

экспорта» состоит из самолетов Ил-76ТД. Преимущества этих воздушных судов давно оценены во всех уголках земного шара. Ил-76ТД прекрасно зарекомендовал себя в различных климатических условиях, подтвердив свою надежность. Имея на борту погрузочно-разгрузочное оборудование, самолет не требует специального аэропортового оборудования. Это делает возможной его посадку в аэропортах, оборудование которых не приспособлено для обслуживания гражданских воздушных судов такого класса. Но в связи с требованиями и нормами ИКАО по шумам крылатые грузоперевозчики требуют постоянной ремоторизации двигателями нового поколения.

В последнее время рассматриваются два возможных варианта получения этих двигателей – российские двигатели ПС-90А-76 и ДК-30КПЗ (Бурлак). Кроме того, руководство авиакомпании ведет переговоры с российскими и западными лизинговыми компаниями о возможности закупки у них новых самолетов. Например, из российских воздушных судов наиболее перспективными для авиакомпании являются Ту-204С, Ан-148Т, Ил-114Т; зарубежных – Boeing-737 и Boeing-757 [6, с. 34].

И, конечно, за всеми этими и другими достижениями люди. Большую роль в общей системе подготовки и выполнения чартерных рейсов, поддержания летной годности самолетного парка и обеспечении безопасности полетов на протяжении последнего этапа развития авиакомпании «Трансавиаэкспорт» играли и продолжают играть сотрудники дирекции: М. Гресь, И. Богдан, И. Нарейко, М. Антонова, И. Сикорский; должностные лица авиационного отряда заслуженный пилот Республики Беларусь С. Морозов, заслуженный штурман Республики Беларусь В. Нестеров, заместители командира авиационного отряда В. Бех, И. Квитинский, руководители авиационно-технической базы: Ю. Коробко, В. Романов, С. Кудревич; начальник инспекции по безопасности полетов С. Красный, начальник отдела экономики Д. Дмитриев, начальник службы авиационной безопасности А. Годлевский, начальник производственно-коммерческой службы Д. Филин, начальник отдела взаиморасчетов, управления качеством и развития Т. Иодо и многие другие авиаспециалисты авиакомпании «Трансавиаэкспорт».

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Нестерович, Е.П. Небо: история любви / Е.П. Нестерович. – Минск: Медиафакт, 2008. – 304 с.
2. Теляков, В.А. Сквозь облака и годы / В.А. Теляков. – Минск: Минская фабрика цветной печати, 2003. – 272 с.
3. Авиакомпания «Трансавиаэкспорт» // Гражданская авиация Беларуси: взгляд в будущее. – Минск, 1996. – 21 с.
4. Федоров, Г.К. Гражданская авиация Республики Беларусь: вчера, сегодня, завтра / Г.К. Федоров // Гражданская авиация Беларуси: взгляд в будущее. – Минск, 1996. – 21 с.
5. Кудрицкий, О.А. Занимать ведущее положение / О.А. Кудрицкий // Годовой отчет, 2010 / Министерство транспорта и коммуникаций Республики Беларусь. – Минск: Редакция газеты «Транспортный вестник» – 179 с.
6. Герловский, И. Груз из поднебесья: быстро и эффективно / И. Герловский // Вестник внешнеэкономических связей / Министерство иностранных дел Республики Беларусь: Редакция журнала «Восток + Запад». – 2008. – № 3.
7. Улевич, О. Белорусский самолет расстреляли в Сомали / О. Улевич // Комсомольская правда в Беларуси. – 2007. – 13 марта.
8. Осмоловский, А. Почему мужа послали туда, где стреляют? / А. Осмоловский // Комсомольская правда в Беларуси. – 2007. – 27 марта.
9. Романова, Е. Беларусь крепкие крылья / Е. Романова // Вестник: информационный бюллетень ОАО «АСБ Беларусбанк». – 2011. – № 4.
10. Кудрицкий, О.А. На международных авиалиниях / О. А. Кудрицкий // Годовой отчет, 2009 / Министерство транспорта и коммуникаций Республики Беларусь. – Минск: Редакция газеты «Транспортный вестник» – 183 с.

