



# 7

---

## Реформа железных дорог:

Сборник материалов по повышению  
эффективности сектора железных дорог

### Глава 7:

Контроль за функционированием  
железных дорог: Государство в  
качестве собственника

---

## 7 Контроль за функционированием железных дорог

### 7.1 Вступительная часть

Во многих странах деятельность железнодорожного транспорта организована по принципу составного компонента государственного управления. Услуги общественного транспорта для пассажиров и обслуживания отраслевых предприятий (в государственном и частном секторе) являются непростыми с политической точки зрения вопросами. В результате этого были созданы государственные департаменты, отвечающие за функционирование железных дорог, и правительства многих стран традиционно принимают активное участие в управлении повседневной деятельностью железнодорожных организаций.

Однако в последние десятилетия рынки транспортных услуг преобразуются под воздействием дерегулирования автотранспортного сектора, урбанизации, развития контейнерных перевозок и формирования новых моделей мировой торговли. Эти факторы навсегда изменили роль железнодорожных предприятий и их конкурентные позиции. В этой связи совместная работа государственных органов и железнодорожных предприятий должна соответствовать новым реалиям. На сегодняшний день предоставление железнодорожным предприятиям возможности функционировать в роли коммерческих организаций в целом создает наилучшие условия для их деятельности. В результате этого государственные ведомства по железнодорожному транспорту реорганизованы в госпредприятия<sup>75</sup>, частные предприятия, работающие по концессионным контрактам, или же государственно-частные корпорации. В данном разделе разбираются варианты разделения функций принятия решений и контроля между государством и государственными железнодорожными предприятиями.

Эффективность функционирования государственного железнодорожного предприятия зависит от комплексного взаимодействия заинтересованных сторон и участников, в число которых входит руководство компании, совет директоров, различные организации-собственники, центральные министерства и регулирующие органы, местные органы управления, грузоперевозчики и иные заинтересованные стороны. Неудивительно, что

<sup>75</sup> OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises (издание 2015 г., стр. 14) дает следующее определение термину "госпредприятие": "...любую корпоративную структуру, признанную государственным законодательством как предприятие, на которое государство имеет право собственности, следует рассматривать как госпредприятие. Сюда входят акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью и компании с ограниченным правом выпуска акций. Более того, учрежденные специальным законом организации, правосубъектность которых регулируется определенным законодательством, следует также считать госпредприятиями в случае, если их цели и деятельность (хотя бы отчасти) носят в наибольшей степени экономический характер."

*Рынки транспортных услуг кардинально меняются. Взаимоотношения государства и железных дорог должны быть адаптированы с учетом новых реалий. Наилучшим решением является предоставление железной дороге возможности функционировать в качестве коммерческой организации.*

очень сложно четко распределить ответственность за эффективность функционирования железнодорожных организаций. В связи с этим формирование структуры, которая обеспечит эффективный поиск решений и надлежащее корпоративное управление, является непростой задачей

## 7.2 Новый формат взаимодействия государственных органов и железнодорожных организаций

### 7.2.1 Адаптация к новым условиям рынка

Новые условия рынка сформировали высокий уровень конкуренции в сфере транспортных услуг. Это в достаточной степени ослабило значимость железных дорог в данной сфере. Начиная с 1950-х годов, эффективность как автомобильного, так и водного транспорта растет в геометрической прогрессии, находя отражение в изменениях структуры собственности и финансирования. На сегодняшний день железнодорожные предприятия конкурируют, главным образом, с частными компаниями, оперативно реагирующими на текущие рыночные условия и использующими фуры, суда, легковые автомобили, автобусы и авиатранспорт. По мере экономического развития, в структуре экономического сектора могут произойти изменения, которые приведут к необходимости меньшего количества транспорта. За последние шестьдесят лет правительства направили значительный объем инвестиций в развитие автомобильных дорог и скоростных автомагистралей, создав тем самым серьезнейшего и наиболее успешного конкурента железных дорог. Во многих развивающихся странах доходы от оплаты за пользование дорогами не в полном объеме покрывают расходы на устранение ущерба дорожной инфраструктуре, нанесенного большегрузными транспортными средствами. В некоторых случаях железнодорожным предприятиям необходимо платить налоги на топливо, сборы от которых будут использованы для развития дорог. Все это ставит железную дорогу в еще более затруднительное положение. В результате, доля рынка железной дороги сокращается, уменьшая объемы перевозок и доходы.

