



**USAID**  
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



Фонд Східна Європа



# Моделі функціонування залізничних перевезень. Огляд іноземного досвіду

Інформаційна довідка, підготовлена  
Європейським інформаційно-дослідницьким  
центром на запит  
народного депутата України

---

Європейський інформаційно-дослідницький центр створено з метою надання народним депутатам України інформації, яка може бути використана ними у законотворчій діяльності. Діяльність Європейського інформаційно-дослідницького центру здійснюється в рамках програми USAID "Рада: підзвітність, відповідальність, демократичне парламентське представництво", що виконується Фондом "Східна Європа". Більше про центр на сайті <http://euinfocenter.rada.gov.ua/>

## Експертний аналіз функціонування моделі української залізниці

---

У відкритих джерелах відсутня інформація про проведення експертного аналізу функціонування моделі української залізниці. Частково поставлене питання розглядається у наукових журналах економічного спрямування та у статтях окремих експертів.

Як зазначає С.Заболоцька, головний спеціаліст департаменту державної політики в галузі залізничного транспорту Міністерства інфраструктури України, наразі в Україні функціонує горизонтальна (регіональна структура) модель, на відміну від вертикальної моделі у США<sup>1</sup>. У статті експертка проводить порівняння із досвідом США та доводить, чому їх модель функціонування залізниці не є ефективною в нашій країні. Крім того, іншими експертами запропоновано *концептуальну* (ґрунтується на впровадженні механізму організаційно-економічного розвитку галузі<sup>2</sup>), *цільову* (спрямована на прогнозування цільового стану ринку транспортних послуг<sup>3</sup>) та *стратегічну* (реалізація стратегії диверсифікації<sup>4</sup>) моделі розвитку залізниці.

## Світові моделі функціонування залізниці

---

В цілому, розрізняють дві основні моделі функціонування залізниці – *європейську* (модель вертикального розділення залізничного транспорту) та *американську* (вертикально інтегрована модель), також окремо виділяють вертикально інтегровану модель з конкурентним доступом, що запроваджена в Австралії. Попри це, кожна держава, виходячи з власних можливостей і реалій політичного й соціально-економічного ладу, визначає співвідношення форм власності в залізничній галузі індивідуально, тому поняття ідеальної моделі функціонування залізниці є досить суб'єктивним.

Світова практика реформування залізничного транспорту накопичила багато підходів до здійснення перетворень у залізничній галузі. Загальним світовим напрямком розвитку відносин власності на залізничному транспорті є підвищення

---

<sup>1</sup> Заболоцька С. Позаштатний План, або чому для української залізничної реформи неприйнятна модель Сполучених Штатів [Електронний ресурс] / Світлана Заболоцька. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/2s8zeMx>.

<sup>2</sup> Чеховська М. М. Концептуальна модель функціонування та розвитку залізничного комплексу [Електронний ресурс] / М. М. Чеховська. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/2sHTDF4>.

<sup>3</sup> Котик О. В. Розробка цільової моделі ринку залізничних транспортних послуг [Електронний ресурс] / О. В. Котик. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/2s0THSi>.

<sup>4</sup> Дергоусова А. О. Стратегічна модель розвитку залізничного транспорту України [Електронний ресурс] / А. О. Дергоусова. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/2rFNw5S>.

участі приватного капіталу в залізничній галузі і впровадження конкуренції як в інфраструктурній, так і в перевізній діяльності. При цьому розбіжності полягають у вертикальній організації залізниць – від вертикально інтегрованих залізничних компаній в Північній Америці до впровадження вертикального розділення в деяких країнах Європи.

Якщо проаналізувати взаємозв'язок між вертикальною організацією залізниць і наявністю конкуренції, то можна отримати три базові моделі залізничного транспорту:

- 1) модель вертикального розділення залізничного транспорту (притаманна переважно країнам Європи);
- 2) вертикально інтегрована модель (характерна для країн Північної Америки);
- 3) вертикально інтегрована модель з конкурентним доступом (запроваджена в Австралії)<sup>5</sup>.

Основна відмінність «американської моделі» від «європейської» — наявність декількох вертикально інтегрованих компаній, що оперують на своїх інфраструктурах, з виділенням пасажирських перевезень в окрему компанію. Ця модель функціонує в США, Канаді, Японії. Американські фахівці вважають недоцільним поділ єдиної залізниці на компанії з перевезень і управління інфраструктурою, виходячи з того, що взаємозв'язок експлуатації та інфраструктури винятково тісний.