Материал поступил в редакцию 06.02.2018

#### SHCHAVLINSKY N.B. Transaviaekspart airline – the main aviation cargo-carrier of Republic of Belarus and official airline of the United Nations

On the basis of wide circle of sources the article investigates the history of creation and development of the Belarusian Transaviaekspart airlines. Its dynamic development is traced its active position at the international market of cargo transportations is analysed.

УДК 316

Мартин Щепаньский

### РЕФОРМА ПОЛЬСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

**Введение.** Польские государственные железные дороги были крупнейшей компанией в Польской Народной Республике. Но функционировали они на принципах, которые были совершенно неадекватными и требовали реформы в условиях рыночной экономики с начала 90-х годов XX в.

Поправка к **Закону о Польских государственных железных дорогах** (в дальнейшем ПГЖД) 1991 года привела к некоторым изменениям, но они не были продолжены. Новый Закон о ПГЖД был принят Сеймом только в 1995 году. Был создан новый, смоделированный по образцам, типичным для компаний капитала, корпоративный орган – Совет ПГЖД, из девяти человек с надзорными и контрольными полномочиями. Правление выбиралось и контролировалось руководством компании, ответственным за текущее управление предприятием. Состоять он должен из президента, его заместителя и от трех до пяти членов совета. Совет имеет исполнительные и управленческие полномочия. Правление и Совет ПГЖД также должны были взять на себя значительную часть прерогатив министра транспорта. Беспристрастность и независимость должна была обеспечиваться юридической защитой по образцу Национального совета радиовещания и телевидения.

Закон определял способ дотирования убыточных сфер деятельности ПГЖД, что должно было осуществляться с учетом социального интереса. Субсидирование должно было опираться на долгосрочное соглашение между Государственным казначейством и ПГЖД,

которое должно ежегодно дополняться протоколом. Эти договоренности должны включаться в проект закона о бюджете. Однако решение, регулирующее одну из самых важнейших проблем функционирования железной дороги, никогда не вступало в силу [25, стр. 7]. Закон предусматривал создание агентства по реструктуризации, которое должно было заняться ликвидацией ненужных активов ПГЖД, например служебных квартир. Удержана монополия ПГЖД как дистрибьютора доступа к сети. Облегчено было закрытие наиболее убыточных маршрутов.

7 сентября 1999 г. Совет Министров принял подготовленный Министерством транспорта и морской экономики документ под названием «Программа реструктуризации Польских государственных железных дорог». Проект закона, основанный на ней, впоследствии был доведен до сведения Сейма. По политическим и лоббистским причинам дебаты о нем неоднократно переносились. Окончательный вариант основанного на этой программе закона в значительной степени был результатом деятельности заангажированных в ее создании профсоюзов. Юридический акт, который был принят, получил название Закона о коммерциализации, реструктуризации и приватизации государственного предприятия «Польские государственные железные дороги».

Закон предусматривал три последовательных этапа реформы. Первый – коммерциализация была сведена к превращению государственного предприятия ПГЖД в единоличное акционерное общество

Мартин Щепаньский, доктор социологических наук, кафедра маркетинга и предпринимательства Политехнической Белостокской.  
Польша, г. Белосток, 15-351, ул. Вейская, 45А.

Государственного Казначейства АО «ПГЖД» (PKP S.A.). Оно вошло во все прежние правоотношения бывшей ПГЖД. Оно взяло на себя его активы, сотрудники, дебиторские и кредиторские задолженности. Коммерциализация должна была стать основанием для последующих реформационных изменений [13]. В качестве следующего шага реформы закон предусматривал реструктуризацию, направленную на улучшение функционирования ПГЖД. Это включало в себя четыре основные плоскости функционирования предприятия. Должно оно было стать жизнеспособной экономической организацией через организационную, финансовую, имущественную реструктуризацию и реструктуризацию трудоустройства.

