

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nauka.com. ua](http://www.economy.nauka.com.ua) | № 2, 2020 | 27.02.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.2.63](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.63)

УДК 656.2:338:656.224

*О. О. Матусевич,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри «Облік і оподаткування»,  
Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна  
ORCID: 0000-0002-9486-1308*

*Т. Ю. Чаркіна,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри «Економіка та менеджмент»,  
Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна  
ORCID: 0000-0001-6202-0910*

*Л. Д. Галушко,*

*Менеджер-начальник аналітичного відділу Департаменту з планування та очікуваної вартості у сфері закупівель, АТ «Укрзалізниця»  
ORCID: 0000-0002-6838-6515*

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В СФЕРІ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

*O. Matusevich*

*PhD in Economics, associate professor, associate professor of the Department of Accounting and Taxation, Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan ( Dnipro), Ukraine*

*T. Charkina*

*PhD in Economics, associate professor, associate professor of the Department of Economics and management, Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan ( Dnipro), Ukraine*

*L. Halushko*

*Manager-Head of Analytical Department, Department of Planning and Expected Value in Procurement, Ukrzaliznytsia JSC*

### **EUROPEAN EXPERIENCE IN CHANGE MANAGING OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE FIELD OF PASSENGER TRANSPORTATION**

*Метою транспорту, як однієї з найважливіших галузей суспільного виробництва, є задоволення потреб населення та суспільного виробництва в перевезеннях. Важливим чинником поступу економіки країни є зростання саме пасажирських перевезень, розвиток яких залежить від вмілого проведення управління змінами на підприємствах транспорту. Серед видів транспорту слід виділити залізничний, який має особливе значення оскільки саме на нього припадає основна частина пасажирських перевезень та вантажообігу. А оскільки залізничні пасажирські перевезення збиткові, слід досліджувати питання щодо підвищення їх ефективності. Одним з напрямків підвищення ефективності є вміле управління змінами. При формуванні своєї національної програми управління змінами слід враховувати європейський досвід щодо цього виду діяльності, а також проблеми розвитку залізничного транспорту в Україні та пасажирських перевезень на залізничному транспорті.*

*У статті досліджена світова практика щодо управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. Розглянуті можливості їх застосування в Україні. Досліджені сучасні особливості розвитку пасажирських перевезень, а також визначені напрямки забезпечення їх ефективності та шляхи реформування вітчизняних залізниць, як складової управління змінами.*

*Аналіз європейського досвіду щодо реформування залізничного транспорту свідчить про неможливість його застосування в Україні у чистому виді з позитивним результатом. Він може бути отриманий тільки завдяки інтеграції підходів європейських залізничних компаній з урахуванням особливостей АТ «Укрзалізниця» з можливістю Створення приватних залізничних компаній та інших підприємств під контролем держави.*

*На етапі вивчення співробітництва у сфері залізничного транспорту між Україною та Євросоюзом розглянуті основні директиви і регламенти Європейського парламенту щодо пасажирських перевезень та можливостей їх запровадження в Україні. Результатом є визначення головних причин складності впровадження положень цих документів та переваг у разі їх прийняття.*

*Загальним результатом дослідження можна враховувати наступне. Усі досліджені у статті приклади структурних, якісних, технологічних змін та інновацій дуже потрібні в Україні. А в свою чергу, проведення організаційних змін на залізничному транспорті сприятиме прискоренню темпів європейської інтеграції, налагодженню більш тісного міжнародного економічного співробітництва та підвищенню конкурентоспроможності українських залізниць на ринку транспортних послуг.*

*The purpose of transport, as one of the most important sectors of social production, is to meet the needs of the population and social production in transportation. An important factor in the progress of the economy of the country is the growth of passenger traffic, the development of which depends on the skillful conduct of change management at transport enterprises. Among the modes of transport should be noted the railway, which is of particular importance as it is the main part of passenger traffic and freight traffic. And since rail passenger traffic is unprofitable, the issue of improving their efficiency should be explored. One of the areas of efficiency is skillful change management. The European experience in this type of activity, as well as the development of rail transport in Ukraine and passenger rail transport, should be taken into account in the formulation of its national change management program.*

*The article examines the world practice of managing changes in the railway transport enterprises in the field of passenger transportation. Possibilities of their application in Ukraine are considered. The modern features of the development of passenger transportation are investigated, as well as the directions of ensuring their efficiency and ways of reforming the national railways as a component of change management.*

*An analysis of the European experience in reforming rail transport shows that it is impossible to apply it purely in Ukraine with a positive result. It can be obtained only through the integration of approaches of European railway companies, taking into account the features of Ukrzaliznytsia JSC with the possibility of setting up private railway companies and other state-controlled enterprises.*

