

*Вячеслав Коба, д.е.н., проф.*

*(професор каф. «Менеджмент, публічне управління та адміністрування», Державний університет інфраструктури та технологій)*

*Олена Віталіївна Пилипенко, к.е.н., доц.*

*(доцент каф. «Економіка, маркетинг та бізнес-адміністрування», Державний університет інфраструктури та технологій)*

*ORCID ID 0000-0003-3096-2377*

*Іван Олександрович Польовик, аспірант ДУІТ*

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПРО ЗАКРИТТЯ МАЛОДІЯЛЬНИХ СТАНЦІЙ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

*У статті на основі аналізу основних показників діяльності АТ «Українська залізниця» за період 2000-2018 рр. доведено, що компанія знаходиться в стані глибокої кризи. Це змусило керівництво «Укрзалізниці» вживати невідкладних антикризових заходів щодо скорочення операційних витрат. Одним із заходів скорочення витрат було обрано закриття малодіяльних залізничних станцій. Проте керівництво компанії підійшло до вирішення цього питання лише з позицій корпоративних інтересів, не враховуючи інтереси інших учасників перевізного процесу: колективу працівників малодіяльних станцій, органів регіональної влади, пасажирів, вантажовідправників, фермерів, підприємців та інших стейкхолдерів. Наведені аргументи на користь рішення про закриття малодіяльних вантажних станцій, розглянуто можливі негативні наслідки прийняття такого рішення та проаналізовано інструктивні документи, розроблені АТ «Укрзалізниця» в рамках підготовки до закриття малодіяльних станцій. У статті запропоновано комплексний методичний підхід до прийняття рішень про закриття малодіяльних залізничних станцій, що враховує показники поточної господарської діяльності та фінансові результати, передбачає урахування інтересів усіх заінтересованих сторін, можливі альтернативи та стратегічні виклики розвитку регіонів. На основі запропонованого підходу розроблено схему прийняття рішень про закриття малодіяльних залізничних станцій з урахуванням інтересів усіх сторін та можливих альтернатив.*

*Ключові слова:* малодіяльна залізнична станція, АТ «Укрзалізниця», прибуток, закриття, комплексний методичний підхід, критерії, прийняття рішень.

**Постановка проблеми.** Економічна ситуація, у якій нині опинився залізничний транспорт України як вид економічної діяльності, не є сприятливою. Обсяги перевезень, виконаних робіт та наданих послуг знижуються, що тягне за собою скорочення прибутків, погіршення якості обслуговування пасажирів і вантажовідправників, недостатні темпи оновлення інфраструктури і рухомого складу, незадовільне впровадження інновацій щодо якості

© Коба В. Г., Пилипенко О. В., Польовик І. О., 2020

обслуговування пасажирів і вантажовідправників, недостатні темпи оновлення інфраструктури і рухомого складу, незадовільне впровадження інновацій на залізничних коліях України.

На сьогодні багатотисячний колектив компанії ледь виживає, фінансові результати компанії нестабільні (отримані за останні роки прибутки не можуть перекрити збитки минулих років). Одним із перспективних заходів щодо покращення прибутковості роботи акціонерного товариства «Українська залізниця» є реалізація стратегії «вдосконалення діяльності», змістом якої може бути передбачено фокусування на рентабельних видах діяльності, скорочення діяльності у низькорентабельних та збиткових сегментах, удосконалення структури виробництва, впровадження програм економії / скорочення витрат тощо. Керівництво «Укрзалізниці» вирішило вдатися до скорочення витрат шляхом закриття малодіяльних станцій та визначило перелік таких станцій, що підлягають закриттю. В період кризи такі заходи проводять, щоб зменшити збитки від роботи малодіяльних станцій, проте кожне таке рішення потребує комплексного організаційно-економічного обґрунтування, що не завжди виконується на практиці. Прийняття подібних рішень в ситуації кризи в економіці і суспільстві повинно здійснюватися із врахуванням не тільки корпоративних інтересів «Укрзалізниці», а й інших учасників процесу перевезень: колективу працівників малодіяльних станцій, органів регіональної влади та територіальних громад, пасажирів, бізнесу (вантажовідправників та вантажоотримувачів) та інших можливих заінтересованих сторін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом (2019 р.) означеному питанню присвячена достатньо велика кількість публікацій як в наукових джерелах, так і засобах масової інформації, зокрема в електронних виданнях. Авторами публікацій аналізуються окремі наслідки прийнятих керівництвом «Укрзалізниці» рішень про закриття 300 малодіяльних станцій з 988 існуючих. Проте в зазначених публікаціях не розглядалось питання комплексного обґрунтування прийняття рішення про закриття малодіяльної залізничної станції, чому присвячена ця робота.

