

# DƏMİR YOLU SEKTORUNDA LİBERALLAŞMA VƏ İDARƏETMƏ SAHƏSİNDƏ XARİCİ TƏCRÜBƏ

*Fərid Mehralızadə*

## **Rusiya təcrübəsi**

Rusiya böyük və əhatəli dəmiryolu sistemi ilə dünyada bu nəqliyyat vasitəsinin ən çox inkişaf etdiyi və ən çox istifadə edildiyi ölkələrdən biridir. İstər infrastruktur, istər yolların uzunluğu, istərsə də lokomotiv və vaqonların sayına görə Rusiya dünyada ən böyük potensiala malik ölkədir.

Sovet İttifaqının dağılmasından sonra yeni qurulmuş dövlətlərin iqtisadi sistemi tam oturmuşadığı üçün digər bir çox sahə kimi dəmiryolu ilə yük və sərnişin daşınmasında da ciddi azalma baş verdi. Rusiyada dəmiryolu sistemi ilə bağlı reform fəaliyyətini başlaması da, həmin azalmanın fonunda dövlətə məxsus olan dəmiryolu şirkətinin böyük maliyyə zərərlərinin qarşısının alınması ilə əlaqədar idi. Dəmiryollarının dağılmış infrastrukturunun bərpa edilməsi, xidmət səviyyəsinin və təhlükəsizlik tədbirlərinin yüksəldilməsi, yük və sərnişin daşınmasına artan tələbin qarşılınması üçün investisiyaların cəlb edilməsi baxımından hökumət dəmiryolu sistemində özəl şirkətlərin daxil olmasında maraqlı idi. Burada xüsusilə qısa xəttlərin idarəetməsinin özəl şirkətlər tərəfindən həyata keçirilməsi hədəflənirdi.

Dəmiryolu sistemində reformlara başlamadan öncə atılan ilk addım məsələnin hüquqi infrastrukturunun yaradılması ilə bağlı olmuş və 1995-ci ildə qəbul edilən 153 sayılı Federal Qanunda dəmiryolu sistemində daxil olan subyektlərin hüquqi əsası formalaşdırılmış, 1997-ci və 1998-ci illərdə verilən fərmanlarda isə, dəmiryolu sisteminin sərbəstləşdirilməsi və rəqabət mühitinin yaradılmasıyla bağlı məsələlər öz əksini tapmışdır<sup>1</sup>. Bu mərhələdə eyni zamanda dəmiryolu ilə bağlı istehsal fəaliyyəti həyata keçirən (lokomotiv və vaqon istehsalı da daxil olmaqla) müəssisələrin və dövlətə məxsus dəmiryolları şirkətinin balansında olan xəstəxana, məktəb, istirahət mərkəzləri kimi obyektlərin özəlləşdirilməsi həyata keçirilmişdir. <sup>2</sup>

Rusiyada dəmiryolları sistemi ilə bağlı həyata keçirilən reformlar üç mərhələdən ibarətdir. Birinci mərhələdə, 2003-cü əvvəlində "Rusiya Federasiyasında Dəmiryolu Nəqliyyatına dair Federal Qanun"nın qüvvəyə minməsi ilə birlikdə Nəqliyyat Nazirliyinin tabeliyində iki qurum yaradıldı. Bunlardan birincisi Federal Dəmir Yolu Nəqliyyat Agentliyi (The Federal Railway Transport Agency, Roszheldor) dəmiryolları ilə bağlı tənzimləyici qurum funksiyasını yerinə yetirməyə başladı. Digər qurum Rossiyskie Zeleznnye Dorogi (RZD) isə dövlətə məxsus dəmiryolu infrastrukturunu, eləcə də yük və sərnişin daşınması prosesini idarə edən şirkət idi. Qanunda həm də

<sup>1</sup> <https://eng.rzd.ru/en/9572/page/103290?id=12163#main-header>

<sup>2</sup> <http://www.cer.be/publications/books/new-reforming-railways-%E2%80%93-learning-experience>

RZD-nin müəyyən etdiyi standartlara cavab verən şirkətlərə dəmiryolu şəbəkəsinə qoşulmaq hüququ verməsi də öz əksini tapdı.