Обидві моделі спрямовані на підвищення ефективності й утримання технічних засобів на рівні, необхідному для обслуговування клієнтів. В основі структурних перетворень залізничного транспорту європейських країн лежить прийняття директив Європейським Союзом, таких як:

– [директива ЄС №91/440](#) «Про розвиток залізничних доріг Співтовариства», яка спрямована на створення єдиної залізничної загальноєвропейської швидкісної системи комбінованих перевезень. Держави-члени ЄС відповідно до цієї директиви приступили до реформування господарської діяльності залізниць, в основі якого лежить не тільки докорінна зміна перевізного процесу з поділом інфраструктури та комерційної діяльності, а також і перегляд відносин власності;

– [директива ЄС №95/18](#) «Про ліцензування підприємств залізничного транспорту» визначає критерії, які застосовуються для видання, поновлення чи

---

<sup>5</sup> Череватенко О. М. Світові тенденції розвитку відносин власності на транспорті [Електронний ресурс] / О. М. Череватенко – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/2sYs0qD>.

внесення змін до ліцензій, що призначаються державами-членами для залізничних підприємств, які були або будуть засновані у Співтоваристві;

– [директива ЄС №95/19](#) «Про розподіл пропускної спроможності залізничної інфраструктури і стягування плати за користування інфраструктурою» усуває дискримінацію при розподілі пропускної спроможності інфраструктури і виключається дискримінація стосовно сторонніх перевізників<sup>6</sup>.

Поділ залізничної галузі на інфраструктурний і перевізний сектори створив прозорі умови для державної підтримки залізничного транспорту в Європі.

## Форми власності залізниці у країнах Європи

---

За державної форми власності держава виконує дві функції: виступає як власник залізниць і як їх клієнт. При цьому механізмом, що регулює питання співробітництва держави і залізниці, служить контракт-план — це угода між власником державного підприємства і його адміністрацією, що встановлює виробничі завдання, розподіляє ресурси, делегує повноваження або визначає принципи компенсації витрат на виконання збиткових завдань. При колективній чи приватній формах власності власник і клієнт залізниці вступають в економіко-правові відносини, що регулюються у кожному конкретному випадку по-різному.

## Великобританія

---

**Великобританія** була першою європейською країною, що стала на шлях приватизації залізниць. Основною причиною реформи залізничного транспорту у цій країні постала необхідність зняття надмірного фінансового навантаження на державний бюджет, але, у свою чергу, передбачалася ліквідація громіздкої структури управління галуззю.

Ключовими напрямками реформування були:

- розділення інфраструктури і перевезень;
- повна приватизація залізничного транспорту;
- продаж франшиз на пасажирські перевезення;
- створення лізингових компаній, які надають в оренду рухомий склад;
- створення декількох операторів вантажних перевезень.

---

<sup>6</sup> Рудяга І. М. Господарювання на залізничному транспорті як об'єкті реформування: порівняльно-правовий аспект / І. М. Рудяга. // Економічна теорія та право. – 2016. – №1. – С. 171–184.

У результаті проведених реформ у 1994 р. було створено державну компанію «Railtrack», яка повністю володіла інфраструктурою; пасажирськими перевезеннями займалися 25 компаній-операторів (ТОС); створено три спеціальні лізингові компанії (ROSCO); адміністрації з пасажирських залізничних франшиз (OPRAF) був наданий контроль із виконання угод із франшиз кожної компанії-оператора (ТОС); створено 6 операторів вантажних перевезень, однак п'ять з них було куплено British, Welsh & Scottish Railways (EWS), яка зараз контролює більше ніж 90% вантажних перевезень.

Роль держави зводилась лише до утримання організації, яка контролює роботу залізничного транспорту.

Впровадження британського варіанту «європейської моделі» вимагає високої правової та управлінської культури, яка в цій країні знаходиться на високому рівні.

## **Швейцарія**

---

Структура **швейцарських залізниць** відрізняється від залізниць Великобританії. Так, ще у 1998 р. федеральні залізниці Швейцарії (SBB) стали акціонерним товариством із 100% власністю держави. За цей час вони почали отримувати прибуток, що все менше залежав від субсидій держави, і таким чином збільшили капітал компанії. Хоча проблеми в реформуванні існували. SBB — одна з найуспішніших залізниць світу за експлуатаційними показниками та технікою. Високий рівень технічної оснащеності обумовлений великими обсягами інвестицій, які держава вкладає в розвиток рухомого складу та інфраструктури. Керівництво швейцарських залізниць не вважає доцільним здійснювати розмежування інфраструктури та перевезень і висловлюється досить негативно щодо приватизації.