*At the stage of studying cooperation in the field of rail transport between Ukraine and the European Union, the main directives and regulations of the European Parliament on passenger transport and the possibilities of their introduction in Ukraine are considered. The result is the identification of the main reasons for the difficulty of implementing the provisions of these documents and the benefits of adopting them.*

*The general result of the study is the following. All the examples of structural, qualitative, technological changes and innovations studied in this article are very much needed in Ukraine. In turn, organizational changes in rail transport will accelerate the pace of European integration, establish closer international economic cooperation and increase the competitiveness of Ukrainian railways in the market for transport services.*

**Ключові слова:** зміни; управління змінами; підприємство; залізничний; пасажирський; транспорт; реформування; директива; регламент; світовий; європейський досвід.

**Keywords:** *change; change management; enterprise; rail; passenger; transport; reform; directive; regulation; World; European experience.*

### **Постановка проблеми.**

Транспорт – це одна з найважливіших галузей суспільного виробництва. Його метою є задоволення потреб населення та суспільного виробництва в перевезеннях. При цьому слід зазначити, що важливим чинником поступу економіки країни є зростання саме пасажирських перевезень, розвиток яких залежить від вмілого проведення управління змінами на підприємствах транспорту. Однак, хоча пасажирські перевезення і мають велике значення, організація та управління ними дослідженні гірше ніж вантажні.

До того ж недостатньо повністю використовується світовий досвід управління змінами. Серед видів транспорту слід виділити залізничний, який має особливе значення оскільки саме на нього припадає основна частина пасажирських перевезень та вантажообігу. Крім того, порівняно з іншими видами пасажирського транспорту саме залізниці мають низку таких переваг, як:

- транзитне розташування (геополітичне) України
- достатньо невисока вартість перевезення;
- точність прибуття вантажів і пасажирів.
- надійність і регулярність перевезень;
- збереження екосистеми.
- пропускна спроможність ліній, станцій
- зручне розташування вокзалів та станцій відносно транспортних вузлів.

А оскільки залізничні пасажирські перевезення збиткові, слід зосередити зусилля у дослідженнях відносно підвищення їх ефективності. Одним з напрямків підвищення ефективності є вміле управління змінами, яке має уключати [1- 2]:

- реформування,
- стратегічний розвиток,
- формування нових структурних підрозділів,
- розробку нових видів послуг;
- адаптація пасажирських перевезень та послуг до вимог Євросоюзу.

При формуванні своєї успішної програми управління змінами слід враховувати європейський досвід щодо цього виду діяльності, а також проблеми розвитку залізничного транспорту в Україні та пасажирських перевезень на залізничному транспорті.

Серед основних проблем розвитку слід виділити:

- відсутнє системне відновлення основних фондів;
- низький рівень залучених інвестицій та бюджетного фінансування;
- недосконалість базових положень тарифної політики;
- недосконалість механізму компенсації за пільгові перевезення;
- низька конкурентоспроможність вітчизняного транспорту на світовому ринку;
- суттєві вади в організації та забезпеченні пасажирських перевезень;
- проблема підвищення якості пасажирських перевезень та надання послуг;
- недостатня державна підтримка розвитку галузі;
- недостатня конкурентоспроможність українських залізниць;
- низька ефективність системи державного регулювання діяльності залізничного транспорту України;
- недостатній рівень організації міжнародних перевезень.

### **Аналіз останніх досліджень.**

Вивченню проблем розвитку підприємств пасажирського комплексу залізничного транспорту, підвищенню ефективності функціонування підприємств залізничного транспорту, а також питанням його реформування, управління змінами, питанням транспортної логістики в пасажирських перевезеннях приділяється значна увага з боку багатьох вчених.

Серед зарубіжних вчених відзначаються праці Д. Ламберта, Д.Дж. Клоса, Д. Бауерсокса, Дж. Стока, М. Хаммера та інші.

Серед вітчизняних вчених слід зазначити праці А. А. Бакаєва, Ю. С. Бараша, Н. О. Божок, В. П. Гудкової, В. Л. Диканя, Г. Д. Ейтутіса, Ю. В. Єлагіна, Д. М. Козаченка, М. В. Кондратюка, В. І. Копитко, Л. Л. Калініченко, М. В. Макаренка, Л. В. Марценюк.

Сформульовані методологічні положення та практичні результати досліджень відносно реформування залізничного транспорту в рамках управління змінами підприємств цієї галузі в сфері пасажирських перевезень є надзвичайно актуальними та потребують поглиблення. Особливо це стосується при дослідженні європейського досвіду з цього питання, оскільки залізнична галузь недостатньо відповідає потребам суспільства та європейським стандартам якості надання транспортних послуг. Тому наступні дослідження надзвичайно актуальні.