Dəmiryolu sistemiylə bağlı fəaliyyət göstərən digər iki qurum isə Federal Tarif Xidməti (Federal Service for Tariffs) və Federal Antiinhisar xidməti idi (The Federal Antimonopoly Service). Bu qurumlardan ilki təbii inhisarın olduğu sahələrdə tarifləri müəyyən edən qurum kimi çıxış edirdi. Antiinhisar xidməti isə Dəmiryolu nəqliyyatı da daxil olmaqla təbii inhisarların olduğu sektorları tənzimləyən qurumdur və bu qurum dəmiryolu infrastrukturuna çıxış imkanlarını üçün ayrışdırılma edilməsinə, sağlam rəqabətin təmin edilməsinə məsuldur.<sup>3</sup> Dövlət dəmiryollarında Inhisar və rəqabət məsələlərini məhz bu qurumlar vasitəsi ilə tənzimləyir.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, Rusiya təcrübəsində özəl şirkətlərin dəmiryolu sektorunda fəaliyyət göstərməsinin 2 forması müəyyən edilib. İlk formada özəl şirkətlər əldə etdikləri vaqonlar vasitəsiylə (Ki bu vaqonların əksəriyyəti RZD tərəfindən kirayə verilib) sərnişin və yük daşıma, yük boşaltma və doldurma kimi lojistika xidmətləri göstərir. İkinci formada isə yeni qəbul edilmiş qanunlar sayəsində artıq özəl şirkətlər özləri yeni aldıkları vaqonları digər şirkətlərə kirayə verməklə bu sektorda fəaliyyət göstərə bilməkdədirlər. Vaqon və şirkət sayının artması rəqabəti də artırmış, nəqliyyat tarifləri ucuzlaşmış və bunun nəticəsində həm daşımaların həcmi, həm də dəyəri artmışdır.

Reformların ikinci mərhələsində Rossiyskie Zeleznıye Dorogi (RZD)-nin strukturunda dəyişiklik edilmiş və şirkət dəmiryolu sektorunda fəaliyyət göstərən 63 fərqli subşirkətə ayrılmışdır ki, bu şirkətlərin bəzilərinin səhmləri emissiyaya buraxılmış, yəni bir hissəsi özəlləşdirilmişdir.

Bunu da qeyd etmək lazımdır ki, vaqonların əldə edilməsi sərbəstləşsə də, özəl şirkətlərə məxsus vaqonlarda da dövlət Dəmiryolu Şirkətinə məxsus Lokomotivlər istifadə edilir çünki RZD lokomotivlərin və maşinist heyətinin də özəlləşdirilməsinə qarşı çıxır və maşinistlərin hazırlanmasından və onların sertifikatılarından məsuldur.

Ancaq, sərnişin daşınması fəaliyyəti həyata keçirən şirkətlərin bilet qiymətlərini müəyyən etmək, biletləri satmaq və stansiyadakı iaşə obyektlərini işlətmək hüququ vardır.

#### **Rusiya Dəmiryolları Şirkətinin (Rossiyskie Zeleznıye Dorogi, RZD) Maliyyə göstəriciləri 2002-2013 (Milyard rubl)<sup>4</sup>**

<b>İl</b>	<b>Ümumi gəlir</b>	<b>Əməliyyat xərcləri</b>	<b>Xalis gəlir</b>	<b>Ümumi aktivlər</b>
2013	1763	1690	94	3800
2012	1540	1434	37	3493
2011	1471	1376	170	3138

<sup>3</sup> Murray, Bruce.(2014). Russian Railway Reform Programme. European Bank

<sup>4</sup> Murray, Bruce.(2014). Russian Railway Reform Programme. European Bank

2010	1356	1138	208	2760
2009	1126	1013	121	2558
2008	1203	1089	76	2601
2007	1016	822	145	1996
2006	878	680	140	1603
2005	749	615	91	1442
2004	652	569	77	1063
2003	571	516	37	979
2002	510	497	3	1003

### **Polşa təcrübəsi.**

Avropa Birliyinə üzvlükdən öncə Dəmiryolu sistemini Avropa Birliyi tələblərinə uyğunlaşdırılmalı olan Polşada, Dövlət Dəmiryolu şirkəti olan "Polskie Koleje Pantswowe"-da islahatlar 2001-2003-cü illərdə həyata keçirilmişdir. Bu islahatlar çərçivəsində dəmiryollarında infrastrukturun idarə edilməsiylə qatarların idarəedilməsi ayrılmış, dövlət dəstəyinə ehtiyac duyulan dəmiryolu ilə sərnişin daşımaya xüsusi yanaşma, infrastrukturun dövlətə məxsusluğunun saxlanması şərtiylə özəl şirkətlərin bazara daxil olması kimi məsələlər öz həllini tapmışdır.