Организационная реструктуризация должна была быть осуществлена на основе углубления уже проведенных ранее структурных изменений. На основе АО «ПГЖД» была сформирована новая группа капитала. Созданы зависимые от нее компании, занимающиеся конкретными сферами деятельности. В рамках реализации этих задач первоначально были созданы следующие компании: PKP Polskie Linie Kolejowe SA (PLK) (АО «Польские железнодорожные линии»), PKP Cargo SA (грузовые перевозки АО «PKP-Cargo»), PKP Przewozy Regionalne Sp. z oo (перевозки региональные), PKP Energetyka Sp. s o.o.; PKP Warszawska Kolej Dojazdowa Sp. s o.o. (Варшавская подъездная железная дорога) и PKP Linia Hutnicza Szerokotorowa Sp. z o.o. (ширококолейная металлургическая линия), PKP Intercity Sp. s o.o. (дальние сообщения). Кульминацией реформы должна была стать ликвидация АО «ПГЖД», из которого АО «Польские железнодорожные линии» (PKP PLK) должно было взять на себя управление железной дорогой. Эта компания уже полностью принадлежала государственной казне.

Закон предусматривал проведение финансовой реструктуризации путем облегчения бремени задолженности, то есть через погашение существующих гражданских и юридических обязательств ПГЖД.

Результатом реструктуризации собственности должно стать рациональное управление имуществом железнодорожного транспорта, размещение его компонентов в созданных компаниях, продажа и доступность платного использования. Это позволило бы снизить эксплуатационные расходы ПГЖД и получить доходы. Железные дороги также получали право на бессрочное пользование землей, которой они владели в течение многих лет, но эти права ранее не могли быть надлежащим образом задокументированы.

Реструктуризация трудоустройства заключалась в сокращении занятости и изменении ее структуры. В то же время был запущен ряд механизмов социальной защиты, таких как выходные пособия, железнодорожные отпуска и пособия по выходу на пенсию.

Финансовая поддержка инвестиций, реструктуризации долга и трудоустройства, а также текущее функционирование железной дороги в процессе реформы должны были быть гарантированы государственными облигациями и кредитами, а также продажей привлекательной земли и недвижимости, принадлежащих ПГЖД. Реструктуризация польской железной дороги должна была происходить за ее собственные деньги. Это было решение, которое до сих пор не практиковалось.

Реформа должна была привести к функционированию железной дороги на коммерческих принципах в сфере грузоперевозок через «Cargo» и ширококолейной металлургической линии, а также перевозок пассажиров через ЖД Intercity. Функционирование других пассажирских компаний должно было дофинансироваться территориальными органами самоуправления и из государственного бюджета. Возникнуть должен был Fundusz Własności Pracowniczej (Фонд Рабочей Собственности), в котором работники ПГЖД должны были иметь долю от приватизации.

Содержание закона концентрировалось на первых двух этапах изменений, то есть на коммерциализации и реструктуризации, которые имели переходный характер, а их целью было обеспечение реализации финального этапа реформы, то есть приватизации.

Закон не оправдал возлагаемых на него надежд. О его провале свидетельствует факт, что был многократно изменен. Изменения были вызваны трудной ситуацией с государственными финансами. Появление специализированных железнодорожных компаний официально показало местоположение финансовой прибыли и потери на железной дороге [8, с. 43]. Это повлекло за собой необходимость указания источников покрытия убытков. Законом был определен объем средств, выделяемых на субсидирование региональных и

междугородных пассажирских перевозок. Однако уже с 2002 года последующие бюджетные законы выделяли для этой цели гораздо меньшие суммы от первоначально установленных. Средства, переданные органами местного самоуправления, были также ниже, чем предполагалось [8, с. 34–35].