При проведенні дослідження слід зазначити, що система організації пасажирських перевезень повинна дотримуватися європейських стандартів, виконання яких передбачає:

- зменшення збитковості пасажирських перевезень;
- впровадження високошвидкісного залізничного руху;
- підвищення якості послуг та покращення сервісу;
- переобладнання та модернізація дільниць.

Тому, у дослідженні були враховані основні положення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року дотримування якої передбачає [2]:

- забезпечення високої мобільності населення на рівні середніх показників країн ЄС;
- надання населенню доступних, безпечних та високоякісних транспортних послуг незалежно від місця проживання;
- оновлення рухомого складу;
- підвищення комфортності та швидкості проїзду пасажирським транспортом;
- створення мультимодальних пасажирських транспортних мереж;
- впровадження новітніх технологій та інформаційного супроводу перевезень;
- забезпечення розвитку туристичних маршрутів у віддалених регіонах країни шляхом використання вузькоколіїних залізниць та інші.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є дослідження світової практики щодо управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень та можливостей їх застосування в Україні, дослідження сучасних особливостей розвитку пасажирських перевезень, визначення напрямів забезпечення їх ефективності та шляхів реформування вітчизняних залізниць, як складової управління змінами.

### **Виклад основного матеріалу**

В Україні реалізується структурна реформа Укрзалізниці. Мета цієї реформи – розділення монопольного та конкурентного секторів. Світовий досвід вказує, що реформування галузей інфраструктури є довгостроковим процесом з непередбаченими обставинами. При цьому світовий ринок встановлює нові вимоги до якості послуг залізничного транспорту. Найбільш актуальними є послуги, які відповідають критеріям безпечності, комплексності та швидкості. В свою чергу фінансово-економічне становище залізничного транспорту України вимагає реформування залізничного транспорту з метою оздоровлення галузі залізничних перевезень.

Так, передумовою реформування залізничного транспорту в Європі були вимоги щодо підвищення його ефективності. Сутність таких реформ – розширення конкуренції в галузі, які належать до природних монополій. Свого часу залізниці Західної Європи мали не дуже добре фінансово-економічне становище. Пасажирські перевезення були достатньо збитковими, а держави датували залізничний транспорт. Вирішальним кроком щодо реформування стало прийняття «Програми створення єдиного внутрішнього ринку Європейського Союзу». Ця програма передбачала дерегулювання транспортних ринків та наголошувала на перевезеннях в міжнародних сполученнях. В Євросоюзі була прийнята Директива ЄС 91/440 про розділ функцій утримання інфраструктури залізниць та організації експлуатаційної роботи. [3] Основні положення Директиви:

- ефективність роботи залізниць залежить від посилення їх позицій на транспортному ринку;
- нерентабельні галузі повинні отримати підтримку від держави та зацікавлених сторін.

Директива 91/410 визначає для країн-членів ЄС шляхи проведення реформ на наступних умовах [3]:

- дотримання і виконання функцій експлуатації;
- роздільний облік витрат на розвиток і утримання інфраструктури;
- забезпечення права виходу третіх осіб на національні залізниці.

При цьому прийняті рішення щодо виконання положень Директиви в різних країнах відрізняються.

Варто навести приклади реформування залізничної галузі в різних країнах.

Так, результати реформування залізничного транспорту в **Великобританії** були отримані лише частково. Це, по-перше, підвищення обсягів пасажирських перевезень та зростання продуктивності праці в умовах приватизації галузі. Досвід реформування залізничного транспорту Великобританії показав, що тільки в умовах приватизації неможливо отримати позитивні результати. Необхідний контроль з боку держави, при цьому без втручання в роботу галузі. Таким чином, реформа не забезпечила додаткове залучення інвестицій.

**Німеччина.** Реструктуризація стартувала у 1994 році. Були створені окремі компанії, які виконували пасажирські, вантажні перевезення як регіональні так і в межах далеких сполучень та інші функції з повноваженнями самостійно надавати транспортні послуги. Так, наприклад, завданням керівництва найбільшого холдингу DB AG є загальне керівництво, координація та контроль.

Позитивний результат реформування – об'єднання різних видів транспорту в загальнодержавну мережу. Це забезпечило високу конкурентоспроможність залізничного транспорту. Так, за 15 років продуктивність праці зросла на 160% та на 39% був скорочений персонал [3].