Polşada infrastruktur və nəqliyyat sisteminin idarə edilməsində Almaniya, Hollandiya və Avstriya kimi ölkələrdə də istifadə edilən "Holdinq Modeli"-indən yararlanılıb<sup>5</sup> və bu modelə əsasən, infrastrukturun idarəedilməsiylə bağlı olaraq Polskie Linie Kolejowe SA (PKP PLK SA), yük daşımaları ilə bağlı PKP Cargo SA, sərnişin daşınması ilə bağlı isə P Intercity SA və Przewozy Regionalne şirkətləri qurulmuşdur.

Polşada dəmiryolları sisteminin yenidən qurulmasıyla bağlı qarşılaşılan ən böyük problemlərdən biri regionlarda fəaliyyət göstərən xətlərin maliyyə yükü məsələsi idi. Bu məsələni həll etmək üçün hökumət ilk olaraq regional xəttlərlə bağlı yaranan borcların silinərək həmin xətlərin idarəçiliyinin Polşanın inzibati ərazi vahidləri olan Voyevodalıqlara tapşırılmasını həyata keçirmək istəsə də, bu Avropa Birliyi standartlarına cavab vermədiyi üçün həmin xətlərin özəlləşdirilməsi qərara alınmışdır, buna rəğmən hökumət həmin xəttlərlə bağlı 2020-ci ilədək mərkəzi büdcədən 7.5 milyard zloti ayırmaqla bağlı qərar qəbul etmişdir<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> [http://www.ejrcf.or.jp/jrtr/jrtr08/f10\\_cel.html](http://www.ejrcf.or.jp/jrtr/jrtr08/f10_cel.html)

Özəl şirkətlərin dəmiryolu infrastrukturundan istifadə üçün ödəyəcəyi haqq həmin xəttin istifadə edilmə tezliyinə, və eləcə də qatarın ağırlığına və sürətinə əsasən müəyyən edilir<sup>7</sup>:

		Xəttin istifadə edilmə tezliyi və qatarın sürətinə əsasən müəyyən edilmiş kateqoriyalar				
		1	2	3	4	5
Qatarın ağırlığı	M<60	2.37	3.59	4.80	6.83	8.33
	60<M<120	2.79	3.83	5.07	7.17	8.74

Polşada özəl sektorun dəmiryolu sistemində iştirakının bir maraqlı cəhəti də, bir çox ölkədən fərqli olaraq özəl şirkətlərin Polşada həm də Lokomotiv və maşinist xidmətləri təklif etməsidir. 2016-cı ildəki məlumata görə ölkədə 54 özəl şirkət bu istiqamətdə fəaliyyət göstərir.

### Rumıniya təcrübəsi.

1999-cu ildə qəbul edilən qərarla<sup>8</sup> Rumıniya Milli Dəmir Yolu Şirkəti (SNCFR) bir-birindən ayrı 5 fərqli səhmdar cəmiyyətə ayrılmışdır:

1. İnfrastrukturun idarə edilməsi ilə məşğul olan - "CFR" - S.A,
2. Yüklərin daşınmasından məsul olan - "CFR Marfa" -S.A,
3. Sərnişin daşınmasından məsul olan - "CFR Calatori" -S.A
4. Aktivlərin idarə edilməsi ilə məşğul olan - "SAAF" -S.A
5. Maliyyə əməliyyatları ilə məşğul olan - "SMF" -S.A

Bu qurumların yaradılmasından sonra SNCFR bütün səlahiyyətlərini və resurslarını yuxarıda qeyd edilən şirkətlərə təhvil vermişdir. Eyni zamanda ehtiyac duyulmayan 59.200 yük, 1800 sərnişin vaqonu, 1650 lokomotiv, vaqon təmiri sexləri və bir çox digər obyektlər satılması və ya başqa sahələrdə istifadə edilməsi üçün Aktivlərin idarə edilməsindən məsul olan qurumun balansına keçmiş, 23200 nəfər işçi işdən çıxarılmışdır.