**Мета статті** – проаналізувати наслідки прийняття рішення про закриття малодіяльної станції залізничного транспорту і надати рекомендації щодо удосконалення та обґрунтування цього процесу з метою усунення можливих помилок при прийнятті такого рішення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** АТ «Укрзалізниця» є одним з основних перевізників вантажів і пасажирів в Україні. Залізничним транспортом перевозиться 24 % вантажів і 23,5 % пасажирів у міжміському сполученні [1]. За словами колишнього заступника міністра інфраструктури Олександра Кави, «Укрзалізниця» щорічно приносила державі близько 1,5 млрд доларів прибутку за рахунок вантажоперевезень, податків і зборів. А для багатьох вантажовласників залізниця є безальтернативним видом транспорту, що перевозить 90 % і більше від виробленої або купленої цими підприємствами продукції [2]. Так, залізничний транспорт займає перше місце по вантажообігу серед інших видів транспорту, друге місце (після автомобільного) – за обсягами перевезень вантажів, також друге місце – по перевезеннях пасажирів у міжміському сполученні (також після автомобільного транспорту) і перше місце по пасажирообороту (табл. 1).

Залізничний транспорт є монополістом в наземних перевезеннях на відстанях від 300 км і більше. Основним його конкурентом є більш молодий і мобільний автомобільний транспорт [1]. З даними табл. 1 протягом останнього десятиріччя спостерігаємо сталу динаміку скорочення обсягів перевезень, що свідчить про падіння конкурентного потенціалу залізниць як по вантажним так і по пасажирських перевезеннях, обумовлене погіршенням технічного стану інфраструктури, якості перевезень та простою нестачею тягового та рухомого складу для здійснення перевезень. Окрім того, Укрзалізниця виступає донором Державного бюджету України, замість того, щоб здійснювати інвестиції в оновлення основних засобів.

За 2000-2018 рр. обсяг перевезень вантажів знизився на 10 % або на 35 млн т, перевезення

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

пасажирів – на 69 %, тобто більше, ніж утричі, або на 341 млн осіб. За останні три роки (2015- 2018 рр.) обсяг перевезених вантажів знизився на 8 %, вантажообіг – дещо менше, лише на 5 %, що обумовлено стратегічною роллю залізничного транспорту в забезпеченні перевезень масових насипних вантажів на далекі відстані.

*Таблиця 1. Динаміка основних показників перевезень пасажирів і вантажів залізничним транспортом України у 2000-2018 рр.*

Показники	Роки							Темпи росту, %	
	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2018 / 2000	2018 / 2015
Перевезення вантажів залізничним транспортом, млн т	357	450	433	350	343	339	322	90	92
Вантажообіг, млрд т-км	172,8	224,0	218,1	195,1	187,6	191,9	186,3	107	95
Перевезення пасажирів залізничним транспортом, млн	499	445	427	390	389	165	158	31	40
у т. ч. за сполученнями:									
- далеке;	45	60	62	40	43	46	47	104	117
- приміське	454	385	365	350	346	119	111	24	31
Пасажиорооборот, млрд пас.-км	51,8	52,7	50,2	35,4	36,8	28,1	28,7	55	81

*Джерело: [1]*

За показниками 2017 р. можемо констатувати драматичне скорочення кількості перевезених залізницею пасажирів – майже у 2,5 рази порівняно з попереднім 2016 р., при цьому втрата пасажиропотоку (і відповідно, пасажиоробігу) відбулась за рахунок скорочення кількості перевезених пасажирів у приміському сполученні – майже утричі (з 346 до 119 млн пасажирів). Оскільки потреба у приміських перевезеннях не зменшується, а навпаки, зростає, таке скорочення кількості перевезених пасажирів свідчить про втрату залізницею пасажиропотоку та конкурентоспроможності на ринку приміських перевезень.