Жесткая конкуренция и сужение доли рынка должны стать причинами изменений в администрировании и управлении железными дорогами, таких как сокращение издержек, приведение услуг в соответствие требованиям, предъявляемым клиентами к перевозкам, и повышение качества услуг. Однако подобное происходит редко, поскольку железнодорожные предприятия исторически выступали скорее в роли госучреждений, а не экономических субъектов, а, следовательно, управление ими осуществлялось согласно текущим политическим задачам. Подобная практика приводит многие железные дороги в состояние серьезного упадка. Причиной этому становятся следующие стратегии использования железнодорожных предприятий для решения политических задач:

- обеспечение источника большого количества рабочих мест, что позволит правительству снизить уровень безработицы в стране;

- формирование зависимой клиентуры для продукции и услуг низкого качества, поставляемых другими государственными предприятиями;
- оказание транспортных услуг по ценам ниже себестоимости в качестве услуг государственного значения (услуги по перевозке пассажиров) или субсидирование производственной деятельности других государственных предприятий;
- предоставление высоких должностей политическим назначенцам, зачастую не имеющим опыта работы в сфере железных дорог или квалификации в области коммерческой деятельности;
- получение политической поддержки от профсоюзов в обмен на введение для железных дорог схем и условий оплаты труда, не связанных с эффективностью работы сотрудников и непосильных для железных дорог в финансовом плане; и
- разрешение на принятие инвестиционных решений относительно железнодорожной инфраструктуры на политическом уровне теми, кто заинтересован в накоплении политических очков, а не в повышении качества железной дороги или финансовой устойчивости.

### *7.2.2 Принципы управления для государственных железных дорог*

Во многих странах железные дороги находятся в собственности частных компаний. Будучи составной частью системы государственного управления, они попадают под действие решений правительства и бюджетных процессов. Организационная модель, выбранная для государственных железных дорог, определяет следующие аспекты:

- пределы компетенции государства в принятии решений;
- степень организационной независимости железных дорог; и
- распределение функций между государством и железнодорожным предприятием.

Страны, в которых проводится реформа системы корпоративного управления государственными предприятиями, согласны с тем, что данный комплексный процесс должен способствовать решению двух основных задач:

- государство должно активно выполнять функции собственника, такие как назначение и выборы членов совета директоров, но, при этом, воздерживаться от политического вмешательства в управление предприятием;
- государству необходимо принимать меры не только для создания условий развития конкуренции между частными и государственными предприятиями, но и для ее стимулирования; помимо этого государство не должно пользоваться собственными распорядительными и контрольными полномочиями для вмешательства в конкуренцию в

транспортном секторе, в который вовлечены как частные, так и государственные предприятия;

Зачастую определенные проблемы возникают на этапе преобразования железнодорожных предприятий в госпредприятия и несоблюдении важнейших принципов управления и независимости. Как правило, система управления государственными железнодорожными предприятиями направлена на решение вышеизложенных задач и должна предусматривать реализацию трех основных организационных вопросов:

- формирование нового типа взаимодействия между государством и железнодорожным предприятием;
- формирование новой системы взаимодействия железнодорожных предприятий и акционеров; и
- развитие новой коммерческой культуры в железнодорожной инфраструктуре.

Внесение подобных изменений является весьма непростой задачей. Существует очень мало примеров, когда государственные железнодорожные предприятия в полной мере соблюдали бы принципы управления, описанные в последнем издании *"ОЭСР, Руководство по корпоративному управлению государственных предприятий"* (издание 2015 г.). Еще меньшее число государственных железнодорожных предприятий соблюдают принципы управления, описанные в материалах *"G20/Принципы корпоративного управления ОЭСР"* (2015 г.), и применимые как к работе частных, так и государственных предприятий.