**Франція.** Закон про реформування був прийнятий у 1997 році. Результат – створення нової структури, яка є власником мережі залізниць: Залізнична мережа Франції (RFF). При цьому управління рухом залишилося за державною залізничною компанією: Національною спілкою залізниць Франції (SNCF). Її завданням є керівництво інфраструктурою та організація експлуатаційних робіт в мережі залізниць (розробка графіків руху, ремонт об'єктів інфраструктури та інше). При цьому, RFF сплачує SNCF виконання цих послуг. Її завданням є модернізація інфраструктури, реалізація інвестиційних проектів.

Згідно досвіду вище зазначених країн, можна зробити висновок щодо можливості додаткового залучення новими структурами із застосуванням відкритого доступу вантажних перевезень завдяки кращому співвідношенню «ціна – якість». При цьому слід зазначити, що в Європі орієнтуються в першу чергу, на пасажирські перевезення на відміну від України, де залізничні пасажирські перевезення збиткові і упор робиться на вантажні перевезення. Слід додати, що в країнах Європи вантажні перевезення здійснюються на достатньо коротких відстанях, що відносно легко забезпечується одним або декількома операторами. В Україні, в свою чергу, продуктивність залізничних вантажних перевезень значно вища, ніж у європейських країнах та присутні великі відстані.

Тому, на перший погляд, можна вважати, що європейські підходи до реформування можуть не принести позитивного результату в Україні.

Він може бути отриманий тільки завдяки інтеграції підходів європейських залізничних компаній з урахуванням особливостей АТ «Укрзалізниця» з можливістю Створення приватних залізничних компаній, підприємств під контролем держави.

Наступним кроком дослідження повинно бути *вивчення співробітництва у сфері залізничного транспорту між Україною та Євросоюзом*, а саме розгляд директив і регламентів Європейського парламенту щодо пасажирських перевезень та можливостей їх запровадження в Україні.

Основою масштабних внутрішніх змін в Україні відносно всіх сфер економіки включаючи залізничний транспорт в останні роки є Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 16 вересня 2014 р. [4].

Співробітництво у сфері залізничного транспорту, згідно цієї Угоди, передбачає імплементацію 8 директив і 4 регламентів, серед яких є Регламент (ЄС) № 1371/2007 Європейського парламенту і ради від 23.10.2007 р. про права та обов'язки пасажирів залізничного транспорту, що входив до спеціального залізничного пакету. [5] Його метою було оновлення європейських залізниць, в першу чергу, за рахунок покращення послуг залізничних пасажирських перевезень.

Імплементація Регламенту (ЄС) № 1371/2007 відносно залізничних пасажирських перевезень має такі особливості:

- Згідно розпорядження Кабінету Міністрів України від 26.11.2014 р. № 1148-р [6] розроблено Плани імплементації лише по трьох з восьми директив та вищевказаному Регламенту. Відповідно до Регламенту ЄС № 1371/2007 потрібно внести зміни в велику Кількість нормативно-правових актів. Крім того, необхідно згідно прийнятого Плану імплементації виконати наступні дії [7]:

- 1) розробка Державної цільової програми забезпечення доступу до залізничних перевезень осіб з обмеженими можливостями;

- 2) розробка стандартів якості послуг з перевезення пасажирів залізничним транспортом;

- 3) впровадження системи управління якістю з метою підтримки якості послуг з перевезення пасажирів залізничним транспортом;

- 4) визначення державного органу, відповідального за контроль якості послуг з перевезення пасажирів залізничним транспортом;

Першочергове призначення Регламенту – надання позитивних змін в якості послуг пасажирів залізничного транспорту.

- основа для імплементації Регламенту – приєднання України до Конвенції про Міжнародні залізничні перевезення (COTIF). При цьому, Україна приєдналася до цієї Конвенції не застосовувати її положення до пасажирів, які постраждали у нещасних випадках, як відбулися на території України, якщо ці пасажирів є громадянами України. [5] Це обумовлено європейськими більш жорсткими нормами і принципами відшкодувань при загибелі або пораненні пасажирів.

- Регламент містить посилання на інші документи, імплементація яких поки відкладено [5]:

- Директива 95/46/ЄС Європейського Парламенту і Ради від 24.10.1995р. Про захист громадян стосовно обробки персональних даних та про вільне переміщення таких даних;

- Директива 95/18/ЄС Ради від 19.06.1995р. Про ліцензування залізничних підприємств;

- Директива 91/440/ЄЕС Ради від 29.07.1991 Про розвиток залізниць у Європейському Співтоваристві;

- Директива 2001/14/ЄС Європейського Парламенту і Ради від 26.02.2001р. Про розподілення пропускнуої можливості залізничної інфраструктури, стягнення зборів за користування залізничною інфраструктурою та сертифікації на відповідність вимогам безпеки;

- Директива 90/314/ЄЕС Ради від 13.06.1990р. Про організовані туристичні подорожі, відпочинок під час відпустки і пакетні півітки;

- Директива 2001/16/ЄС Європейського парламенту та Ради Про сумісність транс'європейської високошвидкісної залізничної системи.