Rumıniyada dəmiryolu sektoru ilə bir-başə əlaqəsi olmayan sahələrdən ehtiyac duyulan xidmətləri almaqla bağlı məsələlərə siyasi müdaxilələrin və korrupsiyanın qarşısını almaq üçün həmin xidmətlərin kənar mənbələrdən təmin edilməsi üsulu seçilmişdir. Bununla bağlı olaraq vaqon və lokomotivlərin alınması, onlara təmir və xidmət göstərilməsi, İT xidmətləri, infraqurum xidmət göstərilməsi kimi xidmətlər özəl şirkətlərdən ödəniş edilməklə əldə edilmişdir.

<sup>7</sup> [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/fiche-projet/poland/pl-fm/2001/pn/pl01.01.03\\_polish\\_railways\\_restructuring.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/fiche-projet/poland/pl-fm/2001/pn/pl01.01.03_polish_railways_restructuring.pdf)

<sup>8</sup> <https://www.railwaypro.com/wp/romanian-railway-reform-authority-first-steps-for-rolling-stock-procurement/>

2007-ci ilin yanvarından etibarən, Rumıniyanın Avropa Birliyinə daxil olması ilə birlikdə, dəmiryolları ilə bağlı özəl nəqliyyat şirkətlərinə bazarda bərabər hüquqlu iştirak haqqı təmin edilmişdir. Dəmiryolu infrastrukturundan istifadə haqqı, azad rəqabət kimi hallar özəl şirkətlərin xüsusilə də yük daşımacılığı ilə bağlı fəaliyyətini stimullaşdırılmış və 2009-cu ilədək 28 özəl şirkət yük daşımaqla bağlı lisenziya əldə edərək fəaliyyətə başlamışdır.

**Cədvəl. Rumıniyada dəmiryolu vasitəsilə yük daşımalarında özəl şirkətlərin payı<sup>9</sup>**

2002 (ton-km)	2003 (ton-km)	2004 (ton-km)	2005 (ton-km)	2006 (ton-km)	2007 (ton-km)	2008 (ton-km)
2.2%	6.6%	11.2%	17.5%	22.4%	35.3%	51.4%

Rumıniya hökuməti ilə özəl nəqliyyat şirkətləri arasında bağlanan müqaviləylə, rentabelli olmayan sərnişin xəttləri özəl şirkətlər tərəfindən həyata keçirilir və həmin xəttlərdə yaranan zərər mərkəzi bwdcə vəsaiti hesabına qarşılır. 2009-cu ildə sərnişin nəqliyyatında özəl şirkətlərin payı isə nisbətən az, 2.5%-ə bərabər olub.

**Türkiyə təcrübəsi.**

Türkiyədə özəl şirkətlərin dəmiryolu nəqliyyatı sisteminə qoşulması 2013-cü ildə qəbul edilən “Dəmiryolu nəqliyyatının sərbəstləşdirilməsi haqqında” qanunla mümkün olmuşdur<sup>10</sup>. Həmin qanun layihəsində sərbəstləşmənin əsas məqsədinin xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsi və qiymətlərin rəqabətli bazarda daha uyğun səviyyə gəlməsi olduğu qeyd edilmiş və özəl şirkətlərə dəmiryolu infrastrukturunu inşa etmək və həmin xəttləri işlətmək, eləcə də dövlətə məxsus dəmiryolu infrastrukturundan istifadə edərək bazara daxil olmaq hüququ verilmişdir. Bu qanunla birlikdə, Dəmiryolları ilə bağlı əsas tənzimləyici qurum olan Türkiyə Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü dəmiryolu infrastrukturunun idarə edilməsi üzrə ixtisaslaşdırılmış, nəqliyyat və yük daşımaları və vaqonların təmiri üçün isə ayrıca şirkət yaradılmışdır.