Таким чином, висновками реформування залізниць у Швейцарії є:

- акціонування залізниць зі 100% власністю держави може забезпечувати прибуткову діяльність;
- можна не здійснювати розподіл структури управління залізничним транспортом на компанію інфраструктури та експлуатаційній компанії операторів;
- проведення приватизації не є обов'язковою умовою для успішного функціонування залізничного транспорту.

## Німеччина

---

Після об'єднання Німеччини у 1990 р. залізниці ФРН зіштовхнулися з нелегкою проблемою адаптації в єдину транспортну мережу країни залізниць колишньої НДР.

Реформування моделі управління німецької залізниці розпочалося у 1994 році з об'єднання державних підприємств «Deutsche Bundesbahn» та «Deutsche Reichsbahn» та створення на їх основі відкритого акціонерного товариства «Deutsche Bahn AG», 100% акцій якого належали державі. У 1999 р. окремі активи «Deutsche Bahn AG» були поділені між кількома акціонерними компаніями, єдиним акціонером яких стала «Deutsche Bahn AG». Для управління залізничною інфраструктурою та залізничними станціями були створені окремі акціонерні компанії: «DB Netz AG» та «DB Station&Service AG». У 2008 році, на третьому етапі реформування німецької залізниці, була проведена часткова приватизація «Deutsche Bahn AG», яка передбачала створення компанії «DB Mobility Logistics AG». Частина акцій компанії підлягає продажу приватним інвесторам за умови, що контрольний пакет акцій зберігається за «Deutsche Bahn AG». Таким чином, Німеччина виконала вимогу законодавства ЄС про відмежування надання послуг із залізничних перевезень від управління залізничною інфраструктурою<sup>7</sup>.

Найбільш важливими моментами реформи німецьких залізниць є:

- створення організаційної структури, що дозволила об'єднаній системі залізничного транспорту ефективно подолати існуючі недоліки системи і забезпечити незалежне і відповідальне керівництво системою залізничного транспорту в майбутньому;

- вибір правової форми акціонерної компанії як найбільш ефективної з управлінської точки зору;

- чіткий поділ державних і комерційних функцій, а саме - відповідальність держави - повинна обмежуватися державним сектором, і функції, які виконуються в загальних інтересах, повинні здійснюватися на договірній основі.

Завданням держави залишається регулювання та технічний контроль залізничного сектору, гарантування конкуренції на залізниці, утримання на необхідному рівні колійної інфраструктури через підтримку інноваційних проектів, а також підтримка транспортних послуг, що надають підприємства зі змішаними формами власності у приміському сполученні. Одна з відмінних рис німецьких

---

<sup>7</sup> Nikitinasa V. The Models of Management of Railway Companies in the European Union: Holding, the German Experience / V. Nikitinasa, S. Dailydkab. // Procedia Engineering. – 2016. – №134. – С. 80–84 – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/2rFF32u>

залізниць — регіоналізація місцевого пасажирського сполучення шляхом передачі відповідальності за організацію і фінансування від федерації до районів і громад. Наприклад, округом створюється компанія, яка здійснює не тільки перевезення пасажирів, а й вантажу до мережі магістралі. Приміські перевезення здійснюються на принципах замовлень округу і муніципалітету, що й оплачують їх<sup>8</sup>.

За 2015 рік прибутки «Deutsche Bahn AG» склали €40,5 млрд<sup>9</sup>.

## Польща

---

Польща в реформуванні залізниць пішла шляхом акціонування. Нова структура в залізничній галузі зараз має назву «Polskie Linie Kolejowe» (входить до складу PKP Group) і не є приватною фірмою. Це акціонерне товариство, акції якого закріплені в державній власності, проте господарською діяльністю займаються приватні структури.

## Швеція

---

У рамках європейської моделі реформування слід звернути увагу на зміни в залізничній галузі, які відбулися у Швеції. В основу реформи покладено поділ сфер інфраструктури та експлуатації. У 1988 році державні залізниці Швеції («Statens Järnvägar» – SJ) поділені на дві компанії. Одна з них відає питаннями розвитку та утримання інфраструктури («Banverket» – BV), інша (SJ) займається власне

---

<sup>8 8</sup> Заболоцька С. Позаштатний План, або чому для української залізничної реформи неприйнятна модель Сполучених Штатів [Електронний ресурс] / Світлана Заболоцька. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/2s8zeMx>.