Впровадження положень Регламенту (ЄС) № 1371/2007 відносно залізничних пасажирських перевезень є достатньо складним.

*Серед причин можна виділити:*

- відсутність внутривидової конкуренції пасажирських перевезень на залізничному транспорті України;

- неможливість виконання вимог Регламенту у встановлені терміни;

- фінансові можливості.

*Але прийняття та здійснення положень Регламенту дозволить:*

- підвищити якість послуг на основі європейських стандартів;

- удосконалити систему контролю за їх виконанням;
- внести деякі стандарти та норми у відносини між підприємствами залізничного транспорту та пасажирями.

Слід нагадати, що в Україні на ринку транспортних послуг існує жорстка конкуренція, особливо у пасажирських перевезеннях. Якщо раніше залізничний транспорт займав на ньому самий більший сегмент ринку, то на теперішній час, він поступився автомобільному виду транспорту. Та і пасажирообіг авіаційного транспорту з 2010 року збільшився десь у 6 разів. Тому постає важливе питання, чому залізничний транспорт втрачає свої позиції, а головне що робити щоб повернути їх та частку втрачених пасажирів, які перейшли на інший вид транспорту.

Залізничний транспорт залишається одним із каталізаторів розвитку економіки будь якої країни, зокрема в Україні залізниця є: ключовим активом для забезпечення мобільності населення і єдності держави (саме на неї припадає 43% пасажирообігу); одним із найбільших платників податку (в 2016 році державі було виплачено 15 млрд. грн.) та джерелом забезпечення 3% ВВП економіки країни. Крім того, українські залізниці мають одну з найбільших експлуатаційну протяжність головних колій, яка складає 19790 км, з яких електрифіковано 47,4%, це є однією з ключових переваг українського залізничного транспорту, однак зазначена перевага не використовується сьогодні в повній мірі для забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку залізничних перевезень, як і багато інших [8].

Про поступову втрату конкурентних позицій Укрзалізницю на світовому ринку свідчать дані The Global Competitiveness Report 2016 – 2017, згідно яких Україна за критерієм розвитку залізничної інфраструктури посідає – 34 місце, в той час коли сусідні Польща та Російська федерація посідають 49 та 25 місця відповідно. У 2014 році даний критерій в Україні був на 25 місці в світі, коли у Росії та Польщі 31 та 70 місця відповідно.

Тобто залізничний транспорт функціонує в умовах мінливого та агресивного зовнішнього середовища, що негативно впливає на фінансово-економічний та відповідно техніко-технологічний стан галузі. Все це вимагає прийняття кардинальних рішучих дій, які б враховували зміни та імперативи зовнішнього середовища, а також базувалися б на явному економічному потенціалі галузі. Ефективно здійснити зазначене можливо за рахунок використання методів та моделей стратегічного управління в системі менеджменту залізничного транспорту[8].

В першу чергу це стосується високошвидкісних пасажирських перевезень, адже зміни в цьому виді діяльності залізничного транспорту кардинальні, а вітчизняні пасажирські перевезення в цьому бізнес-напрямку майже не змінилися.

Для того, щоб займати гідне місце вітчизняному залізничному транспорту на світовому ринку високошвидкісних залізничних перевезень, в першу чергу слід дослідити зміни в цьому напрямку, які відбувалися в інших країнах світу. Досвід країн світу демонструє, що найбільшої ефективності в пасажирських перевезеннях залізничним транспортом можна досягти за швидкості руху – 200 – 350 км / год., для таких швидкостей необхідна спеціальна інфраструктура та відповідний рухомий склад, що вимагає значних капіталовкладень для їх створення.

Високошвидкісні залізниці (що також називаються Lignes Grande Vitesse, або швидкісні лінії LGV) визначаються Міжнародним союзом залізниць та ЄС як стандартні, з допустимою максимальною швидкістю понад 200 км/год., або як нові лінії, з передбаченою максимальною швидкістю понад 250км/год. Усі високошвидкісні залізниці LGV Великобританії, Франції, Німеччини, Бельгії, Голландії, Іспанії та Італії, прокладені протягом останніх 30 років, мають проектну швидкість лінії 300км/год. та більше [9].