Даже в развивающихся странах бывшие государственные железнодорожные предприятия на сегодняшний день в большинстве своем представляют собой отдельные госкорпорации. Однако они далеко не всегда свободны от политического влияния. Поскольку для финансирования используются государственные средства, постоянно присутствует риск политического вмешательства в управление предприятием. По этой причине осуществление государством функции собственника в соответствии с принципами, изложенными в данной главе, требует сильной политической воли. Поэтому одной из ключевых рекомендаций ОЭСР относительно структурной организации является то, что акции госпредприятий должны находиться в собственности "предприятия-собственника", которое будет отвечать за выборы членов совета как "собственник".

## 7.3 Реализация новых принципов управления

### 7.3.1 Разграничение обязанностей

Самым важным принципом управления является разделение функций государственных органов и железнодорожных предприятий. Железнодорожные предприятия должны функционировать как поставщики транспортных услуг с такими же правами и обязанностями на рынке, как и любое подобное государственное или частное предприятие. Государство должно по-прежнему выполнять перечисленные функции без вмешательства в повседневное управление железной дорогой:

- *разработка государственной стратегии* относительно развития транспортного сектора;
- *регулирование* норм безопасности, доступа к объектам инфраструктуры и, в некоторых случаях, тарифов;
- *владение* частью имущества железнодорожного предприятия (железнодорожные пути, возможно, подвижной состав, станции, служба по грузоперевозкам и пассажирская служба); и
- *заказ* общественных *транспортных* услуг, предоставляемых на контрактной основе.

После определения и разграничения функции государства и железнодорожных предприятий следует соблюдать следующие правила:

- взаимодействие должно осуществляться строго на контрактной основе или в рамках работы конкретного регуляторного механизма;
- государство должно пользоваться правами собственника в рамках установления общего направления политики без вмешательства в управление ежедневной хозяйственной деятельностью железнодорожных предприятий;
- руководство железнодорожных предприятий должно иметь право самостоятельного принятия решений относительно коммерческой деятельности железной дороги, при этом отчитываясь перед акционерами об общих результатах данной деятельности. Установленный держатель государственных акций может охватить широкий круг вопросов социально-экономической политики при предоставлении указаний, однако при этом важно придерживаться единого направления политики, избегая при этом ситуаций, при которых несколько представителей государственного "собственника" предоставляют противоречащие указания<sup>76</sup>.

<sup>76</sup> Однако это не должно нарушать независимость регулятора.

*Железные дороги должны функционировать как провайдеры транспортных услуг с такими же правами и обязанностями на рынке, как и любое другое государственное или частное предприятие*

### 7.3.2 Формирование законодательной и регуляторной базы

Новая законодательная и регуляторная база должна формировать и обеспечивать защиту рыночной среды, в рамках которой государственные и частные железнодорожные предприятия могли бы конкурировать на равных условиях, не искажая при этом рыночного равновесия. В недавно выпущенных материалах *"Руководства ОЭСР по вопросам управления государственными предприятиями"* представлены и описаны основные составляющие и принципы рыночной среды:<sup>77</sup>

- A. в законодательстве должны быть отчетливо разграничены функции государства как собственника и иные его функции, при помощи которых возможно влияние на деятельность железнодорожных предприятий, особенно по части регулирования рынка;
- B. заинтересованные стороны, включая кредиторов и конкурентов, должны иметь доступ к эффективным механизмам рассмотрения жалоб или конфликтов посредством проведения беспристрастного арбитража или судебных процессов;
- C. при экономической деятельности и одновременном достижении целей государственной политики госпредприятиям следует придерживаться высоких стандартов прозрачности и подотчетности относительно структур их затрат и доходов;
- D. затраты на достижение целей государственной политики должны компенсироваться государством и включаться в содержание отчетов;
- E. госпредприятия, осуществляющие хозяйственную деятельность, не должны освобождаться от обязательства соблюдения общих законов, налоговых кодексов и регламентов лишь по той причине, что они находятся в ведении государства; это означает, что действие законов и регламентов распространяется как на работу госпредприятий, так и их конкурентов; например, железнодорожное предприятие, являющееся госпредприятием, должно давать разрешение кредиторам настаивать на своих требованиях, включая требования компенсации в случае прекращения предоставления той или иной услуги или даже ведения коммерческой активности;
- F. хозяйственная деятельность госпредприятий не должна проводиться в тех же условиях, что и деятельность конкурирующих частных компаний; в частности это касается:
  - взаимодействие госпредприятий как с финансовыми организациями, так и госпредприятиями, не занимающимися финансами, должно быть исключительно коммерческим;
  - хозяйственная деятельность госпредприятий не должна получать поддержки в виде финансирования, которая предоставляла бы преимущество госпредприятию над конкурирующими частными