Ці негативні зміни відбулися через нестачу моторвагонного рухомого складу, незручні графіки руху тощо, що зумовило переорієнтацію пасажиропотоку на інші види транспорту (в основному, автомобільний, якому залізниця програє у середній швидкості руху, комфорту рухомого складу, якості обслуговування, організації та графіку руху і т. п.). Подібні причини є актуальними і для вантажних перевезень та обумовлюють зменшення обсягів перевезених вантажів і вантажообігу. При цьому кількість перевезених пасажирів у далекому сполученні постійно зростає – за період з 2015 р. по 2018 р. щорічний приріст становить в середньому 4,3 %; за три останніх роки – на 17 % або на 7 млн пасажирів.

Причини зниження обсягів перевезень залізничним транспортом відомі. Залежно від можливості впливу на них АТ «Укрзалізниця» ці фактори можуть бути розподілені на дві групи: зовнішні і внутрішні. До основних зовнішніх факторів слід віднести фактичну втрату Україною транзитного потенціалу, яким донедавна України так пишалась, що призвело до скорочення транзитного вантажопотоку. Територією України проходить сім міжнародних транспортних коридорів, сформованих для активізації і спрощення міжнародних вантажних перевезень [3]. Транзитні вантажі у 2000-2014 рр. становили до 40 % всього обсягу залізничних перевезень [1]. Ще у 2016 р. технологічні ресурси транспортної інфраструктури

України надавали можливість щороку перевозити залізницями, внутрішнім водним та автомобільним транспортом і переробляти в портах понад 130 млн т та доставляти трубопровідним транспортом близько 200 млн т транзитних вантажів. Наявність в країні 13 міжнародних морських торговельних портів, розвинутої мережі залізниць, автомобільних доріг та трубопроводів створює всі необхідні передумови для ефективного функціонування транспортної системи країни, збільшення обсягів міжнародного транзиту територією України та підвищення її транзитного потенціалу [4]. Однак, хоча європейська інтеграція для України є пріоритетною у міжнародній політиці, а вектор наближення транспортної політики України до стандартів і норм Європейського Союзу було визначено ще з середини 2000-х років [3], стрімке збільшення транзитних вантажопотоків залізницями України спостерігалось тільки з 2005 р. по 2008 р., а, починаючи з 2009 р. транзитні перевезення безупинно зменшувались. Аналітичні дослідження постійно фіксували скорочення транзитних перевезень, що зменшились порівняно з 2008 р. більше, ніж утричі, та недовикористання транзитного потенціалу України [4]. Серед причин такого скорочення, поряд з об'єктивними на ті часи факторами (світова фінансова криза, військові дії на території України), більш важливими слід вважати технічну відсталість транспортної інфраструктури, корупцію на кордонах, «...коли дії митників, представників СБУ та екологічної інспекції призводять до затримки вантажів» [5].

На сьогодні 70 % транзитних вантажів України перехопила Білорусь, хоч ця країна має гірші транзитні умови, бо не має виходу до моря і портів [5]. Підписаний Міжнародним союзом залізниць і Асоціацією вантажоперевізників FERRMED меморандум про розвиток євразійської логістики з перевезення вантажів між Китаєм і ЄС передбачає, що основний міжнародний вантажний залізничний маршрут між Китаєм і Європою проходитиме уздовж кордону України, а не через Україну, основний потік вантажів піде через Білорусь. Для України передбачається лише «запасна гілка» – на карті це тонка стрічка в напрямку Угорщини, Сербії та Словаччини [5]. Таке виключення України з транзитного вантажопотоку «Китай – ЄС» дає підстави стверджувати про крах планів низки українських урядів щодо участі України в реалізації міжнародного проекту «Новий шовковий шлях».

