

DOI: 10.32703/2664-2964-2021-50-53-60

УДК 338:656.454

JEL Classification L20. L92:R49

Вячеслав Коба, д.е.н., проф.

(професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій)

Олена Пилипенко, к.е.н., доц.

(доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій)

ORCID ID 0000-0003-3096-2377

Іван Польовик, магістр з менеджменту

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗМЕНШЕННЯ ЗБИТКОВОСТІ РОБОТИ МАЛОДІЯЛЬНИХ СТАНЦІЙ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

Одне з числених проблемних питань залізничного транспорту України, що потребує розв'язку, – це функціонування малодіяльних вантажних станцій. На сьогодні в АТ «Укрзалізниця» не стоїть питання закриття малодіяльних ділянок, але вимагає нагального розв'язання проблема збитковості діяльності таких ділянок і станцій. Кількість станцій з незначним обсягом роботи дещо знизилась, але потребує вирішення питання компенсації збитків їх діяльності. Якщо у 2017 р. збитки від цього сектора діяльності становили близько 500 млн грн, то вже у 2018 р. вони збільшились до 850 млн грн.

У статті проведено аналіз діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2018-2021 рр., в результаті якого доведено, що компанія знаходиться у стані глибокої кризи за усіма напрямками своєї діяльності. Розглянуто причини, які довели компанію до збиткового стану, і зроблено висновки про необхідність докорінного реформування усіх секторів діяльності АТ «Укрзалізниця», в т. ч. й визначення напрямів розвитку малодіяльних станцій. Аналіз роботи малодіяльних станцій свідчить, що внутрішні ресурси покращення роботи вже вичерпані через високий ступінь зносу та застарілість основних засобів станцій, нестачу кваліфікованого професійного персоналу, низьку якість менеджменту. Необхідні кардинальні зміни організаційно-економічного і фінансового механізмів для зменшення збитків, а в перспективі, й переходу до прибуткової діяльності.

У статті запропоновано напрями реформування та підвищення прибутковості малодіяльних підрозділів залізничного транспорту, серед яких: укрупнення (злиття), оптимізація витрат на утримання підрозділів, надання в оренду (лізинг), продаж або передача всього чи частини комплексу основних засобів окремих вантажних станцій на баланс окремих територіальних громад чи зерноприймальних підприємств-елеваторів (щодо станцій, основними вантажовідправниками яких є зернотрейдери). У разі відсутності перспектив і резервів, вичерпання інших можливостей розвитку малодіяльних вантажних станцій передбачено прийняття рішення щодо ліквідації (закриття) станцій. Обґрунтовано доцільність запропонованих напрямів розвитку малодіяльних станцій залізничного транспорту України.

Ключові слова: малодіяльна вантажна залізнична станція, АТ «Укрзалізниця», збитковість діяльності, реформування.

© Коба В.Г., Пилипенко О.В., Польовик І.О., 2021

Постановка проблеми. АТ «Укрзалізниця» у 2020-2021 рр. знаходиться на етапі підготовки до реформування своєї діяльності за усіма напрямками, серед яких потребує вирішення питання про реформування роботи, структури, технічного оснащення і фінансування малодіяльних збиткових залізничних дільниць та станцій. Для вирішення цього питання на залізничному транспорті були розроблені відповідні нормативні акти, поведені наукові дослідження та розроблені методичні рекомендації щодо визначення статусу залізничної дільниці чи станції як малодіяльної. Керівництво АТ «Укрзалізниця» неодноразово намагалось вирішити проблему малодіяльних підрозділів залізничного транспорту, в тому числі розглядаючи можливість закриття дільниць і станцій з незначними обсягами роботи. Однак, закриття малодіяльних дільниць не завжди можливе з точки зору технології та організації перевізного процесу, а крім того, потребує значних коштів на консервацію основних засобів і все одно не знімає необхідності нести витрати на обслуговування цих ділянок колії. Більше того, плани закриття малодіяльних дільниць і станцій викликали значний суспільний резонанс, негативну реакцію місцевих громад та не знайшли підтримки на державному рівні, оскільки на сьогодні залізничний транспорт надає роботу в сільських і віддалених районах України, а закриття станцій зумовить зростання безробіття у регіонах. Окрім того, закриття певних ділянок залізниць могло негативно вплинути на мобільність населення, оскільки залізничний транспорт з огляду на невисокі тарифи часто є найдоступнішим видом транспорту.