<sup>77</sup> OECD, Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, издание 2015 г.

организациями; сюда относится льготное финансирование, налоговые задолженности или льготные торговые кредиты от других госпредприятий; хозяйственная деятельность госпредприятий не должна осуществляться за счет использования ресурсов (электроэнергии, воды или земель), предоставляемых по более выгодным ценам или на более выгодных условиях по сравнению с конкурирующими частными организациями.

- G. При вовлечении госпредприятий в процедуру госзакупок в качестве участника торгов или закупщика следует следить за тем, чтобы все участники торгов были в равных условиях, а сама процедура была максимально прозрачной.

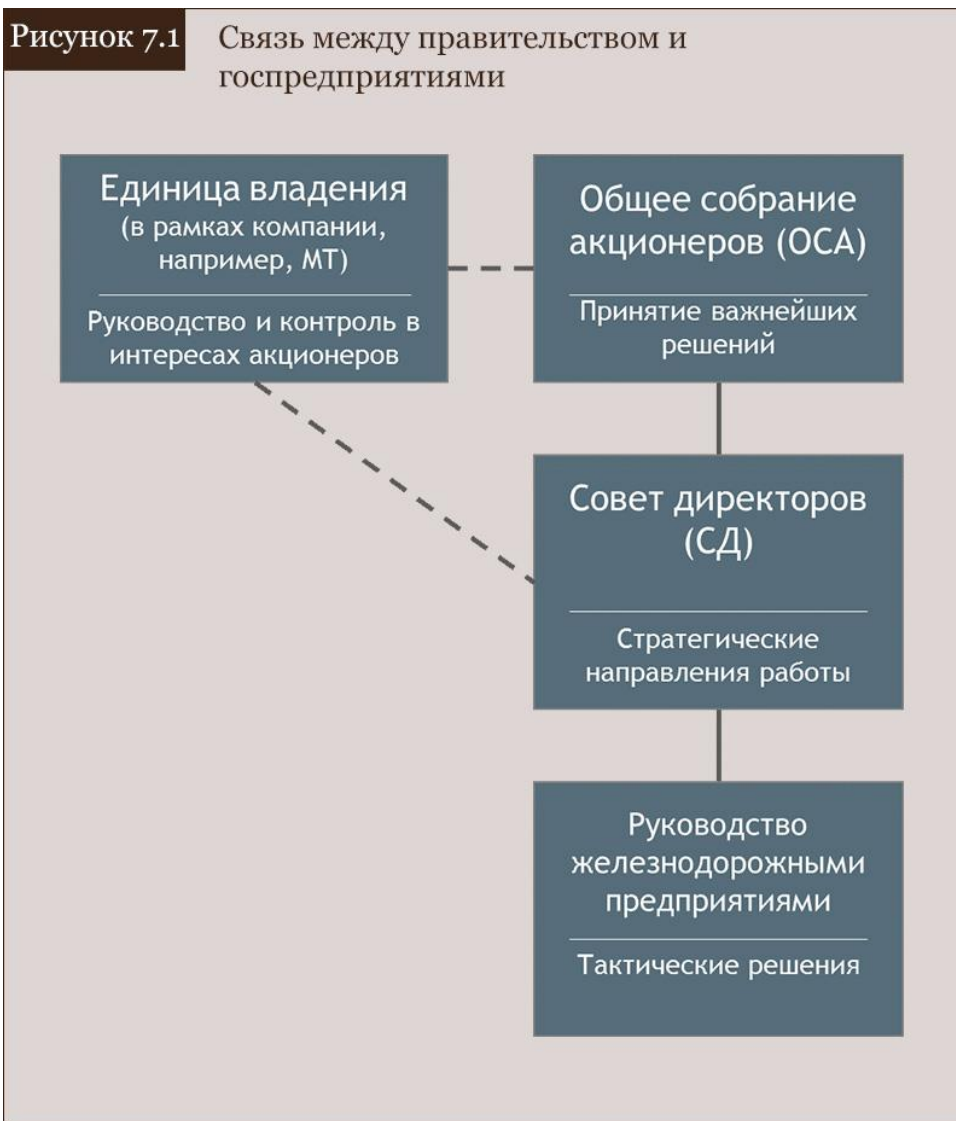
### *7.3.3 Договорные отношения между государством и железнодорожными компаниями*