Реалізацію транзитного потенціалу України та залучення транзитного вантажопотоку можна відродити через розвиток транспортної системи України, оперативну та ефективну реалізацію технічних та організаційно-фінансових рішень з метою її поліпшення, здійснення інфраструктурних проектів, кошти на які виділяються через міжнародні організації (гранти) та гальмуються через корупцію чиновників. Більше того, експерти зазначають, що «...транзитний статус допоміг би нам стримувати агресію» Росії [5].

У цілому можна зазначити, що через низку причин обсяги перевезень у транспортній системі України поступово переорієнтовуються із залізничного на автомобільний транспорт.

Суттєвим внутрішнім фактором зниження обсягів перевезень залізницею є критичний стан інфраструктури і рухомого складу. За даними «Укрзалізниці», відсоток зносу магістральних електровозів становить 84 %, магістральних тепловозів – 99 %, вантажних вагонів – 90 %, пасажирських – 87 %, електро- і дизель-поїздів – близько 90 % [6]. Зношеність інфраструктури залізничного транспорту також перевищує діючі нормативи, а окремі одиниці рухомого складу відпрацювали свій ресурс двічі, тобто термін їх служби перевищує 60 років [7]. Близько 30 % від загальної протяжності магістральних колій експлуатується з простроченим капітальним ремонтом, тягові підстанції електропостачання зношені на 67 %, а контактна мережа – на 55 %. [6].

За такого стану матеріально-технічної бази української залізниці неможливо забезпечити якість перевезень на рівні, що відповідає сучасним вимогам, нормативну швидкість та безпеку руху, інші техніко-технологічні параметри перевезень.

Таким чином, можна дійти висновку, що «Укрзалізниця» знаходиться зараз в кризовому стані і потрібні рішучі заходи з нормалізації її діяльності та виходу з кризи. За останні роки проводилась велика робота з реорганізації управління, покращення матеріально-технічної бази, впровадження нових організаційно-економічних методів управління. Це дало свої позитивні результати та дозволило покращити кінцевий фінансовий результат діяльності компанії. Так, якщо у 2016 р. АТ «Укрзалізниця» мала чистий збиток в розмірі 7 млрд грн, то в 2017 р. – уже отриманий прибуток в сумі 115 млн грн, за результатами 2018 р. прибуток становив 850 млн грн, а у першому півріччі 2019 р. чистий прибуток компанії склав більше 1 млрд грн [8]. За підсумками 2019 р. керівництво «Укрзалізниці» прогнозує отримати прибуток на рівні 2,5-3 млрд грн, щоправда, не уточнюється зміст показника – від операційної діяльності чи чистий прибуток [9]. Це свідчить про значний потенціал розвитку компанії і можливості виходу з кризи та нарощування обсягів прибуткової діяльності. При цьому зростання прибутку забезпечується як шляхом збільшення обсягів доходів від основних та допоміжних видів діяльності (за останні три роки доходи зросли на чверть, в 1,25 разів), так і шляхом економії витрат основної (операційної) діяльності.

В складі заходів економії витрат передбачена реалізація рішення про закриття малодіяльних залізничних станцій. Для реалізації цього рішення компанією розроблено ряд інструктивних документів, зокрема «Порядок проведення рейтинг-аналізу діяльності вантажних станцій АТ «Укрзалізниця»» [10], визначено поняття малодіяльної вантажної станції. «Укрзалізницею» розроблено норматив, за яким, якщо на залізничній станції за рік навантажено / розвантажено менше 854 вагона, або 2,34 вагона на добу, то така станція вважається малодіяльною і підлягає закриттю. Таких залізничних станцій керівництвом компанії за результатами 2018 р. нараховано 301 з 998 існуючих на сьогоднішній день, тобто майже 30 % [11]. Був складений перелік таких станцій, розіслані листи про їх закриття і почалася робота з підготовки реалізації таких заходів [11-13].