Зважаючи на вищевикладене у 2020 р. рішення про закриття малодіяльних станцій АТ «Укрзалізниця» було скасовано, але проблема неефективної та неприбуткової діяльності підрозділів з незначним обсягом роботи залишилась нерозв'язаною. Не зважаючи на виконану роботу на сьогодні збитки від роботи малодіяльних станцій залізничного транспорту України (далі – МСЗТУ) не тільки не зменшуються, а й мають сталу тенденцію зростання. Це свідчить про те, що проблема збитковості, підвищення рівня дохідності та прибутковості МСЗТУ не вирішена і потребує як наукового, так і практичного розв'язання.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Останні двадцять років питанням розвитку і функціонування МС ЗТУ приділялась значна увага у наукових публікаціях, виступах керівників АТ «Укрзалізниця» та доповідях на науково-практичних конференціях [1-6]. У наукових публікаціях і методичних розробках [4] визначено поняття «малодіяльна станція залізничного транспорту» і супутні дефініції, представлені методичні положення щодо прийняття рішень про закриття МСЗТУ, виконаний аналіз діяльності окремих структур АТ «Укрзалізниця» щодо впровадження рекомендацій із закриття або подальшого розвитку МСЗТУ. Проте практично нема наукового обґрунтування, які можливі напрями зниження збитків від роботи МС ЗТУ і підвищення прибутковості їх діяльності. Цим питанням і присвячена стаття.

Мета статті – визначити основні напрями підвищення прибутковості роботи малодіяльних вантажних станцій, практична реалізація яких дозволить зменшити збитки від цього сектору вантажних перевезень, покращити роботу МСЗТУ вивести окремі з них на прибутковий рівень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2018-2021 роки показують, що велика державна компанія знаходиться зараз в стані глибокої кризи, яка поступово поглиблюється. Обсяги перевезень пасажирів і вантажів постійно зменшуються, що призвело до зменшення доходів і, відповідно, зниження прибутковості діяльності компанії. Якщо за результатами 2019 року АТ «Укрзалізниця» було отримано чистий прибуток 3 млрд грн, то за підсумками 2020 р. компанія одержала чистий збиток в сумі 11,9 млрд грн, а за перше півріччя 2021 р. збитки становили близько 6 млрд грн [3].

Пандемія Covid-19 суттєво посилила негативні тренди в роботі АТ «Укрзалізниця» і загострили проблеми подальшого функціонування компанії. ЦЕ був один із найвпливовіших факторів погіршення результатів роботи, який наклався на негативні тренди «доковідного» господарювання. Основні з них такі:

1. Зниження обсягів перевезень не тільки у зв'язку з певним зниженням попиту як на вантажні, так і на пасажирські перевезення, але також і внаслідок зниження пропозиції, тому що потужності з навантажень і перевезень АТ «Укрзалізниця» практично вичерпані. Рухомий склад залізничного транспорту України, як і вся матеріальна база в більшості своїй застарілі і майже повністю зношені.

2. За даними АТ «Укрзалізниця» знос тягового рухомого складу становить 95 %, локомотивний парк АТ оновлюється дуже низькими темпами і недостатньо ремонтується, в т. ч. й через дефіцит запасних частин, що призвело до дефіциту тепловозів і електровозів. Знос вантажних вагонів становить 80 % і тільки зараз в рамках реалізації проєкту «Велике будівництво» на залізничному транспорті планується оновити або відремонтувати до 2028 р. майже 45 тис. вагонів, з них – 31 тис. напіввагонів та 14 тис. зерновозів [5]. Враховуючи, що на сьогодні більше 50 % вантажних вагонів знаходяться у власності приватних компаній, ці плани стосуються і недержавних перевізників. Відповідно, у форматі «Великого будівництва» поступова заміна зношених вагонів на нові буде супроводжуватись списанням зношених, які відпрацювали нормативний термін. Знос рухомого складу збільшує простої вагонів майже у 2 рази під вантажно-розвантажувальними операціями, уповільнює оборот вагона, а також зумовлює зростання аварійності залізничних перевезень. Так, за даними АТ «Укрзалізниця» 30 % аварій стаються внаслідок використання несправних вагонів [5].