Определенный в законе уровень дотации никогда не был достигнут. Это привело к тому, что региональные перевозки получили убытки в размере около 1,1 млрд злотых в год, что помешало этой компании нормально функционировать. Не было возможности предпринять какие-либо инвестиционные действия, связанные с заменой подвижного состава и повышением комфортности поездок, что значительно снизило конкурентоспособность железнодорожного транспорта [18, с. 67–68]. ПГЖД также не могли оплачивать услуги других компаний и регулировать различные сборы, такие как ZUS (управление социального страхования). Подобные проблемы начались в других железнодорожных компаниях, которые «заражались» долгами от ПГЖД. В какой-то момент финансовое положение железнодорожных компаний было настолько плохим, что это могло быть предпосылкой к объявлению процедуры банкротства [4, с. 16].

Слишком медленно проходило избавление от ненужного имущества. Единственным элементом реструктуризации, который удался полностью, было сокращение занятости. Это было проведено без серьезных конфликтов при согласии социальных партнеров [16, с. 177–178].

Была создана группа ПГЖД, в состав которой вошли компании, подлежащие консолидации. Однако разделение ПГЖД зашло слишком далеко, по мнению многих авторов. Изначально были созданы 44 компании, позже их число еще выросло [22]. Лишнее фрагментирование также препятствовало эффективному сотрудничеству субъектов, генерировало расходы на содержание каждой администрации.

Не достижение целей, определенных законом с 2000 года, повлекло необходимость выработки дальнейших действий по реструктуризации. Возникла «Программа дальнейшей реструктуризации и приватизации компаний Группы ПГЖД до 2006 года», принятая Советом Министров 16 декабря 2003 г. [23; 10, с. 1–3; 11, с. 15–17; 12, с. 15–17].

Она предполагала решение проблемы регионального транспорта через их полную регионализацию и передачу ответственности за функционирование местным органам власти [4, с. 22–32; 16, с. 163–171]. Эта концепция повсеместно воспринималась как попытка центральной власти освободиться от проблемы сохранения регионального транспорта путем переноса ответственности за ее функционирование на неподготовленное самоуправление [3, с. 8–10; 4, с. 7, 9, 12–13]. Решительное сотрудничество профсоюзов привело к отказу от этих идей.

Принятая система финансирования региональных перевозок, основанная на доходах CIT и PIT, по разным причинам была неопределенной и не позволяла проводить региональную транспортную политику в более глубокой перспективе.

Реализация концепции реструктуризации с декабря 2003 года была настолько неудовлетворительной, что уже в феврале 2005 года правительство выпустило новый документ «Стратегия реструктуризации и приватизации Группы ПГЖД» [26, с. 190]. В нем содержались предложения мероприятий по реструктуризации в компаниях группы ПГЖД на 2005–2006 годы.

Проверки, проведенные Верховной контрольной палатой (ВКП), показали, что в течение отчетного периода не было удовлетворительных результатов реструктуризации. Роль железных дорог в транспортной системе страны не была определена, не установлены точные и стабильные финансовые отношения между ПГЖД и государственным бюджетом, а также диапазон государственного вмешательства в этот транспортный сектор. Не были скорректированы объемы железнодорожной инфраструктуры и предложения транспорта к реальным экономическим потребностям. Кроме того, техническое состояние железнодорожной инфраструктуры за анализируемый период было недостаточным и ухудшалось с каждым годом [6, с. 100–110].

Не были достигнуты стандарты Европейского союза, не удалось обеспечить соответствующий уровень развития и модернизации железнодорожной инфраструктуры и подвижного состава. Вследствие этого произошло снижение сплоченности польской экономики с Евросоюзом и замедление экономического роста [6, с. 101].

Не была проведена полная реструктуризация ПГЖД. Железнодорожные союзы, которые возникли в результате преобразований, не были способны к исправному функционированию в условиях ры-

ночной экономики. Задачи, поставленные с середины 1990-х годов в рамках правительственных программ по реструктуризации и национальных программ подготовки Польши к членству в Европейском союзе, не были выполнены [6, с. 104–105].