Швейцарія. Структура швейцарських залізниць відрізняється від залізниць Великобританії. Так, ще у 1998 р. федеральні залізниці Швейцарії (SBB) стали акціонерним товариством із 100% власністю держави [10]. За цей час залізниця почала 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.

Ще одна особливість швейцарських залізниць (STS) – це пільгова система проїзду практично на усім транспорті країни, проїзні квитки системи починають діяти від будь якого аеропорту та залізничного вокзалу. Власник квитка Системи подорожей отримує велику кількість знижок на екскурсії, доставку багажу, прокат спорядження та багато іншого. Проїзний квиток Swiss Pass дає можливість вільно пересуватися по всій країні протягом 4,8,15,22 днів або 1 місяця.

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 [10].

Франція. Другі в світі за швидкістю - це поїзда французької серії TGV. Вони їздять за маршрутами з Франції до Швейцарії і Німеччини. Середня швидкість моделей - 320 км / ч. Рекорд же був поставлений в 2007 році і склав 574,8 км / ч.

Французькі швидкісні поїзди системи Train aGrande Vitesse - одні з найвідоміших і швидких в світі. Вони кілька разів били світові рекорди швидкості. Розробка таких моделей почалася у Франції ще в 1960-і роки. Це було своєрідною відповіддю на створення японцями своїх «Сінкансенов». Сьогодні Франція може похвалитися величезними високошвидкісними лініями (понад 1700 кілометрів), а також 4000 локомотивів семи видів.

SNCF керує практично всією залізницею Франції, включаючи TGV (Train à Grande Vitesse, що означає "швидкісний поїзд"). У 1970-х роках SNCF розпочав програму розробки швидкісного поїзду TGV, щоб створити найшвидшу у світі мережу. Це сталося в 1981 році, коли було відкрито першу лінію TGV, з Парижу до Ліону. Сьогодні SNCF експлуатує 1850 км (близько 1 150 миль) високошвидкісної залізниці, по якій курсують понад 800 рейсів на день, з максимальною швидкістю до 320 км/год на окремих ділянках ліній. Швидкісні потяги TGV перевозять більше 100 мільйонів пасажирів на рік. Лінії та технології TGV тепер розповсюджені в ряді європейських країн та у Південній Кореї.

SNCF має чудовий рекорд безпеки. Після, майже, 30 років експлуатації потягів TGV компанія SNCF зазнала лише одного смертельного нещасного випадку під час випробувань, а не регулярних операцій.

Обслуговування інфраструктури та рухомого складу - Обсяг обов'язків з обслуговування SNCF є вражаючим: вона підтримує 32 000 км (20 000 миль) траси, 26 500 основних наборів точок та перехресть ліній, 2300 сигнальних механізмів, 80 000 колійних ланцюгів, більше 1 млн реле,

- Вона також обслуговує 3900 локомотивів та 500 швидкісних поїздів. Кожен з поїздів TGV подорожує понад 39 000 км (24 000 миль) на місяць - достатньо, щоб обігнути земну кулю. Щороку Департамент людських ресурсів SNCF надає понад 1,2 мільйона годин навчання для своїх працівників.

- Gares & Connexions - обслуговування 3000 вокзалів і станцій

SNCF має своїх співробітників у 120 країнах світу, що пропонують великий

Іспанія. Особливої уваги заслуговують іспанські залізниці, в яких дуже міцно налагоджена транспортна система. Їх особливість – це швидкість, зручність та рух у будь-якому напрямку. Значна частина пасажирів в Іспанії для пересування обирає саме залізницю, головну роль відіграє комфорт та абсолютна незалежність від погодних умов. [11]

Відміною рисою є електронні квитки, які дають можливість заощадити час в черзі на касі, також зменшити використання паперу. Ще придбання квитків можна здійснити на офіційному сайті та у спеціально обладнаному автоматі. Існує така хитрість, якщо купувати квиток завчасно, то ціна буде набагато нижчою, чим при покупці в той же день. Наприклад, на маршруті “Мадрид-Барселона” відстань 623 км, час в дорозі приблизно 3 години. Вартість квитка на швидкісному потязі фірми AVE (Alta Velocidad Española), за тиждень до відправлення коштує 84,3€. Якщо придбати квиток завчасно, а саме за місяць до відправлення, його вартість дорівнює 32€. [10]

Також в Іспанії, як і в більшості країнах користуються пільгами. Наприклад, пенсіонерам, а також людям старше 60 років, які знаходяться в працездатному віці, пропонують оформити “золоту карту”. За допомогою якої громадянин має право на знижку від 20% до 50% на квитки, які залежать від типу потяга.