Взаимоотношения между государственными ведомствами (государственным ведомством-собственником, министерством транспорта, министерством финансов и т. д.) и железнодорожным предприятием должны регулироваться письменными общедоступными документами для обеспечения финансовой устойчивости деятельности в долгосрочной перспективе. В железнодорожном законодательстве должны быть определены взаимоотношения и долгосрочные соглашения для того, чтобы сделать железнодорожное предприятие независимым от текущих политических изменений, которые могут отрицательно сказаться на его необходимости в долгосрочном планировании. Как правило, существуют иные юридические соглашения в виде многолетних контрактов между государством и железнодорожными предприятиями, касающиеся управления инфраструктурой данных предприятий и их социальной ответственности. Таковыми являются в том числе контракты на содержание объектов инфраструктуры, а также контракты на оказание государственных услуг, в которых определены условия и положения выполнения подобных обязанностей. Все письменные соглашения должны основываться на стандартной коммерческой практике.

Структура, представленная на рисунке 7.1 ниже, является примером структуры управления, в которой согласно принятой политике четко разделены функции государства, представленного министерством транспорта, отвечающего за работу железнодорожных предприятий, и ежедневного управления и процедур принятия решений. Данная структура создана для облегчения госпредприятию смены статуса государственной организации с широким спектром зачастую противоречащих друг другу целей на статус коммерчески ориентированного госпредприятия, перед которым стоит широкий спектр целей, установленных государством, а также задача осуществлять хозяйственную деятельность в роли независимого коммерчески ориентированного предприятия.



Юридическими органами, осуществляющими управление госпредприятиями, обычно являются общее собрание акционеров, совет директоров и руководство компании. Субъект собственности, например министерство транспорта или министерство финансов (или аналогичное министерство), в зависимости от структуры собственности госпредприятия в стране, будет представлен в качестве акционера (первоначально в качестве единственного акционера) подразделением, находящимся в собственности организации.



На общем собрании акционеров принимаются наиболее значимые решения, такие как назначение директоров, утверждение их плана (отчет о намерениях компании) и крупных сделок.

Совет директоров несет ответственность за определение направления стратегии деятельности компании (административный план или отчет о намерениях компании) и обеспечение эффективности ее управления. Советом директоров назначаются управляющие госпредприятием и

утверждается их план действий (план организационной или хозяйственной деятельности).

Управление госпредприятия контролирует и регулирует его ежедневную активность, а также принимает решения относительно дальнейшей деятельности.

Подразделение, созданное в составе организации-владельца и представляющее его, действует от имени министерства в роли акционера госпредприятия. Таким образом, оно устанавливает общие принципы анализа показателей эффективности работы госпредприятия, а также отвечает за определение вознаграждений, разрешение конфликтов интересов, выплаты дивидендов и раскрытие информации. Его работа регулируется собранием акционеров и советом директоров госпредприятия, при этом осуществляется контроль за соблюдением соответствующих кодексов и принципов управления. Агентство по вопросам собственности осуществляет контроль за соблюдением регламента работы и производит оценку общей эффективности госпредприятия. Агентство по вопросам собственности публикует отчеты об эффективности использования портфеля госпредприятия.