3. В останні роки компанія потерпає від дефіциту кадрів, особливо висококваліфікованих кадрів залізничних професій. Причинами цього є напружений графік роботи працівників, висока відповідальність та неспівмірний з цими вимогами низький рівень заробітних плат. Середня заробітна плата залізничників нижча, ніж в середньому по Україні. Окрім зазначеного, компанія протягом кількох років використовувала в системі оплати праці т. зв. «чотириденку» (з метою економії фонду оплати праці), і лише у 2021 р. відновила звичайний п'ятиденний робочий тиждень. Тому імідж професії знижується, як і кваліфікація працівників, плінність кадрів зростає. Усе це разом призвело до надзвичайно високого дефіциту професійних кадрів, в т. ч. працівників локомотивних бригад та значного рівня плінності кадрів.

4. Протягом останніх п'яти років (2015-2020 рр.) в АТ «Укрзалізниця» суттєво знизився рівень професійного менеджменту, що значною мірою є наслідком частих змін керівництва компанії і низького рівня заробітних плат працівників. Усі ці фактори разом зумовили відсутність дієвого та реального плану реформ, має місце корупція, компанія від прибуткової роботи перейшла на рівень збиткової діяльності. Плани компанії, які стосувались довгострокових проєктів, виконувались не повністю. Плани капітальних вкладень виконувались на 65 %. Засоби управління застаріли [6].

5. Конкурентоспроможність залізничного транспорту постійно знижується. Обсяги перевезень вантажів і пасажирів поступово переходять на конкурентні види транспорту – автомобільний і річковий.

6. На сьогодні на залізничному транспорті не проведена оптимізація витрат, що є наслідком низького рівня менеджменту та недостатньої якості управлінських рішень. Про це свідчать дані про питомі витрати палива і матеріалів, які в складі витрат діяльності АТ «Укрзалізниця» майже удвічі вищі, ніж на залізничному транспорті розвинутих країн Європи і навіть вищі, ніж на залізницях країн СНД.

7. З 34 структурних підрозділів АТ «Укрзалізниця» 25 – непрофільні та допоміжні. Значна кількість непрофільних і допоміжних підрозділів – збиткова і фінансується за

рахунок дотацій. Структура управління залізничним транспортом застаріла і недосконала. Не вдалося повністю позбавитись від перехресного субсидування пасажирського транспорту за рахунок вантажного, потребують підтримки і дотації непрофільні підприємства.

Є й багато інших проблем господарювання, які накопичились з часу формування АТ «Укрзалізниця» та не залагоджені й досі. За довгі роки функціонування залізничного транспорту вони практично не вирішувались, тому що залізниця вважалась природним монополістом і на сьогодні перебуває у державній власності (100 % акцій акціонерного товариства належить Кабінету міністрів України). Створене у 2015 р. АТ «Укрзалізниця» так і не перейшло на рейки ринкових відносин, суттєво відстає у розвитку від конкуруючих автомобільного і річкового транспорту.

З вищевикладеного можна зробити висновки, що господарська діяльність АТ «Укрзалізниця» перебуває у стані стагнації за усіма напрямками діяльності: технічному, економічному, організаційному, фінансовому, соціальному. Компанія потребує докорінного реформування і модернізації з позиції сьогоднішніх реалій. Одним з напрямів є реформування діяльності господарських збиткових підрозділів, серед них малодіяльних вантажних станцій. Основна мета такого реформування – підвищити прибутковість роботи МСЗТУ за рахунок зростання доходних надходжень і зменшення витрат. Колективи МСЗТУ постійно проводять таку роботу, проте результати поки що невтішні.