ПГЖД не только не достигли прибыльности, но резко увеличили свой долг [6, с. 105]. Не наступило улучшения предложений в пассажирских и грузовых перевозках, ни улучшения состояния безопасности поездок [6, с. 105]. Не удалось достичь удовлетворительного уровня в подготовке к конкурированию с европейскими железнодорожными перевозчиками [6, с. 105].

Не удалось реализовать системные решения, которые позволили бы адаптировать железнодорожный транспорт к потребностям экономики. Действия по реструктуризации были сведены к организационным изменениям [6, с. 105–106].

Основные факторы, которые, согласно ВКП [6, с. 106; 21, с. 66], привели РКР к состоянию коллапса:

- Отсутствие концепции эксплуатации железных дорог в Польше, согласованной с железнодорожной системой Европейского союза.
- Финансовые ограничения, вызванные бюджетными трудностями.
- Неспособность государственной администрации и правления АО «ПГЖД» управлять процессом реструктуризации ПГЖД.

Значительное и сильное ухудшение финансового положения ПГЖД было результатом стечения нескольких факторов. На первый план выдвигались нарушения в управлении компанией, отсутствием согласованности действий министра и органов ПГЖД. Подчеркивается слишком длительный период разработки и консультирования с законом 2000 года. Руководство ПГЖД, несмотря на отсутствие определения окончательной формы предлагаемой реформы, проводили постоянные, но нескоординированные действия по реструктуризации, основным эффектом которых был хаос внутри компании. Эти детерминанты, совпадающие с объективными экономическими явлениями, такими как: рационализация грузовых перевозок, снижение внутреннего транспортного потенциала и сильная конкуренция автомобильного транспорта, оказали решающее влияние на формирование неблагоприятных экономических условий на железной дороге [21, с. 64].

Контроль, проведенный ВКП, выявил, что правительственная администрация недостаточно проводила надзор над деятельностью ПГЖД [6, с. 108–109]. Средства из бюджетных дотаций и банковских кредитов использовались ПГЖД с вопиющим нарушением принципов легальности, целесообразности, надежности и хозяйственности [21, с. 61–64].

Неправильное управление стало одной из основных причин очень быстрого ухудшения ситуации с ПГЖД [21, с. 71]. Дошло до потери финансовой ликвидности [7, с. 5].

Согласно ВКП, реструктуризация в первом пятилетии анализируемого периода характеризовалась высокой хаотичностью [6, с. 107–108].

Аудиты ВКП также показали неудачу в реструктуризации, проведенной в соответствии с Законом о коммерциализации, реструктуризации и приватизации Государственного предприятия ПГЖД с 2000 года. Не дошло до реального освобождения от долгов и получения финансовой ликвидности ни АО «ПГЖД», ни вновь образованных на ее основе компаний. Ошибкой оказалось разделение государственного предприятия ПГЖД на отдельно функционирующие субъекты. Деление Государственного предприятия ПГЖД на компании углубило кризис польских железных дорог [17, с. 110].

Важные решения, включая как текущие дела, так и стратегические, принимали не органы компаний, но правление АО «ПГЖД», которое незаконно вмешивалось во внутреннее функционирование компаний [2, с. 110–111]. По оценке ВКП, через четыре года после вступления закона в силу, был завершен только первый этап реформирования государственной компании РЖД, т. е. коммерциализация. Финансовая, организационная и имущественная реструктуризация, предназначенные быть основой процесса изменений, не создали условий для рыночного функционирования вновь созданных компаний в сфере железнодорожных пассажирских перевозок и управления железнодорожной инфраструктурой. Это состояние вело к снижению конкурентоспособности железнодорожного транспорта по сравнению с другими транспортными секторами и в том числе с железнодорожными перевозчиками Евросоюза [6, с. 111–112].

ВКП констатировала, что в основаниях транспортной политики, формулируемых на министерском уровне от 1995 г., не было рацио-

нальной согласованности между основными элементами транспортной политики, такими как: обеспечение на адекватном уровне финансовой безопасности, согласование целей и задач с определенным временем их реализации. В результате создания нереалистичных программ наблюдалось непрерывное изменение сроков реализации поставленных в них целей [24, с. 91].