Türkiyədə dəmiryolları sisteminə qatılmaq istəyən özəl şirkətlərin müvafiq lisenziyanı əldə etməsi üçün müəyyən kriteriyalar tələb edilir. Məsələn sərnişin daşıma sahəsində çalışma qistəyən şirkət ən azı 6 vaqona və 2 lokomotivə sahib olmalıdır. Yük daşıma sahəsində çalışma istəyən şirkət isə bir dəfə ən azı 1500 ton yük qəbul edə bilməlidir. Lisenziyalar üçün tələb edilən rüsumun dəyəri isə 25-100 min türk lirəsi arasında müəyyən edilib<sup>11</sup>. Stansiyaların idarə edilməsiylə bağlı qurulan şirkətlərə isə tələb nizamnamə kapitalının ən azı 1 milyon lirə olması şərtidir. Əsasnamə də həmçinin qeyd

<sup>9</sup> [https://www.unece.org/fileadmin/DAM/trans/main/sc2/2018-Railway\\_Reform\\_in\\_the\\_ECE\\_Region.pdf](https://www.unece.org/fileadmin/DAM/trans/main/sc2/2018-Railway_Reform_in_the_ECE_Region.pdf)

<sup>10</sup> <https://pgm.uab.gov.tr/uploads/pages/tezler/omer-tangul-avrupa-birligi-demiryolu-reformu-deneyimleri-ve-turk-demiryolu-sektorunde-serbestlesme-calismalari.pdf>

<sup>11</sup> <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/911545>

edilir ki, müvafiq lisenziyalar şirkətlərə 10 illik müddətə verilir və həmin müddət ərzində bu lisenziyalar digər şirkətlərə ötürülə və satıla bilməz.

### **Yaponiya təcrübəsi**

Yaponiyada dəmiryolu sisteminin sərbətləşməsi Dövlətə Məxsus dəmiryolu şirkətinin iflasla üz-üzə qalması nəticəsində həyata keçirilmişdir. Hava yolu nəqliyyatının və minik avtomobillərinin inkişafıyla birlikdə, 1960-cı illərdən etibarən dövlətin dəmiryolu şirkəti olan JNR-in (Japanese National Railways)<sup>12</sup> bazar payı azalmağa başlayır və artıq 80-ci illərdə şirkətin borcu 30 milyard yeni keçmişdi. Bu dövərdə Yaponiyada həyata keçirilən dəmiryolu islahatlarının əsas hədəfinin dövlət subsidiyalarına ehtiyac olmayan və rəqabət şəraitində müstəqil fəaliyyət göstərən bilən dəmiryolu sistemi formalaşdırılmaq olduğu qeyd edilir.

Buna görə də, hökumət JNR-in müxtəlif bölgələrdə fəaliyyət göstərən 6 regional şirkətə bölünməsinə və daha sonar özəlləşdirilməsinə qərar verdi. Yüklə daşımaları isə Freight Railway Co adlı bir şirkət tərəfindən satın alındı. Beləcə bazarda 7 şirkət fəaliyyət göstərməyə başladı.

Hökumət sürətli dəmiryollarının tikintisini maliyyələşdirmək üçün istifadə etdiyi vəsait, dəmiryolu sistemindən təqaüdə çıxan vətəndaşlara verilən ödənişlər və digər borclarla birgə formalaşan 37.1 trilyon yapon yeni dəyərindəki borcun bir hissəsini azaltmaq üçün, borcun bir hissəsini sərnişin daşımayla məşğul olan üç və yüklə daşımalarıyla məşğul olan bir şirkətə əldə etdikləri dəmiryolu aktivləri müqabilində ötürdü. Beləcə ümumi borcun 14.5 trilyonluq hissəsi həmin 4 şirkət tərəfindən ödənməyə başladı.

Yaponiyada fəaliyyət göstərən özəl şirkətlərin dəmiryollarında əldə etdikləri gəlirin əhəmiyyətli bir hissəsi də stansiya ərazisində yerləşən iaşə obyektlərindən əldə edilir. Stansiyaları hər gün 16 milyon insan ziyarət etdiyi üçün, özəl şirkətlər həm də sahib olduqları xəttlərdə ticarət və reklam fəaliyyəti ilə məşğul olaraq ciddi gəlir yarada bilirlər. Statistika görə özəl şirkətlərin gəlirlərinin 71 faizi dəmiryolu nəqliyyatı ilə bağlı fəaliyyətlərindən, 29 faizi isə ticarət və reklam fəaliyyətindən formalaşır<sup>13</sup>.