За даними АТ «Укрзалізниця» за підсумками 2017 р. було визнано малодіяльними 207 вантажних залізничних станцій, а за результатами 2018 р. – малодіяльних станцій в структурі Укрзалізниці налічувалось уже 301, що майже у півтора рази більше, ніж у попередньому році, тобто приріст МСЗТУ становив 94 станції за рік, або 45 %. Станом на 01.09. 2020 р. налічувалось 248 станцій з незначним обсягом роботи [6]. Хоча кількість таких станцій дещо знизилась, залишається актуальною проблема збитковості діяльності таких станцій. Загальні збитки від утримання МСЗТУ у 2017 р. становили більше 420 млн грн, у 2018 р. – вже майже 850 млн грн, тобто збитки зросли більше ніж удвічі. Середньорічні збитки від утримання однієї МСЗТУ на рік у 2017 р. становили 2 148 тис. грн, у 2018 р. – 2 898 тис. грн, що більше на 750 тис. грн, або на 35 %. У 2019-2020 рр. рейтинг-аналіз МСЗТУ не проводився згідно наказу по АТ «Укрзалізниця». Але з наведених даних видно, що збитковість МСЗТУ зростає і потрібно поступово скорочувати кількість збиткових станцій, приймаючи рішення про закриття станції на основі рейтинг-аналізу кожної МСЗТУ [6].

Як відомо, перевізний процес, що здійснюється будь-яким видом транспорту, в тому числі залізничним, складається з початково-кінцевих і рухомих операцій, за якими окремо формуються (або можуть бути сформовані) доходи і витрати. До складу доходів МСЗТУ включаються усі отримані доходи від операцій, що виконуються станцією та пов'язані з вантажними перевезеннями (інфраструктурна та вагонна складова) та доходи від допоміжної діяльності. Це доходи від початкових (навантаження, перевантаження) операцій, які закладені у тариф на перевезення, кінцевих операцій (вивантаження), додаткових зборів, додаткових послуг, доходних надходжень від експортно-імпортних операцій, а також додаткових зборів за роботи і послуги, що нараховуються за вільними тарифами. Службами комерційної роботи і маркетингу регіональних філій АТ «Укрзалізниця» доходи по кожній МСЗТУ нараховуються окремо. Нарахування доходів за усіма статтями малодіяльними станціями виконуються за відповідними нормативами [4].

До загальних витрат МСЗТУ належать:

витрати на оплату праці та нарахування на заробітну плату;

витрати на матеріали, у т. ч. на маркування вантажів, прибирання вагонів, прибирання тощо;

витрати на електроенергію (освітлення приміщень і території станції);

витрати на паливо;

амортизація основних засобів МСЗТУ;

витрати на утримання станційної інфраструктури (колійне господарство, сигналізація і зв'язок, будівлі та споруди). Ці витрати визначаються як питомі витрати використання 1 км станційної інфраструктури протягом години (грн / км на год) з урахуванням кількості годин використання та розгорнутої довжини станційних колій;

оплата роботи маневрових локомотивів (тепловози або електровози), виходячи із загальної кількості годин їх роботи (грн за годину). Розрахунки виконуються окремо по кожному локомотиву.

В цілому питомі витрати МСЗТУ розраховують за визначений період, яким встановлено перше і друге півріччя, та в цілому за рік [4].

Аналіз доходів і витрат МСЗТУ показав, що всі 301 станція, віднесені у 2018 р. до категорії малодіяльних, працюють збитково. Разом з тим, ступінь збитковості у кожній станції різний, що допускає і обґрунтовує певну диференціацію прийнятих рішень та розроблених стратегій по відношенню до кожної станції. Так, за результатами роботи 2018 р. окремі станції мали збитки в розмірі 1,9 тис. грн (що свідчить про практичну беззбитковість діяльності станції), а інші – в розмірі 2 503 тис. грн. При цьому середньодобове навантаження-розвантаження вагонів у 2018 р. склало 0,59 вагонів на добу, що менше рівня 2017 р. на 27 % – 0,80 вагона на добу [4].