Не удалось создать эффективную систему финансирования железнодорожного транспорта в нормативных положениях, регулирующих его эксплуатацию. На протяжении анализируемого периода качество пассажирских региональных перевозок систематически ухудшалось. Их структура и объемы не были адаптированы к социальным потребностям. Крайне важно, что не были разработаны прозрачные и поддающиеся проверке правила для определения потребностей и стоимости предоставления необходимых услуг [6, с. 107–108].

В заключение следует подчеркнуть, что анализ попыток реформирования ПГЖД должен подчеркнуть, что ответственность за обеспечение доступности общественного транспорта несет государственный орган. Пренебрежение этим обязательством представляет угрозу для плавного функционирования государства [2, с. 167]. Государство имеет ряд инструментов для формирования транспортной политики и положения общественного транспорта, не все из которых были использованы в случае ПГЖД. В дополнение к дотациям и субсидиям можно также применять налоговые и кредитные преференции. Регрессию железнодорожного транспорта можно было бы также попытаться остановить, объединив ее в связную систему с другими видами транспорта [1, с. 113–135]. Создание условий для сотрудничества различных отраслей транспорта. Содействие комбинированному транспорту [15, с. 121–125], что также было прекращено. Эффективную эксплуатацию железнодорожного транспорта может обеспечить только стабильная транспортная политика, основанная на последовательных реализованных долгосрочных планах развития, на которые не влияют текущие конъюнктурные колебания. Между тем, долгосрочные устойчивые решения не были разработаны [27, с. 9–16].

Органы государства, являющиеся главным регулятором системы железнодорожного транспорта, избегали определения собственной ответственности в этом отношении [20, с. 5]. Эффективная реструктуризация требовала от правительственной администрации ведения не пассивной, но активной промышленной политики [5, с. 174]. Между тем, реформа железных дорог рассматривалась лицами, принимающими решения, не как инвестиции, которые могут принести позитивные последствия, а как проблема, которая должна быть решена. Это не сработало по отношению к ПГЖД [16, с. 160]. Центральная власть в значительной степени отказалась от возможности регулирования национальной транспортной системы, которая подвергалась воздействию сил свободного рынка и начала эволюционировать в направлении полного либерализма [9, с. 114]. После принятия Закона 2000 года центральные учреждения, по-видимому, рассматривали на то, что само введение закона разрешит накопившиеся проблемы сами по себе [19, с. 46–52].

Реформа польских железных дорог оказалась явлением чрезвычайно сложным. Процесс происходил одновременно на многих уровнях, имеющих взаимное влияние. Требовал ангажирования учреждений на каждой из этих плоскостей, имеющих взаимное влияние, координацию центрального органа, с соответствующими руководящими компетенциями и одновременно ответственными за последствия.

Финансирование, имеющее характер государственной службы, убыточных пассажирских агломерационных, региональных и межгосударственных перевозок – оказалось самой важной причиной трудностей в реструктуризации польских железных дорог. Важнейшей проблемой реформы было принятие стабильных решений в сфере организации и финансирования региональных железнодорожных перевозок. Этот сегмент охватывает более 84% от общего числа всех пассажиров, а также трудоустройство наибольшего количества сотрудников во всех компаниях ПГЖД. В то же время он генерирует самые высокие издержки, которые являются основными причинами дефицита групп ПГЖД [3, п. 10]. Однако стабильная система финансирования убыточных пассажирских перевозок не была разработана. Ни один из запланированных вариантов решения этой проблемы не был полностью реализован [19, с. 46–52].

Похоже, что реформа ПГЖД должна была проводиться параллельно в двух уровнях. Можно было бы приспособить потенциал же-

лезной дороги к реальным потребностям, избавиться от ненужных активов, сократить занятость. В то же время необходимо было стремиться к расширению сферы операционной деятельности через инвестиции, которые соответствовали бы изменяющимся экономическим потребностям страны [14, с. 109–118]. Сокращение эксплуатационных расходов на железнодорожные перевозки можно было достичь за счет разработки и совершенствования технологий, что, конечно же, требовало инвестиций. Прекращение инвестиций в железные дороги, по-видимому, является одной из главных причин упадка [20, с. 3].