<sup>8</sup> Чеховська М. М. Концептуальна модель функціонування та розвитку залізничного комплексу [Електронний ресурс] / М. М. Чеховська. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/2sHTDF4>.

<sup>8</sup> Котик О. В. Розробка цільової моделі ринку залізничних транспортних послуг [Електронний ресурс] / О. В. Котик. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/2s0THSi>.

<sup>8</sup> Дергоусова А. О. Стратегічна модель розвитку залізничного транспорту України [Електронний ресурс] / А. О. Дергоусова. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/2rFNw5S>.

<sup>8</sup> Череватенко О. М. Світові тенденції розвитку відносин власності на транспорті [Електронний ресурс] / О. М. Череватенко – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/2sYs0qD>.

<sup>8</sup> Рудяга І. М. Господарювання на залізничному транспорті як об'єкті реформування: порівняльно-правовий аспект / І. М. Рудяга. // Економічна теорія та право. – 2016. – №1. – С. 171–184.

<sup>8</sup> Nikitinas V. The Models of Management of Railway Companies in the European Union: Holding, the German Experience / V. Nikitinas, S. Dailydkab. // Procedia Engineering. – 2016. – №134. – С. 80–84 – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/2rFF32u>

<sup>8</sup> Рудяга І. М. Господарювання на залізничному транспорті як об'єкті реформування: порівняльно-правовий аспект / І. М. Рудяга. // Економічна теорія та право. – 2016. – №1. – С. 171–184.

<sup>8</sup> Alexandersson G. Lessons learnt from railway deregulation and tendering in Sweden [Електронний ресурс] / Gunnar Alexandersson. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/2s0G8CI>.

<sup>8</sup> Кудрицька Н. В. Зарубіжний досвід реформування залізничного транспорту [Електронний ресурс] / Н. В. Кудрицька – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/2s0UAKY>.

<sup>9</sup> За даними [http://www.deutschebahn.com/en/group/ataglance/facts\\_figures.html](http://www.deutschebahn.com/en/group/ataglance/facts_figures.html).



експлуатацією. Обидві компанії залишаються у державній власності, але працюють на комерційній основі. У результаті реформи фінансове становище залізниць Швеції значно покращилось. Експлуатаційні витрати і чисельність персоналу знижувались щорічно. Значно підвищилась якість послуг, що надаються в пасажирських і вантажних перевезеннях. Це дозволило SJ посилити свої позиції на транспортному ринку. Також підвищився якісний рівень перевезень у приміському сполученні, які виконувались SJ<sup>10</sup>. Паралельно відбувалась децентралізація управління пасажирськими та вантажними перевезеннями. У 1990-х рр. були проведені перші тендери на здійснення регіональних та міжрегіональних пасажирських перевезень. У 2001 році відбулося відокремлення та корпоратизація підрозділів SJ. З 2009 р. SJ почала поступово втрачати монополію на залізничні перевезення – був повністю відкритий ринок для інших залізничних операторів<sup>11</sup>. Прибутки SJ за 2015 рік склали 625 млн. шведських крон (€63,8 млн)<sup>12</sup>.

## Франція

Монополія Національної спілки залізниць Франції «Société Nationale des Chemins de fer Français» (далі – SNCF) була створена 1937 р. і майже без змін існувала до 2014 р. Однією з причин реформування структури управління стало прагнення стабілізувати борг SNCF, який щорічно зростав на €2,4 млрд, загрожуючи існуванню залізничної системи. У 2014 році було внесено зміни до Транспортного кодексу Франції, відповідно до яких було створено державну групу компаній, до якої входять SNCF, як материнська компанія, відповідальна за стратегічне управління, та дві дочірні компанії: «SNCF Réseau» (здійснює управління інфраструктурою) та «SNCF Mobilités» (залізничний оператор). SNCF знаходиться у 100% державній власності<sup>13</sup>.

## Висновки

Світова практика (Західна Європа, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, США) показує, що до реформування залізниць ці країни підійшли вже при сталій економіці. У цілому зарубіжний досвід не підтверджує однозначно, що поділ залізниць за

<sup>10</sup> Рудяга І. М. Господарювання на залізничному транспорті як об'єкті реформування: порівняльно-правовий аспект / І. М. Рудяга. // Економічна теорія та право. – 2016. – №1. – С. 171–184.