Зрозуміло, що колективи збиткових МСЗТУ вже багато років працюють економно, максимально використовують внутрішні резерви, намагаються усіма засобами підвищувати рівень доходів своїх станцій. Проте результати роботи в динаміці на протязі багатьох років незадовільні. Тому питання навіть не в технічному стані основних засобів малодіяльних станцій, а у відсталому організаційно-економічному і фінансовому механізмі регулювання їх діяльності. Необхідно докорінне реформування механізмів діяльності малодіяльних станцій зробити частиною загальної реформи діяльності та структури управління АТ «Укрзалізниця»; разом з тим, таке реформування повинно охоплювати і зміну власності (продаж, передачу, оренду, лізинг тощо) та підпорядкування частини станційного та колійного господарства. Основні напрямки пропонованих змін подані на рис. 1.

Як видно зі схеми на рис. 1, існує досить багато інструментів реформування МСЗТУ. Запропоновані напрями розвитку та вдосконалення діяльності диференційовані залежно від зони обслуговування (тяжіння) кожної малодіяльної станції, її потенціалу, рівня попиту на послуги станції, обсягів навантажувально-розвантажувальних робіт, надання інших послуг, ступеня збитковості, оскільки кожна малодіяльна станція має свої особливості в роботі. Варіативність можливого управлінського рішення у сфері розв'язання проблеми малодіяльних станцій залежить від низки зовнішніх та внутрішніх чинників, враховуючи також потенціал трудового колективу працівників МСЗТУ. Подана схема показує можливості і напрями реформування МСЗТУ, які можуть дозволити підвищити прибутковості їх діяльності або знизити збитки.

Для «зернових» малодіяльних станцій одним з напрямів підвищення прибутковості може бути передача їх власникам елеваторів. Деякі заможні елеватори (їх може бути декілька в зоні тяжіння малодіяльної станції) можуть прийняти на баланс МСЗТУ і компенсувати її збитки і навіть інвестувати кошти на розвиток і оновлення матеріально-технічної бази залізничної малодіяльної станції. Це можливо, коли збитки МСЗТУ порівняно невеликі. Такий проєкт потребує організаційно-економічного обґрунтування на основі реальних показників конкретних станцій.



Рис. 1. Основні напрями реформування залізничних вантажних станцій з незначним обсягом роботи

Джерело: розробка авторів

На МСЗТУ треба провести інвентаризацію майна з метою виявлення непотрібних і не задіяних у перевізному процесі основних і оборотних засобів. Це можуть бути об'єкти нерухомості, склади, магазини, несправні вагони, які відпрацювали нормативний термін та інші непрофільні активи. Продаж (або передача) цих активів дозволить використати отримані кошти на ремонт інфраструктури та рухомого складу МСЗТУ. За даними АТ «Укрзалізниця» таких об'єктів на балансі залізниць майже 10 тис. одиниць.

Керівництву і колективам МСЗТУ потрібно постійно посилювати співпрацю з місцевими громадами. В результаті реформи децентралізації органів державного управління, що відбувається в Україні, місцеві громади набули більших прав та можливостей у формування власних бюджетів та розпорядженні отриманими коштами. Якщо місцева громада виявить зацікавленість у функціонуванні малодіяльної станції на своїй території та має можливість компенсації збитків діяльності МСЗТУ, то слід розглянути рішення про передачу комплексу майна МСЗТУ на утримання місцевої громади. У разі, якщо місцева громада не в змозі повністю утримувати свою МСЗТУ, можливий варіант спільного утримання та поділу витрат МСЗТУ між АТ «Укрзалізниця» та місцевою громадою, за яким за рахунок місцевого бюджету буде здійснюватися часткова компенсація витрат діяльності МСЗТУ.

Здача в оренду об'єктів та основних засобів, які не використовуються, – теж перспективний напрям зростання рівня доходності залізниць. Рішення про надання в оренду може передбачати передачу всього майнового комплексу МСЗТУ або окремих об'єктів чи частини основних засобів, що тимчасово не використовуються в концесію на значний термін (до 45 років) претендентам. Такі напрями використання державного майна передбачені Законами України «Про концесію» та «Про управління об'єктами державної власності» в рамках державно-приватного партнерства [7].