Законсервированы остались возможности, которые давал период трансформации всего государства, когда практически все аспекты общественной и хозяйственной жизни требовали изменений. Повсеместная неприспособленность к новорожденному капитализму обеспечивала достаточно равные возможности для функционирования и развития отдельных предприятий. Благодаря умелому сочетанию рыночных механизмов с активной деятельностью правительства, можно было определить место железных дорог в меняющейся Польше [2, с. 172].

ПГЖД в возникших условиях функционировала силой инерции, опираясь на альтернативность собственных услуг для значительной части клиентов. Падение ПГЖД потянуло за собой потери Казначейства на уровне на 16–20 млрд польских злотых. Это были крупнейшие потери, зафиксированные в Польше после преобразования только одного предприятия [2, с. 180; 20, с. 6–7]. Тот факт, что неудачная реформа вызвала главным образом патологические эффекты, изменил восприятие самого ее процесса. Социальное одобрение дальнейших изменений было заблокировано.

Следует помнить, что реформа ПГЖД была, кроме строительства автомагистралей, самой сложной проблемой в области земельной инфраструктуры для решения государственным управлением. Поэтому в результате, естественно, возникло наибольшее количество нарушений, ошибок, задержек и упущений в деятельности госадминистрации. В отсутствии образцов для принятия решений в ситуациях, когда требуются новые правила, проявляется неспособность выработать правильные идеи, основываясь на старых схемах [24, стр. 99]. Реформа железной дороги требовала одновременного преобразования в других локациях: административной реформы, усиления роли местного самоуправления и других экономических и хозяйственных реформ, которые повлекли бы за собой изменение роли транспорта. Условия, в которых происходили изменения, носили, поэтому, в значительной степени характер объективных трудностей [24, с. 90–91].

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ciechański A. Integracja kolei z innymi środkami publicznego transportu pasażerskiego. Doświadczenia polskie a krajów ościennych. „Prace Komisji Geografii Komunikacji PTG”. Т. XI.. 2006.
2. Dębicki, M. Kolejowe przewozy pasażerskie w Polsce na progu XXI wieku – perspektywa humanistyczna // Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. – № 8. – 2006.
3. Engelhardt, J. Kolejowe przewozy regionalne w Polsce – szanse i zagrożenia, w: Finansowanie kolejowych regionalnych przewozów pasażerskich w Polsce, Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Komunikacji, Radom 2003.
4. Fabirkiewicz W. Przekształcenia organizacyjne i własnościowe w PKP Przewozy Regionalne SP. z o.o. [w:] Finansowanie kolejowych regionalnych przewozów pasażerskich w Polsce, Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Komunikacji, Radom 2003.
5. Gilejko L. Zakończenie. w: Gilejko L., (red.), Społeczne uwarunkowania i skutki restrukturyzacji sektorów strategicznych.: SGH, Warszawa 2001.
6. Glapa, M. Funkcjonowanie polskich kolei w minionych piętnastu latach / M. Glapa, M. Maludziński // Kontrola Państwowa. – 2007. – № 1.

