну компанію з інфраструктури, яка об'єднає інфраструктуру всіх залізниць, разом з державною управлінською структурою, в акціонерне товариство та надали їй відповідних повноважень держави;

- після кількох років функціонування такої структури управління Міністерство залізничного транспорту трансформувалося у залізничні агенції, які більше пристосовані до ринкових умов.

**Список літератури для поглибленого вивчення теми:**  
літературні джерела [1-17].

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ ТЕМ

- 1 Господарський кодекс України [Електронний ресурс] / Постанова Верховної Ради України № 436-IV від 16.01.2003. — Режим доступу до ресурсу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>. — Назва з екрану.
- 2 Данько, Н.И. Повышение эффективности функционирования естественных монополий в условиях рынка (по материалам железнодорожного транспорта) [Текст]: монографія / Н.И. Данько, В.Л. Дикань, Е.В. Шраменко. - Харьков: УкрГАЗТ, 2010. - 168 с.
- 3 Данько, М.І. Удосконалення організаційної структури залізничного комплексу України в сучасних умовах [Текст]: монографія / М.І. Данько, В.Л. Дикань, М.В. Кондратюк. - Харків: УкрДАЗТ, 2010. - 190 с.
- 4 Дикань, В.Л. Развитие промышленного потенциала украинских предприятий [Текст] / В.Д. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2014. - № 46. - С. 136-142.
- 5 Дикань, В.Л. Финансово-промышленные группы в Украине [Текст]: монографія / В.Л.Дикань, И.В.Чернобровка. — Харьков: Основа,1997. — 207 с.
- 6 Лимонова, Е.М. Транснаціональні корпорації: основні етапи розвитку та регулювання їхньої діяльності в умовах глобалізації [Текст] / Е.М.Лимонова, К.С.Архіпова // Європейський вектор економічного розвитку. — 2014.- № 1. — С. 93-101.
- 7 Задихайло, Д.В. Корпоративне управління [Текст]: навч. посібник / Д.В. Задихайло, О.Р.Кібенко, Г. В. Назарова. — Харків: Еспада, 2003. — 688 с.
- 8 Небава, М.І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання [Текст]: навч. посібник / М.І. Небава. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 295 с.
- 9 Євтушевський, В.А. Основи корпоративного управління [Текст]: навч. посібник / В.А. Євтушевський. — К.: Знання-Прес, 2002. — 317 с.
- 10 Поляков, В.В. Мировая экономика и международный бизнес [Текст]: учебник / В. В. Поляков, Р. К. Щенина. — 5-е изд., стереотип. — М., 2008. — 681 с.
- 11 Рокоча, В.В. Транснаціональні корпорації [Текст]: навч. посібник / В.В. Рокоча, О.В.Плотніков, В.Є.Новицький - К.: Таксон, 2001. — 304 с.
- 12 Якубовський, С.О. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності [Текст]: навч. посібник / С.О. Якубовський, Ю.Г. Козак, Л. Логвинова— К.: Центр учбової літератури, 2011. — 472 с.
- 13 Перспективные структуры управления на европейских железных дорогах [Текст] // Железные дороги мира. — 2002. - № 7. — С.9-25.
- 14 Модель инфраструктуры железнодорожного транспорта Великобритании [Текст] // Железные дороги мира. — 2002. - № 5. — С.74-75.
- 15 Власенко, С.В. Модели управления железными дорогами [Текст] / С.В. Власенко // Железные дороги мира.- 2002. - №11. — С. 9-11.
- 16 Власенко, С.В. Темпы реформ на европейских железных дорогах [Текст] / С.В. Власенко // Железные дороги мира. — 2002. - № 7. С. 9-11.
- 17 Беридт, Т. Железные дороги Германии: десять лет реформ [Текст] / Т. Беридт, С. Власенко // Железные дороги мира.— 2004.- № 9.—С.9-13.