## 7.4 Государство в качестве собственника

### 7.4.1 Роль собственника

Будучи собственником, государство должно соблюдать следующие правила:

- (i) результаты управления государственными железными дорогами должны представляться в форме отчетов и быть максимально прозрачными;
- (ii) должна быть установлена четкая и унифицированная политика собственности;
- (iii) любые действия должны предприниматься осознанно и активно; и
- (iv) определение целей ж/д компании и расставление по ним приоритетов.

Политика и общие цели государственной собственности должны оставаться широкими, четкими и последовательными в долгосрочной перспективе, обеспечивая железным дорогам, рынку и общественности предсказуемость и четкое понимание долгосрочных обязательств железной дороги. Цели должны формулироваться на основе консультаций с общественностью. Политика и цели собственника должны быть изложены в документах, доступных для общественности, широко распространяемых среди соответствующих министерств, ведомств, советов директоров и руководителей железнодорожных предприятий и депутатов парламента. Исполняя роль собственника, государство должно решить, какие требования предъявляются к государственным железнодорожным предприятиям, и

каким образом следует осуществлять управление данным предприятием для достижения наилучших результатов.

Государство не должно вмешиваться в повседневное управление предприятием. Вместо этого оно должно предоставлять ему полную самостоятельность в осуществлении деятельности для достижения установленных коммерческих целей. Государство должно также уважать независимость совета директоров, за исключением исполнения функций государства как собственника, регулятора и поставщика услуг, предоставляемых гражданам и заказчикам. Все цели, политика, регламенты и контракты должны быть в полном объеме изложены в документах, доступных общественности.

В качестве собственника государство, как правило, реализует властные полномочия на собрании акционеров, на котором выбирается совет, несущий юридическую и финансовую ответственность за деятельность железнодорожного предприятия. Независимость руководства не означает, что руководители государственного железнодорожного предприятия могут устанавливать цели, противоречащие целям государства как собственника. Помимо этого, руководители не могут устанавливать ограничения на оказание государственных услуг. В случае возникновения серьезных различий государство, действуя в качестве собственника, сохраняет за собой право заменить членов совета, включая председателя, в случае необходимости, для того, чтобы привести общие коммерческие цели железнодорожного предприятия в соответствие с целями, установленными для него государством.

Такая организационная модель основывается на типовых полномочиях государства в качестве собственника железных дорог и стандартных принципах осуществления прав и функций собственника. Как собственник, государство несет ответственность за обеспечение работы этой модели, но эта модель не сможет функционировать, если государство позволит политике влиять на решения, которые должны приниматься железнодорожной компанией. Еще одним фактором риска для эффективности этой модели является политическое вмешательство в процедуру найма, что может нарушить процесс привлечения компетентных и профессиональных руководителей железной дороги. Следовательно структуры управления для государства и железнодорожного предприятия должны быть комплексными, точными и понятными всем участникам и общественности.

Существует три основных вида собственности госпредприятия: централизованная собственность (когда государственная организация является собственником всех госпредприятий в стране), децентрализованная собственность (когда различные госпредприятия находятся в собственности различных государственных организаций), совместная собственность (когда определенный набор функций собственника реализуется одной государственной организацией (к примеру министерством финансов) по отношению ко всем госпредприятиям, в то время как остальные функции выполняются другими государственными

организациями (например, министерством транспорта по отношению к государственным железнодорожным предприятиям). Несмотря на то, что централизованная собственность встречается все чаще, по-прежнему ведутся споры относительно преимуществ и недостатков каждой из моделей собственности.

Независимо от выбранной структуры собственность должна быть определена согласно действующему законодательству, а предприятие-собственник должно соблюдать установленные и опубликованные правила собственности. Функции государства как собственника должны быть строго отделены от регуляторных функций в сфере железнодорожных перевозок и функций определения транспортной политики<sup>78</sup>.

Государство осуществляет функции собственника через организацию-собственника как и любой крупный акционер, стремящийся защитить и оптимизировать интересы собственности. Согласно материалам документа "Принципы корпоративного управления ОЭСР", к основным правам акционера относятся:

- (i) участие в голосовании на собраниях акционеров;
- (ii) регулярное и своевременное получение достоверной информации о работе компании;
- (iii) назначение и снятие с должностей членов совета директоров; и
- (iv) одобрение внеплановых сделок.