Yaponiyada özəl şirkətlər dəmiryolunda yüklə və sərnişin daşıma ilə birlikdə həm də istifadə etdikləri infrastrukturunu da özləri idarə edirlər. Ölkədə olan bir çox limanlardan dəmiryoluna çıxışın olması dəmiryolu nəqliyyatında olan rəqabəti daha da artırmışdır. Xüsusilə sərnişin daşıma sahəsində rahatlıq, dəqiqlik, sürət kimi kriteriyalar üzrə ciddi rəqabət mühiti formalaşmışdır ki, bu da dəmiryolu sisteminin bir çox regional kiçik şirkətlərə bölünməsi vasitəsi ilə təmin edilmiş, həmin kiçik şirkətlərin çoxluğu rəqabət mühitini artıraraq, inhisarlaşmanın qarşısını almışdır.

---

<sup>12</sup> <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55561>

## **Dəmir yolu sektoru şirkətlərində korporativ idarəetmə təcrübələri**

**Rusiyada** Dəmir yollarının idarəetmə strukturu 4 həlqədən ibarətdir. Bu həlqələrdən birincisi “Direktorlar şurası”dır<sup>14</sup>. Şuranın 13 üzvü var. Direktorlar şurasının sədri ölkənin baş nazirinin müavini. Şuranın digər üzvləri də müxtəlif dövlət qurumlarının vəzifəli şəxslərindən ibarətdir. Daha sonrakı həlqə idarə heyətidir. İdarə heyəti sədrdən, onun müavinlərindən və müxtəlif daxili struktur vahidlərinin rəhbərlərindən ibarətdir, hal-hazırda 23 üzvü var. 3-cü həlqə hesab edilən Audit komitəsi də müxtəlif dövlət qurumlarının vəzifəli şəxslərindən təşkil edilib və 7 üzvü var. 4-cü həlqə isə Elmi-texniki şuradır. Bu şuranın üzvləri isə qurumun müxtəlif vəzifəli şəxslərindən, dəmiryolları ilə bağlı akademik fəaliyyəti olan şəxslərdən və dəmiryolları ilə bağlı sahələrdə fəaliyyət göstərən şirkətlərin rəhbərlərindən və müxtəlif qeyri-kommersiya təşkilatlarının nümayəndələrindən ibarətdir.<sup>15</sup>

**Gürcüstan** Dəmiryollarının səhmlərinin 100 faizi Gürcüstan Tərəfdaşlıq Fonduna (The Georgian Partnership Fund – Dövlət İnvestisiya Fondu) məxsusdur. Şirkət 3 segmentdə fəaliyyət göstərir: İnfrastruktur, karqo və sərnişin daşıma. Gürcüstan Dəmir Yolları Ölkədə ən böyük işə götürəndir. Belə ki, qurumun 12 min işçisi var<sup>16</sup>. Qurumun idarəetmə strukturu iki hissədən ibarətdir - Direktorlar şurası və Müşahidə şurası. Direktorlar şurasında 5 şəxs təmsil olunur: Direktorlar şurasının sədri, (ceo) Maliyyə direktoru, İnfrastruktur üzrə Direktor, Yüklə daşımaları üzrə direktor və sərnişin daşıma üzrə direktor. Müşahidə şurası isə 6 nəfərdən ibarətdir sədr, sədr müavini, audit komitəsinin üzvü və 3 digər üzv.

**Türkiyə** Dövlət Dəmiryolları idarə heyəti tərəfindən idarə edilir. İdarə heyətinin sədri qurumun rəhbəri hesab edilir. Eyni zamanda idarə heyətinin katibliyi (və ya aparatı) fəaliyyət göstərir. Qurumun tabeliyində 7 regional mərkəz və 17 departament fəaliyyət göstərir<sup>17</sup>.

**Çin** Dəmiryolu Şirkəti Çin Xalq Respublikasında dəmir yolu sərnişin və yüklə daşınması xidmətləri həyata keçirən və dövlət nəzdində yaradılan bir müəssisəsidir. Şirkətin səhmdarı rolunda Maliyyə Nazirliyi çıxış edir. Bir neçə il öncəyədək qurum Dəmir Yolları Nazirliyinə tabe idi və hətta öz məhkəmə və prokurorluq sistemə sahib idi. Dəmir yollarından məsul polis idarəsi hələ də, qurumun tabeliyindədir. Çin Dəmiryolları hal-hazırda 21 törəmə şirkəti vasitəsi ilə sərnişin və yüklə daşımalarını həyata keçirir.