На користь реалізації цього рішення були висунуті такі аргументи:

до набуття Україною незалежності залізничним транспортом на території України перевозилось більше 1 млрд т вантажів, а у 2018 р. – трохи більше 300 млн т. Таким чином, існуюча на сьогодні мережа залізничних колій, яка дісталась Україні у спадок від СРСР, має надлишкові перевізні потужності, що не використовуються, часто простоюють та лише потребують витрат на їх утримання у справному технічному стані. Тому надлишкову мережу доцільно скоротити;

малодіяльні вантажні станції, за даними Укрзалізниці, навантажують / розвантажують лише 0,75 % обсягу вантажів української залізниці, що є дуже незначним, порівняно із загальними обсягами діяльності компанії з вантажних перевезень;

«Укрзалізниця» відчуває брак тягового рухомого складу (зокрема, тепловозів, оскільки малодіяльні вантажні станції найчастіше розташовані на неелектрофікованих гілках мережі), через нестачу якого часто немає можливості забезпечити вчасний вивіз невеликої кількості навантажених вагонів, формування потягів і відправку вантажів відповідно до заявок вантажовідправників;

питомі операційні витрати в розрахунку на 1 т вантажів по обслуговуванню малодіяльних станцій вищі, ніж у середньому по мережі і ніж на великих станціях;

майже половина української залізничної мережі перевозить лише 2 % вантажів, а тому доходи, отримані від перевезення цих вантажів, недостатні для утримання такої значної розгалуженої мережі та не забезпечують покриття витрат на її утримання, що робить обґрунтованим рішення про оптимізацію залізничної мережі шляхом її скорочення.

Такі міркування виглядають логічними та обґрунтованими з точки зору керівництва АТ «Укрзалізниця», проте вони не враховують інтереси інших учасників перевізного процесу. Такими учасниками є колективи працівників малодіяльних станцій, органи регіональної влади,

пасажири, вантажовласники, малий та середній бізнес, фермери, населення містечок, де розташована така станція. Не слід забувати і про роль залізничного транспорту у забезпеченості рівня зайнятості, вплив на формування активності малого бізнесу, соціальний клімат у регіонах, де часто залізнична станція є єдиним стабільно працюючим підприємством, що забезпечує відносну соціальну стабільність на місцевому рівні.

На нашу думку, негативним результатом закриття малодіяльних станцій буде:

закриття підприємств малого, а іноді і середнього бізнесу, тому що вони не витримають конкуренцію за відсутності залізничних комунікацій;

збільшення безробіття у невеликих містечках і селах навкруги; включаючи безробіття працівників станції;

прискориться стагнація і погіршиться рівень соціально-економічного розвитку регіонів навколо станцій;

бюджети регіональних ОТГ недоотримують доходних надходжень, що призведе до невиконання бюджетних програм та неспроможності виконувати освітні і медичні проекти на місцевому рівні;

знизиться рівень соціального захисту населення і погіршаться умови його проживання.

Як ми бачимо, негативних наслідків закриття малодіяльних залізничних станцій більше, ніж достатньо. А впровадження такого рішення зумовить посилення депресивного стану багатьох регіонів України, буде стримувати їх позитивний розвиток. Тобто, оптимізація мережі залізничних шляхів є питанням державної ваги, і приймати рішення щодо закриття малодіяльних станцій залізничного транспорту України треба по кожній такій станції у взаємодії «Укрзалізниці» з місцевими органами влади, територіальними громадами та іншими суб'єктами перевізного процесу, включаючи бізнесові структури. Треба знаходити консенсус у вирішенні таких питань, проводити комплексний аналіз всіх наслідків прийняття такого рішення.

При цьому при прийнятті рішення слід враховувати не тільки сьгоднішні показники навантажень та фінансово-економічний стан малодіяльних станцій, але й враховувати перспективи їх функціонування, орієнтуватись на роль станцій у забезпеченні розвитку всього регіону. Потрібно, щоб учасники процесу перевезень, які дотичні до роботи малодіяльної станції, погоджували рішення про її закриття між собою і використовували усі можливості для збереження і розвитку діючої мережі залізничної інфраструктури «Укрзалізниці».