Не слід також нехтувати таким традиційним джерелом підвищення ефективності діяльності як оптимізація витрат шляхом економії трудових і матеріальних ресурсів.

Одним із напрямів підвищення прибутковості (зниження збитків) діяльності МСЗТУ є укрупнення таких станцій шляхом злиття тих з них, які знаходяться на відносно невеликій відстані (до 20-30 км) одна від іншої. Якщо це можливо технологічно і технічно, слід підготувати організаційно-економічне обґрунтування такого злиття станцій і за результатами розрахунків прийняти рішення про доцільність такого об'єднання та визначити, яка з МСЗТУ буде базовою і продовжить функціонувати, а яка підлягає закриттю.

Таким чином, ми розглянули в загальному вигляді основні напрями реформування системи МСЗТУ, реалізація яких на практиці потребує прийняття виважених управлінських рішень, техніко-економічного та організаційно-економічного обґрунтування пропозицій та проєктів. Для вирішення проблеми збитковості МСЗТУ важливо використовувати всі діючі інструменти в комплексі, що дозволить з часом отримати синергетичний ефект. Кожній МСЗТУ варто зважити перспективи діяльності, оцінити наявний потенціал розвитку, провести SWOT-аналіз середовища, розробити план реформування і дорожню карту його реалізації. За умови надання розв'язання цього питання першочергової уваги проблему подолання збитковості малодіяльних ділянок та станцій можна вирішити за 2-3 роки.

Висновки та пропозиції. Докорінне реформування організаційно-економічного і фінансового механізмів МСЗТУ, тісна співпраця зі стейкхолдерами, допомога держави дає можливість суттєво покращити роботу малодіяльних станцій, вивести їх з кризи, знизити збитковість їх діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Коба В. Г., Пилипенко О. В., Польовик І. О. Методичні підходи до прийняття рішень про закриття малодіяльних станцій залізничного транспорту України. Зб. наук. праць ДУІТ: Серія «Економіка і управління», 2020. Вип. 47. С. 32-43.
2. Коба В. Г., Польовик О. І. Удосконалення проведення рейтинг-аналізу малодіяльних станцій залізничного транспорту України (МСЗТУ). Зб. наук. праць ДУІТ: Серія «Економіка і управління», 2020. Вип. 48. С. 51-60.
3. Транспорт. Економічна статистика. Статистичний щорічник України за 2020 рік. Державна служба статистики України. Житомир: ТОВ «Бук-друк», 2021. С. 348-355.
4. Порядок проведення рейтинг-аналізу діяльності вантажних станцій АТ «Укрзалізниця». Затверджено на засіданні правління АТ «Укрзалізниця» від 18. 12. 2018 р.: URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/Порядок_малодіяльні_станції.pdf (дата звернення 09.11.2021).
5. Манчук А. Как убьют «Укрзалізницю»: массовые увольнения и на сто процентов изношенный состав: URL: <https://naspravdi.info/novosti/kak-ubyut-ukrzheliznicyu> (дата звернення 10.11.2021).
6. Рейтинг-аналіз діяльності вантажних станцій АТ «Укрзалізниця» за 2018 р. Довідник станцій з незначним обсягом роботи. URL: https://www.uz.gov.ua/cargo_transportation/general_information/rating/524361/ (дата звернення 10.11.2021).
7. Закон України «Про концесію». Відомості Верховної ради, 2019, № 48, ст. 325. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-IX#Text> (дата звернення 14.11.2021).

REFERENCES

1. Koba V. H, Pylypenko O. V., Polovyk I. O. (2020). Metodichni pidkhody do pryiniattia rishen pro zakryttia malodiiialnykh stantsii zaliznychnoho transportu Ukrainy [Methodical approaches to the decision on the closure of the Ukrainian low-activity railway station]. Collection of scientific workv DUIT: series «Ekonomika i upravlinnia» [Economics and Management], vol. 47, pp. 32-43.
2. Koba V. H, Polovyk I. O. (2020). Udoskonalennia provedennia reitynh-analizu malodiiialnykh stantsii zaliznychnoho transportu Ukrainy (MSZTU) [Improving the rating analysis of inactive railway transport stations of Ukraine (ULARS)]. Collection of scientific workv DUIT: series «Ekonomika i upravlinnia» [Economics and Management], vol. 48, pp. 51-60.