Ця пропозиція поширюється на потяги ближнього, середнього і дальнього сполучення, коштує дана послуга 6€ в рік. Спеціальна картка для молоді, яка коштує 50€ за рік дає можливість користуватися пільгами від 25% до 50% в залежності від типу потяга.

Знижка для багатодітних родин також від 20% до 50%, для її отримання необхідно пред'явити офіційний документ. Діти до 4 років подорожують безкоштовно, а віком від 3 до 14 років, мають змогу пересуватися залізничним транспортом зі знижкою, яка становить 40%. За допомогою картки “10 поїздок” мандрівник може заощадити 15% від початкової вартості квитка, але термін її дії лише 2 місяці з дати придбання. [10].

Людей з особливими потребами в Іспанії особливо цінують і роблять все необхідне, щоб їх подорож була зручною. Залізниця не є виключенням, щоб комфортно подорожувати необхідно все завчасно спланувати. Потрібно лише зателефонувати в компанію RENFE (Red Nacional de Ferrocarriles Españoles) і повідомити про свої плани. Компанія у свою чергу зробить все необхідне, щоб подорож пройшла комфортно. Зазвичай персонал просить прийти за 30 хвилин до відправлення потяга, щоб допомогти пасажирові. Майже в усіх потягах для інвалідів, окрім пандусів, пристосований окремий вагон – 8, прохід в цьому вагоні значно ширший ніж в інших, також є спеціальні місця з ремнями безпеки. Але якщо такого вагону не виявилось, тоді персонал домовляється про те, щоб посадити інваліда ближче до дверей. Крісла складають і кладуть в спеціальні місця біля валіз, практично все це роблять самі працівники залізниці

Головною перевагою для туристів є те, що більшість поїздів відповідають пересуванням літаків і водного транспорту за часом. Тому не має тривалої необхідності в очікуванні свого потяга.

В Іспанії уряд дуже жорстко контролює вартість квитків та якість послуг, також сприяє розвиненню цієї галузі. Найбільше враження від іспанської залізниці-це точність. Для них максимальне запізнення потяга-п'ять хвилин. В країні діє дуже жорстка система повернення коштів. За запізнення потяга на 5-15 хвилин повертають 50% від вартості квитка, півгодини та більше-повернення всіх грошових коштів.

Всі місця сидячі, і класи квитків відрізняються тільки зручністю крісел і відстанню між ними. У вагоні встановлені телевізори, і під час руху демонструється фільм. Для цього провідник роздає всім пасажиром одноразові навушники, ціна яких входить у вартість квитка.

На залізниці потяги мають змогу розвивати швидкість до 350 км/год. Недарма торгова марка іспанських залізниць має назву AVE (Alta Velocidad Española), що в перекладі означає – птах. Але 350 – це максимум на що вони здатні, в реальних умовах їх швидкість набагато нижча. Тому що Іспанія – це гірська країна і висока швидкість просто небезпечна. Наприклад, середня швидкість на рівнинних ділянках маршруту “Мадрид-Барселона” складає 230 км/год. Іспанські потяги відрізняються від українських тихою ходюю, у вагонах не чуно галасливого стуку коліс. Також у поїздах далекого прямування ввели “вагони тиші”, в яких пасажери подорожують при мінімальному рівні шуму.

#### **Висновки.**

Усі вищезазначені структурні зміни, якісні зміни, технологічні зміни та інновації дуже потрібні в Україні, так як і впровадження високошвидкісних залізничних перевезень, та вагонів нового покоління. Проведення організаційних змін на залізничному транспорті сприятиме прискоренню темпів європейської інтеграції, налагодженню більш тісного міжнародного економічного співробітництва та підвищенню конкурентоспроможності українських залізниць на ринку транспортних послуг.