Зрозуміло, що основою повернення малодіяльних станцій до нормальної роботи та виведення залізничної станції з переліку малодіяльних є збільшення обсягу навантажень цими станціями, але треба також використовувати всі механізми компенсації їх збитків. Такими механізмами компенсації збитків при роботі малодіяльних збиткових станцій можуть бути:

компенсація збитків за рахунок місцевих бюджетів;

компенсації (відшкодування) за перевезення пільгових категорій пасажирів та ліквідація боргів перед Укрзалізницею по таким відшкодуванням;

повернення Укрзалізниці сплаченого податку на землю, яку використовує малодіяльна станція і який був сплачений «Укрзалізницею» до місцевого бюджету;

створення компенсаційного фонду, який підтримував би фінансування діяльності малодіяльної станції тощо [14].

Доцільно ввести додатковий критерій визначення малодіяльної залізничної станції по фінансових результатах її роботи. Цей критерій – прибутковість станції. Якщо згідно з критерієм обсягу перевезень станція може вважатися малодіяльною (тобто, середньодобове загальне навантаження та вивантаження вагонів по станції нижче аналогічного середнього показника усіх вантажних станцій в цілому по АТ «Укрзалізниця» та становить менше 10 % від нього), але станція не є збитковою, закрити її недоцільно.

Приймаючи рішення про закриття станції, що визнана малодіяльною, слід також врахувати відповідність реалізації такої дії нормам Закону України «Про захист економічної конкуренції», а саме, ст. 13 «Зловживання монополієм (домінуючим) становищем на ринку», оскільки відмова «Укрзалізниці» у перевезенні вантажів зі станції або на станцію може безпосередньо негативно впливати на умови діяльності підприємств, що орієнтовані у своїй господарській діяльності на місцеві станції (як правило, це фермери, елеватори, інші сільськогосподарські підприємства, для обслуговування діяльності яких і були побудовані ці станції). Відмова «Укрзалізниці», що є монополістом у наданні послуг з перевезення щодо таких підприємств суттєво погіршує для них умови економічної діяльності та робить неконкурентоспроможними.

Нами була розроблена схема (рис. 1) прийняття рішень по закриттю малодіяльних залізничних станцій, в якій враховано прогнози основних показників роботи малодіяльних станцій, можливості покращення її роботи, задіяний критерій прийняття рішення про закриття залізничної станції по фінансовому результату діяльності цієї станції.

Як показано на рис. 1, рішення щодо перспектив подальшого розвитку чи закриття малодіяльної станції приймається на перемовинах усіх заінтересованих сторін (колективу працівників малодіяльної станції, представників місцевої влади, вантажовласників, представників бізнесу, фермерів, інших стейкхолдерів) після комплексного аналізу роботи цієї малодіяльної залізничної станції із врахуванням усіх параметрів її діяльності, стратегії розвитку регіону, який обслуговує ця станція, та оцінки можливостей її розвитку.

Запропонований нами методичний підхід не вступає у протиріччя з розробленим «Укрзалізницею» порядком визначення малодіяльних збиткових вантажних станцій, а навпаки – базується на ньому та є його продовженням, оскільки одним з розділів «Порядку проведення рейтинг-аналізу діяльності вантажних станцій АТ «Укрзалізниця»» є визначення складу і розміру доходів і витрат вантажних станцій з метою визначення її прибутковості / збитковості».

Так, визначено, що доходи вантажних станцій формуються з початкових та кінцевих операцій на перевезення (по тарифу), додаткових зборів, доходів станції за додаткові послуги, доходних надходжень від експортно-імпортних операцій, додаткових зборів за роботи і послуги, що нараховуються за вільними тарифами та інших доходів, пов'язаних з діяльністю станції. Доходи за початково-кінцеві операції тарифу визначаються за розрахунковими формулами.