<sup>11</sup> Alexandersson G. Lessons learnt from railway deregulation and tendering in Sweden [Електронний ресурс] / Gunnar Alexandersson. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/2s0G8Cl>.

<sup>12</sup> Summary of SJ's 2015 Annual and Sustainability Report [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/2raPsQ1>.

<sup>13</sup> The reform of the railway system [Електронний ресурс] // Gouvernement – Режим доступу до ресурсу: <http://www.gouvernement.fr/en/the-reform-of-the-railway-system>.



видами діяльності є кращою формою управління залізничним транспортом. Хоча однією з найважливіших причин необхідності виділення інфраструктури є потреба у створенні умов рівної конкурентної боротьби з іншими видами транспорту і, насамперед, із автомобільним. Переваги та недоліки реформування залізничного транспорту країн Європи викладені у більш узагальненій формі в нижче наведеній таблиці (Див. табл.1).

Іноземний досвід реформування залізничного транспорту свідчить про те, що кожна модель, як і кожна форма власності, має свої переваги та недоліки. Це пояснюється впливом багатьох чинників, наприклад, різницею у стадіях економічного розвитку країн, орієнтацією на управління галуззю, зняття фінансового навантаження на державний бюджет (приклад Великобританії), необхідність залучення інвестицій тощо. Проте основною метою будь-якого реформування залишається посилення позицій залізничного транспорту в конкуренції з іншими видами транспорту, підвищення його ефективності та послуг.

**Таблиця 1. Недоліки та переваги досвіду реформування залізничного транспорту країн Європи<sup>14</sup>**

Країна	Переваги	Недоліки
<b>Франція</b>	Збереження цілісності державної залізничної компанії <i>SNCF</i> , її відповідальності за залізничні перевезення, керування рухом і поточне утримання інфраструктури мережі. Чітке формулювання умов, при дотриманні яких <i>SNCF</i> виконує соціально необхідні перевезення	Державна залізнична компанія <i>SNCF</i> залишається монополістом, не передбачено право допуску до мережі третіх сторін. Французька модель реформування суперечить Директиві ЄС 91/440 і політиці Європейської комісії щодо модернізації залізниць
<b>Швеція</b>	Покращення фінансового становища залізниць; щорічне зниження експлуатаційних витрат і чисельності персоналу; підвищення якості послуг пасажирських і вантажних перевезень	Компанія Державні залізниці Швеції <i>SJ</i> займає привілейоване становище на ринку перевезень, вона має право першою розробляти розклад руху. Новачки на ринку перевезень не можуть успішно конкурувати з <i>SJ</i>
<b>Великобританія</b>	Підвищення ефективності роботи залізниць та збільшення обсягів перевезень. Запровадження конкурсних процедур на отримання контракту на пасажирські перевезення	Контроль над вантажними та поштовими перевезеннями перейшов до іноземних компаній. У ході процесу концентрації власності і капіталу відбувається укрупнення організаційних

<sup>14</sup> Кудрицька Н. В. Зарубіжний досвід реформування залізничного транспорту [Електронний ресурс] / Н. В. Кудрицька – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/2sOUAKY>.

	призвело до бурхливого розвитку інновацій	структур. Приватизація галузі та її реструктуризація не вирішила проблему інвестування в розвиток інфраструктури
<b>Німеччина</b>	Продуктивність праці персоналу, який займається перевезеннями, зросла майже у 4 рази. Відбулася лібералізація ринку транспортних послуг, що призвело до зростання конкуренції. Федеральне фінансування проектів залізничного транспорту зменшилось	Конкуренція має місце тільки на пасажирських місцевих перевезеннях. У сфері вантажних та пасажирських перевезень на великі відстані немає конкурентів державним німецьким залізницям
<b>Польща</b>	Збереження державної форми власності на інфраструктуру поряд з відкритістю до приватизаційних процесів інших структур холдингу	Польські залізниці залишаються досить залежними від допомоги держави, розраховуючи на значні бюджетні дотації та компенсацію завданих збитків внаслідок законодавчо затверджених пільг та утримання нерентабельних сполучень на окремих залізничних лініях

*Підготували  
аналітик*

*Європейського інформаційно-дослідницького центру  
Катерина Пенькова*

*інтерни Програми стажування USAID у Верховній Раді 2016-2017 рр.  
Юлія Кривінчук  
Костянтин Прядко*