**Hindistan** dəmir yolları 18 regional mərkəzdən ibarətdir. Hər bir regional mərkəz baş menecer tərəfindən idarə edilir. Mərkəzi aparat isə idarə heyəti tərəfindən idarə olunur. İdarə heyəti sədr və 5 digər üzvdən ibarətdir. Qurumun sədri bir-başa olaraq Dəmiryolu Nazirinə tabedir.<sup>18</sup>

**Qazaxıstan** Dəmir Yollarında da Direktorlar şurası mövcuddur. Bu şura şirkətin stratejiq məqsədlərini müəyyən edir, inkişaf prioritetlərini və uzun müddətli yol

<sup>14</sup> <https://eng.rzd.ru/en/9562>

<sup>15</sup> [http://eng.rzd.ru/statice/public/en?STRUCTURE\\_ID=174&layer\\_id=4516&refererLayerId=4516&id=2423](http://eng.rzd.ru/statice/public/en?STRUCTURE_ID=174&layer_id=4516&refererLayerId=4516&id=2423)

<sup>16</sup> [http://www.osgf.ge/files/newsletterENG/RAILWAY\\_Final\\_ENG\\_9saox0Tn1.pdf](http://www.osgf.ge/files/newsletterENG/RAILWAY_Final_ENG_9saox0Tn1.pdf)

<sup>17</sup> <https://www.tcdd.gov.tr/content/73>

<sup>18</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Indian\\_Railways\\_organisational\\_structure](https://en.wikipedia.org/wiki/Indian_Railways_organisational_structure)

xəritəsini müəyyənləşdirir. Direktorlar şurasının nəzdində 4 komitə fəaliyyət göstərir: Audit komitəsi, Mükafatlandırma komitəsi, Strategiya və maliyyə komitəsi, ətraf mühitin mühafizəsi və təhlükəsizlik idarəsi. Maraqlıdır ki, direktorlar şurasının 9 üzvündən altısı alman vətəndaşdır<sup>19</sup>. İdarə Heyəti isə, şirkətin Kollegial İcra Orqanıdır. Onun məsul olduğu məsələlər aşağıdakılardır:

İnkişaf Planının bir hissəsi olaraq qurumun büdcəsinin təsdiqlənməsi;

- Şirkətin İnkişaf Planını hazırlamaq və Direktorlar Şurasına təqdim etmək;
- İnkişaf Planının icrası;
- Səhmdarın və Direktorlar Şurasının müstəsna səlahiyyətlərinə aid olmayan qurumun fəaliyyətinin digər məsələlərinə dair qərarlar.
- Qazaxıstan Respublikasının ərazisində filial və nümayəndəliklərin yaradılması və bağlanması barədə qərarlar, habelə onların qaydalarının təsdiq edilməsi;
- Qurumun inzibati və idarəetmə işçilərinin (İdarə Heyətinin üzvləri, Daxili Audit Xidməti və katiblər istisna olmaqla) əmək haqqı qaydaların və sxemlərinin təsdiq edilməsi və s.

Qazaxıstan Dəmir Yollarının idarəetmə strukturunda diqqət çəkən məqam isə, "Korporativ ombudsman"-nın fəaliyyət göstərməsidir. Onun vəzifələri və səlahiyyətləri bunlardır:

- işçilərə, əmək mübahisələrinin, münaqişələrin iştirakçalarına tövsiyə etmək və onlara qarşılıqlı məqbul, konstruktiv və reallaşdırıla bilən bir həll yolunu hazırlamaqda, Qazaxıstan Respublikasının qanunvericiliyinə əsaslanaraq, (o cümlədən zəruri hallarda məxfilik nəzərə alınmaqla kömək etmək);
  - Fondun işçiləri və təşkilatlarının problemlə sosial və əmək məsələlərinin həllində, eləcə də Fondun işçiləri və təşkilatlarının iş etikasını prinsiplərinə riayət olunmasında köməklik göstərmək;
- mübahisədə, münaqişədə və ya problemlə vəziyyətlərdə iştirak edən şəxslər üçün münaqişələrin (mübahisələrin) həlli ilə bağlı tövsiyələrin hazırlanması;
- sistemli, hüquqi və təşkilati xarakter daşıyan münaqişələrin (mübahisələrin) həlli və qarşısının alınması, habelə iş etikasını prinsiplərinə riayət edilməsi barədə Fondun vəzifəli şəxslərinə və təşkilatlara məsləhət vermək.

---

<sup>19</sup> <https://www.railways.kz/articles/struktura/board-of-directors-list>