Перелік усіх інших додаткових зборів, доходів і доходних надходжень наведено у додатках до «Порядку». [10]. Зазначена методика також передбачає врахування «Показника падіння (ріст) навантаження та вивантаження».

До загальних витрат вантажної станції відносять:

- витрати на оплату праці та нарахування на заробітну плату;
- витрати на матеріали; витрати на електроенергію, в т. ч. для освітлення службових приміщень та території станції;
- витрати на паливо, в т. ч. для опалення службових приміщень;
- амортизацію основних засобів станції;
- інші витрати, пов'язані з утриманням станційного господарства;
- витрати на утримання станційної інфраструктури визначаються, (виходячи з одичних питомих витрат на використання 1 км станційної інфраструктури протягом години, виходячи з кількості годин та розгорнутої довжини станційних колій);
- витрати на роботу маневрових локомотивів у межах станції (виходячи з одичних питомих витрат роботи маневрового тепловоза (електровоза) вантажного руху (у грн за годину) та загальних годин роботи маневрових локомотивів.

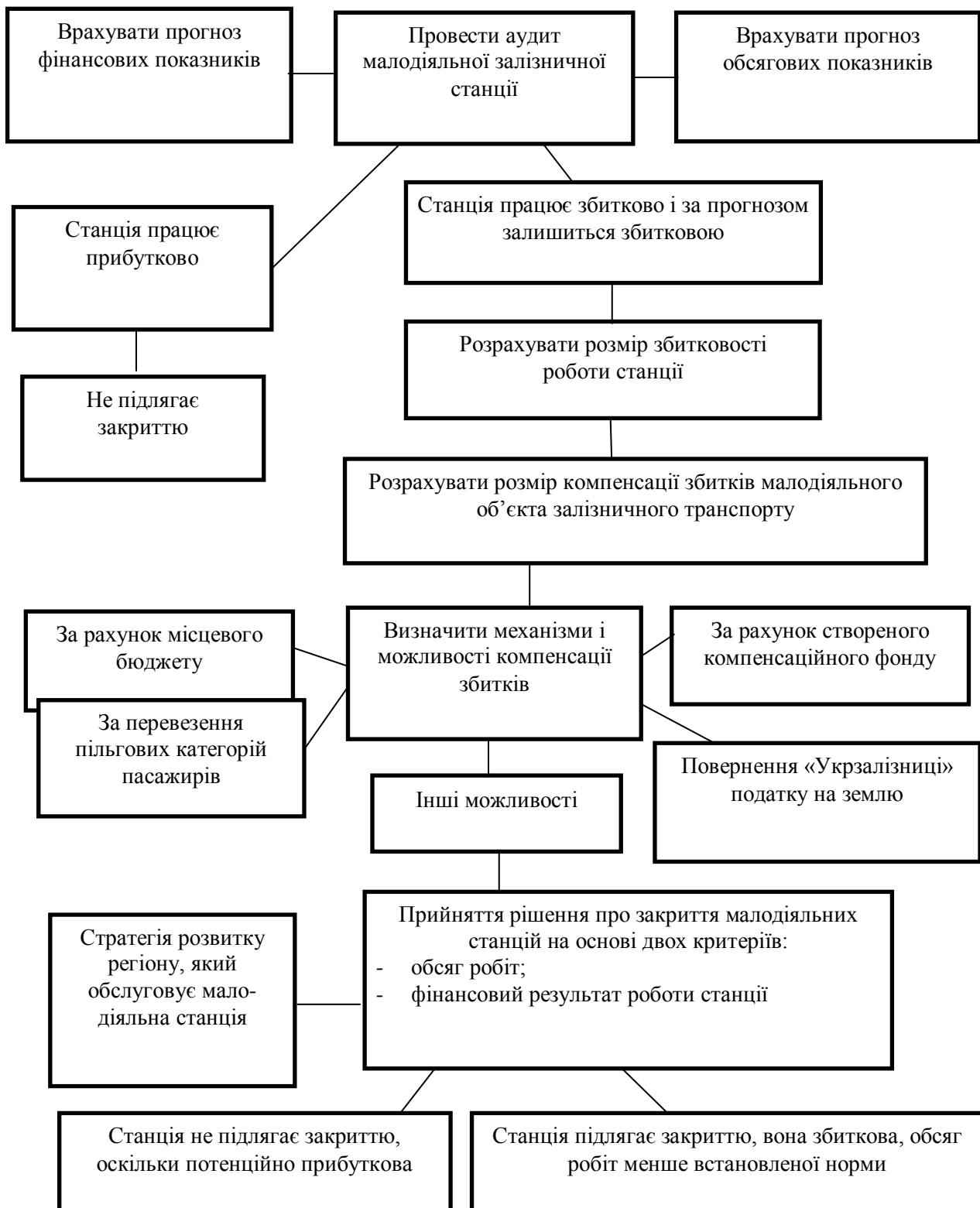


Рис. 1. Схема прийняття рішення щодо закриття малодіяльної залізничної станції

Джерело: розробка авторів

Визначення фінансового результату роботи станції проводиться співставленням розрахункових доходів і загальних витрат вантажної станції.

Малодіяльною збитковою вантажною станцією визнається станція, яка відповідає критерію малодіяльності та за результатами фінансово-господарської діяльності якої витрати на її утримання та експлуатацію перевищують доходи, що отримані за відповідний період [11].

Таким чином, запропонований нами методичний підхід базується на вивченні поточних обсягів роботи і фінансово-економічних (розрахункових) показників роботи станції, але також враховує й стратегічні напрями розвитку регіону в цілому та «Укрзалізниця».