7. Informacja o wynikach kontroli finansowania działalności Przedsiębiorstwa Państwowego Polskie Koleje Państwowe. Najwyższa Izba Kontroli. Departament Transportu, Gospodarki Morskiej i Łączności. DTL-41008/99 Nr ewid. 24/2001/P99083/DTL Warszawa [http://bip.nik.gov.pl/pl/bip/wyniki\\_kontroli\\_wstep/inform2001/2001024/px\\_2001024.pdf](http://bip.nik.gov.pl/pl/bip/wyniki_kontroli_wstep/inform2001/2001024/px_2001024.pdf), dostęp z dnia 20.09.2009.
8. Jacyna M. Źródła finansowania regionalnych przewozów pasażerskich. w: Finansowanie kolejowych regionalnych przewozów pasażerskich w Polsce, Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Komunikacji, Radom 2003.
9. Jeżewicz J. Bariery i szanse rozwoju transportu kolejowego w Polsce. „Zeszyty Naukowo-Techniczne Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Komunikacji RP” Oddział w Krakowie Nr 109, 2003.
10. Kolejny etap reformowania Grupy PKP (1) Przegląd komunikacyjny, 2004 nr 3.
11. Kolejny etap reformowania Grupy PKP (2) Przegląd komunikacyjny, 2004 nr 4.
12. Kolejny etap reformowania Grupy PKP (3) Przegląd komunikacyjny, 2004 nr 5.
13. Komercjalizacja, restrukturyzacja i prywatyzacja PKP. Część pierwsza. „Wolna Droga”, 2005, nr 11, <http://www.wolnadroga.pl/index.php?s=7&n=309566> dostęp z dnia 20.11.2009.
14. Kremmer, M. Inwestowanie w infrastrukturę kolejową. „Zeszyty Naukowo-techniczne SITK” Oddział w Krakowie, nr 117, s.109-119 2004.
15. Kremmer, M., Przewozy regionalne. „Zeszyty Naukowo-Techniczne SITK Oddział w Krakowie”, nr 117, Kraków 2004.
16. Książkiewicz I. Uwarunkowania procesu restrukturyzacji PKP w latach 2003-2004. w: Gilejko L., (red.), Aktorzy restrukturyzacji - trudne role i wybory, SGH Warszawa. 2006.
17. Lijewski, T., Świątynność i upadek Polskich Kolei Państwowych. Prace Komisji Geografii Komunikacji PTG. t. XII, 2006.
18. Matyla T. Kolejowe przewozy regionalne, prawne warunki funkcjonowania. w: Finansowanie kolejowych regionalnych przewozów pasażerskich w Polsce, Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Komunikacji, Radom 2003.
19. Mężyk, A., Ewolucja zasad regionalizacji kolejowych przewozów pasażerskich w Polsce. „Transport i Komunikacja”, 2005, nr 4.
20. Olejniczak R., Jeśli w UE, to czemu bez PKP? „Przegląd Komunikacyjny” 2003, nr 2.
21. Pachowski, T., Polskie Koleje Państwowe – czy tylko niegospodarność? „Kontrola Państwowa” 2001, nr 5.
22. Polskie Koleje Państwowe - historia Polski. Część ósma. „Wolna Droga”, 2005, nr 8. <http://www.wolnadroga.pl/index.php?s=7&n=311083>, dostęp z dnia 20.11.2009.
23. Program dalszej restrukturyzacji oraz prywatyzacji spółek Grupy PKP do 2006 roku. (Program przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 16 grudnia 2003 roku) Warszawa. maszynopis
24. Spychaj, E., Maludziński, M., Wpływ administracji publicznej na transport drogowy i kolejowy. „Kontrola Państwowa”, 2007 nr 1.
25. Świątecki P. Nowe prawo kolejowe. Praktyczny komentarz, Kolejowa Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2000.
26. Towalski, R. Programy restrukturyzacji. Realizacja i efekty. w: Gilejko L., (red.), Aktorzy restrukturyzacji – trudne role i wybory. – Warszawa: SGH, 2006.
27. Wielądek, A. Czy kolej ma przyszłość? w: PKP w Unii – wykorzystać szanse. Konferencja naukowo – techniczna, Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Komunikacji RP Zarząd Oddziału. – Wrocław, 2005.

Материал поступил в редакцию 07.02.2018

#### SHCHEPANSKY M. The reform of polish railways

The paper presents the PKP reform process. The carried out analysis proved that the failure of the reform is the wrong policy of the central government. This is due to the fact that there is a lack of the consequences in the implemented policy. Both the attitude of the authorities as well as difficult economic situation of the country caused the collapse of Polish railways.