При изменении акционерной структуры госпредприятия, когда один собственник сменяется несколькими акционерами, крайне необходимо обеспечить полную защиту прав миноритарных акционеров. Это означает, что государству необходимо учитывать, что его право собственности на госпредприятие благодаря владению его акциями в целом имеет тот же удельный вес, что и права остальных акционеров, за исключением случаев предоставления особых прав согласно законодательным актам о предоставлении чрезвычайных полномочий. В связи с этим, ОЭСР рекомендует даже госпредприятию, полностью находящемуся в собственности государства, первоначально следовать более общим указаниям по корпоративному управлению, чтобы в будущем минимизировать риск возникновения проблем с перераспределением акций.

### *Обязанности агентства по вопросам собственности, касающиеся взаимодействия с правительством и парламентом*

Агентства по вопросам собственности, входящие в структуру организации-собственника, выполняют следующие обязанности, действуя от имени собственника железных дорог:

---

<sup>78</sup> Наиболее эффективным способом реализации данной концепции является назначение разных государственных организаций для отдельного выполнения функций собственника, установления политик и регулирования.

- разработка и определение политики собственности, целей собственника и долгосрочных обязательств государства;
- проведение консультаций по вопросам политики с общественностью, министерствами, ведомствами, парламентом и советом директоров железнодорожного предприятия;
- подотчетность правительству и парламенту относительно реализации политики собственности;
- поддержание оговоренных взаимоотношений и непрерывного диалога с внешними аудиторами и органами государственного контроля в рамках действующего законодательства; содействие государственной аудиторской организации в выполнении ее задач и принятие соответствующих мер по результатам аудиторской проверки;
- обнародование достоверной отчетности по количественным показателям осуществления владельческих функций государства и достижения государственных целей в интересах собственников посредством управления государственными железнодорожными предприятиями (специализированные или постоянные комиссии могут поддерживать диалог с парламентом)<sup>79</sup>.

### *Задачи агентства по вопросам собственности в отношении государственных железных дорог*

Организация-собственник через агентство по вопросам собственности будет реализовывать права государства как собственника, которые заключаются в контроле за работой железных дорог в соответствии с правовой и конституционной основой.

Министерства транспорта многих стран производят контроль за функционированием железных дорог, а также несет юридическую ответственность, которая подразумевает:

- координирование контроля над госпредприятием;
- выполнение функций акционера от имени государства; и
- координирование выполнения функций акционера.

К конкретным обязанностям относится:

- назначение представителей государства в совете директоров;
- выдвижение кандидатов в члены директората и наблюдательного совета в соответствии с требованиями соответствующего постановления о корпоративном управлении госпредприятием;

---

<sup>79</sup> Требования подотчетности агентства по вопросам собственности не должны ограничивать его автономию в выполнении собственных функций. Случаи, когда агентству необходимо получать утверждение парламента, должны ограничиваться существенными изменениями общей политики собственности и масштабов государственного сектора или же крупными сделками.

- осуществление непосредственного контроля за хозяйственной самостоятельностью директората и контроля за коммерческими организациями, осуществляемого через собрания акционеров, для проверки на соответствие хозяйственной деятельности госпредприятия принципам эффективности и финансовой устойчивости; и
- контроль за прозрачностью государственного надзора.

Агентство по вопросам собственности внутри министерства транспорта несет ответственность за выполнение обязанностей министерства как собственника транспортных госпредприятий. Согласно правовым требованиям и примерам принятых норм министерству транспорта следует закрепить выполнение следующих семи обязанностей за агентством по вопросам собственности:

- контроль за процедурой отбора членов совета директоров;
- определение исполнительских целей и контроль за процессом их достижения;
- контроль за соблюдением указаний по предоставлению финансовых вознаграждений;
- контроль возникающих конфликтов интересов и одобрение сделок между соответствующими сторонами;
- контроль за соблюдением правил корпоративного управления в работе госпредприятий;
- составление общих правил распределения дивидендов; и
- обеспечение прозрачности по отношению к государственному управлению госпредприятиями.