3. Transport. Ekonomichna statystyka [Transport. Economic statistics] (2021). Statistical Yearbook of Ukraine for 2020. State Statistics Service of Ukraine. Zhytomyr: TOV «Buk-druk». pp. 348-355.
4. Procedure for conducting a rating analysis of the activity of cargo stations of JSC Ukrzaliznytsia. Approved at the meeting of the Board of JSC "Ukrzaliznytsia" on December 18, 2018. Available at: https://www.uz.gov.ua/files/file/Порядок_малодіяльні станції.pdf (Accessed 09 November 2021).
5. Manchuk A. Kak ubyut «Ukrzaliznytsyu»: massovyie uvolneniya i na sto protsentov iznoshennyi sostav. [How Ukrzaliznytsia will be killed: mass layoffs and a hundred percent worn out composition]. Available at: <https://naspravdi.info/novosti/kak-ubyut-ukrzaliznitsyu> (Accessed 10 November 2021).
6. Rating-analysis of the activity of freight stations of JSC "Ukrzaliznytsia" for 2018. Directory of stations with a small amount of work. Available at: https://www.uz.gov.ua/cargo_transportation/general_information/rating/524361/ (Accessed 10 November 2021).
7. Law of Ukraine "On Concession". Information of the Verkhovna Rada, 2019, № 48, Art. 325. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-IX#Text> (Accessed 14 November 2021).

Vyacheslav Koba, Doctor of Economics, prof.
(Professor, Department of Management, Public Administration and Administration, State University of Infrastructure and Technology)

Olena Pylypenko, Ph.D., Assoc. Prof.
(Associate Professor, Department of Economics, Marketing and Business Administration, State University of Infrastructure and Technology)
ORCID ID 0000-0003-3096-2377

Ivan Polovyk, Master of Management

MAIN DIRECTIONS OF REDUCTION OF LOSS OF UKRAINIAN LOW-ACTIVITY RAILWAY STATIONS

One of the many problematic issues in Ukraine's railway transport that needs to be addressed is the operation of low-efficiency freight stations. At present, JSC Ukrzaliznytsia does not face the issue of closing down low-activity sections, but the problem of unprofitable activities of such sections and stations requires an urgent solution. The number of stations with a small amount of work has decreased slightly, but the issue of compensation for losses of their activities needs to be addressed. The losses from this sector are amounted to about UAH 500 million in 2017, but in 2018 the losses increased to UAH 850 million.

The article analyzes the activities of JSC Ukrzaliznytsia for 2018-2021, which proved that the company is in a state of deep crisis in all areas of its activities. The reasons that brought the company to a loss-making state are considered, and conclusions about the need for radical reform of all sectors of JSC Ukrzaliznytsia, including the definition of directions for the development of low-activity railway stations are made. Analysis of the operation of low-activity stations showed that the internal resources to improve work have been exhausted already due to the high degree of wear and obsolescence of fixed assets of stations, lack of qualified professional staff, low quality management. Radical changes in organizational, economic and financial mechanisms are needed to reduce losses and, in the long run, to switch to profitable activities.

The directions of reforming and increasing the profitability of low-activity railway transport divisions are proposed in the article. Such directions include consolidation (merger), optimization of maintenance costs, renting (leasing), sale or transfer of all or part of the fixed assets of individual cargo stations on the balance of certain local communities or grain receiving enterprises-elevators (in relation to stations, the main shippers of which are grain traders). In the absence of prospects and reserves, exhaustion of other opportunities for the development of low-activity railway stations is provide for the decision to liquidate (close) the station. The expediency of the proposed directions of low-activity railway stations development is substantiated.

Keywords: low-activity freight railway station, JSC Ukrzaliznytsia, unprofitable activities, reform.