#### **Список використаних джерел.**

1. Бараш Ю. С., Чаркіна Т. Ю. Стратегія управління реформування залізничним транспортом України / Ю. С. Бараш, Т. Ю. Чаркіна. // Зб. науково-практ. ст. «Вісник економіки транспорту і промисловості». – Харків : УкрДУЗТ, № 53, 2016. – С. 24-30.
2. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 р. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.05.2018р. № 430-р. – Електронний ресурс. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/NT3764.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT3764.html)
3. Дейнека О. Г., Позднякова Л. О. Зарубіжний досвід реформування залізничного транспорту в контексті публічного управління та адміністрування Укрзалізниці. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://railway-publish.com/articles-icut-magazine/5566-zarubizhnyi-dosvid-reformuvannya-zaliznichnogo-transportu-v-konteksti-publichnogo-upravlinnya-ta-administruvannya-ukrzaliznitsi.html>
4. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 16 вересня 2014 р. // [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=248387631](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248387631)
5. Никифорук О. І., Стасюк О. М. Європейські принципи пасажирських перевезень залізничним транспортом та їх запровадження в Україні. Інтернет-газета «Економіка», 2017. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://economica.com.ua/article/71814980.html>
6. Розпорядження КМУ Про схвалення розроблених Міністерством інфраструктури планів імплементації деяких актів законодавства ЄС з питань залізничного транспорту № 1148 від 26.11.2014 // [http://kodeksy.com.ua/norm\\_akt/source-КМУ/type-Розпорядження/1148-26.11.2014.htm](http://kodeksy.com.ua/norm_akt/source-КМУ/type-Розпорядження/1148-26.11.2014.htm)
7. План імплементації Регламенту № 1371/2007 Європейського Парламенту та Ради Про права та обов'язки пасажирів, які користуються залізничним транспортом // [www.kmu.gov.ua/document/247841269/Action%20Plan\\_1371-2007\\_EU.Pdf](http://www.kmu.gov.ua/document/247841269/Action%20Plan_1371-2007_EU.Pdf)
8. Овчиннікова В.О. Стратегічне управління високошвидкісними пасажирськими залізничними перевезеннями. Овчиннікова В.О., Габелков М.В., (УкрДУЗТ) Вісник економіки транспорту і промисловості № 59, 2017
9. Полтавська О. С. Світовий досвід розвитку залізничного транспорту та перспективи його розвитку в Україні / О.С. Полтавська // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2014.- С. 473–475
10. Офіційний сайт Укрзалізниці [Електрон. ресурс] – Режим доступу <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29219.pdf>
11. Офіційний сайт іспанської залізниці / [Електронний ресурс] – <https://migrant.biz.ua/ispania/transport-es/zaliznytsia-v-ispanii.html>

#### **References.**

1. Barash Yu. S. and Charkina, T. Yu. (2016), "Railway Reform Management Strategy of Ukraine", *Zb. naukovo-prakt. st. «Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti»*, vol. 53, 2016, pp. 24-30.
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine "National Transport Strategy of Ukraine until 2030", available at: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/NT3764.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT3764.html) (Accessed 02 Feb 2020).
3. Deineka, O. H. and Pozdniakova, L. O. "Foreign experience in reforming railway transport in the context of public administration and administration of Ukrzaliznytsia", [Online], available at: <https://railway-publish.com/articles-icut-magazine/5566-zarubizhnyi-dosvid-reformuvannya-zaliznichnogo-transportu-v-konteksti-publichnogo-upravlinnya-ta-administruvannya-ukrzaliznitsi.html> (Accessed 02 Feb 2020).
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), Association Agreement between Ukraine and the European Union of 16 September 2014, available at: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=248387631](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248387631) (Accessed 02 Feb 2020).
5. Nykyforuk, O. I. and Stasiuk, O. M. (2017), "European principles of passenger transportation by rail and their implementation in Ukraine", *Internet-gazeta «Jekonomika»*, [Online], available at: <http://economica.com.ua/article/71814980.html> (Accessed 02 Feb 2020).
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of plans for the implementation of certain acts of EU legislation on railway transport developed by the Ministry of



Infrastructure", available at: [http://kodeksy.com.ua/norm\\_akt/source-KMU/type-Rozporiadzhennia/1148-26.11.2014.htm](http://kodeksy.com.ua/norm_akt/source-KMU/type-Rozporiadzhennia/1148-26.11.2014.htm) (Accessed 02 Feb 2020).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2007), Implementation plan for Regulation (EC) No 1371/2007 of the European Parliament and of the Council On the rights and obligations of rail passengers, [Online], available at: [www.kmu.gov.ua/document/247841269/Action%20Plan\\_1371-2007\\_EU.Pdf](http://www.kmu.gov.ua/document/247841269/Action%20Plan_1371-2007_EU.Pdf) (Accessed 02 Feb 2020).

8. Ovchynnikova, V.O. and Habelkov, M.V. (2017), "Strategic management of high-speed passenger rail transportation", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 59.

9. Poltavska, O. S. (2014), "World experience in the development of railway transport and prospects for its development in Ukraine", *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti*, pp. 473–475.

10. Official site of Ukrzaliznytsya, [Online], available at: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29219.pdf> (Accessed 02 Feb 2020).

11. Official site of the Spanish Railway, [Online], available at: – <https://migrant.biz.ua/ispania/transport-es/zaloznytsia-v-ispanii.html> (Accessed 02 Feb 2020).

*Стаття надійшла до редакції 07.02.2020 р.*