#### *7.4.2 Кадровый состав агентства по вопросам собственности госпредприятия*

Агентству по вопросам собственности, в обязанности которого входит выполнение обязанностей организации-собственника, необходимы специалисты в области права, финансов, экономики и управления. Такие специалисты должны обладать опытом стратегического мышления и выполнения фидуциарных обязанностей. Они также должны иметь четкое понимание об общих принципах предпринимательства и их должностных ролях и обязанностях по отношению к государственным железнодорожным предприятиям. Однако глубокие познания в сфере работы железных дорог не требуются.

Организация-собственник должна обладать определенной бюджетной автономией. Она должна иметь возможность привлечения независимых специалистов на контрактной основе для оказания консультационной помощи, проводить оценку или мониторинг эффективности работы железных дорог в конкретных областях. Она должна также обладать достаточной гибкостью в осуществлении найма сотрудников, оплаты труда и

*Агентство по вопросам собственности должно быть укомплектовано квалифицированными специалистами в области права, финансов экономики и управления, которые имеют опыт осуществления фидуциарных функций.*

повышении заинтересованности специалистов, в том числе из частного сектора.

Агентство по вопросам собственности должно быть укомплектовано сотрудниками с необходимыми навыками, позволяющими эффективно выполнять установленные обязанности. Схема структуры агентства по вопросам собственности, демонстрирующая базовые функции, представлена на рисунке 7.2.



- **Глава агентства по вопросам собственности.** Глава агентства должен обладать обширными знаниями по корпоративному управлению и принципам его осуществления, а также иметь возможность применить их в работе агентства. Он несет ответственность за создание коллектива и руководство им. Коллектив должен соблюдать принципы эффективного управления внутри госпредприятия.
- **Правовой аспект.** Сотрудник, занимающий данную должность, должен иметь глубокие знания корпоративного законодательства и принципов корпоративного управления, а также уметь применять их на практике. Он принимает на практике знания законодательных и нормативных актов и отвечает за соблюдение агентством по вопросам собственности требований к контролю за работой совета директоров, включая определение и разрешение конфликтов интересов, а также работу по сделкам с заинтересованными сторонами.
- **Управление персоналом.** Должность, отвечающая за управление персоналом, требует опыта приема работников и оплаты труда. Сотрудник, занимающий данную должность, осуществляет контроль за формированием состава совета директоров и оплатой труда, включая определение лимитов заработных плат членов совета директоров и исполнительных директоров.
- **Финансовый анализ.** Должность, отвечающая за финансовый анализ, требует проведения финансового анализа работы коммерческих предприятий. Сотрудник, занимающий данную должность, несет ответственность за мониторинг финансового состояния инвестиционного портфеля. Вместе с отраслевым специалистом-

аналитиком им выполняется мониторинг эффективности работы госпредприятия и оценка рисков, включая правила распределения дивидендов.

- **Аналитика отрасли.** Должность, отвечающая за анализ отрасли, требует от занимающего ее сотрудника опыта анализа инвестиций в транспортные акции. Он будет заниматься оценкой и анализом стратегии и эффективности достижения госпредприятием целей, установленных управляющими органами, советом директоров и управляющими, в рамках ежегодного планирования.
- **Контроль и соблюдение требований.** Должность, связанная с контролем и соблюдением требований, требует от сотрудника развитых навыков управления информацией и организаторских навыков. Должность подразумевает ответственность осуществление контроля за соблюдением совета директоров госпредприятия указаний по вопросам управления, предоставленных агентством по вопросам собственности, в соответствии с установленной на данный момент национальной практикой.

В рамках данной практики определенное количество желаемых функций могут осуществляться одной организацией. Все члены коллектива должны иметь базовое представление об эффективных практиках управления. У них не должно возникать затруднений с работой в коллективе. Кроме того, должна быть возможность связи и взаимодействия с высокопоставленными лицами правительства, советом директоров и иными органами госпредприятия. Коллектив должны иметь возможность действовать активно и эффективно применять передовые практики управления.