**Висновки та пропозиції.** Такий підхід до прийняття рішень про закриття малодіяльних станцій залізничного транспорту України є теоретично і практично обґрунтованим, що дозволить мінімізувати негативні наслідки закриття таких станцій. Якоюсь мірою цей метод був застосований у 2019 р. при закритті 9 станцій, по яких було погоджено таке рішення. При цьому збільшується час на проведення заходів по закриттю малодіяльних станцій, але мінімізуються незворотні втрати. Реалізація цього підходу привела до того, що у другому півріччі 2019 р. «Укрзалізниця» вивела з переліку 53 малодіяльні станції і повернула їх до нормального, а деякі, – до оптимального функціонування.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Транспорт. Економічна статистика. Статистичний щорічник України за 2018 рік. Державна служба статистики України. Житомир: ТОВ «Бук-друку», 2019. С. 355-359.
2. Манчук А. Как убьют «Укрзалізницю»: массовые увольнения и на сто процентов изношенный состав. URL: <https://ukraina.ru/exclusive/20191031/1025524812.html> (дата звернення 20.12.2019)
3. Платонов А. Ю. Транзитний потенціал України та стримуючі фактори розвитку міжнародних вантажних перевезень. *Ефективна економіка*, 2017, № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5943> (дата звернення 20.12.2019)
4. Пасічник А. М., Клен О. М., Мірошніченко С. В. Аналіз та оцінка ефективності використання транзитного потенціалу української транспортної системи. *Електромагнітна сумісність та безпека на залізничному транспорті*, 2016, № 12. С. 88-97. URL: <file:///C:/Users/Home/AppData/Local/Temp/107470-227872-1-PB.pdf> (дата звернення 22.12.2019)
5. Мірошніченко А. Транзитний потенціал: профукаємо чи ні? *Вечерние вести*, № 83. 22.01.2019. С. 5.
6. Соколова М. Железная дорога, работающая на износ. *Медиа-курьер в Украине*, 7-13 августа 2019 г., С. 7.
7. Мельник В. Полный износ украинской железной дороги. – Бизнес Цензор. Транспорт. URL: [https://biz.censor.net.ua/resonance/3031893/polnyyi\\_iznos\\_ukrainskoji\\_jeleznoyi\\_dorogi](https://biz.censor.net.ua/resonance/3031893/polnyyi_iznos_ukrainskoji_jeleznoyi_dorogi) (дата звернення 22.12.2019)
8. Консолідована фінансова звітність ПАТ «Укрзалізниця», складена за МСФЗ. Фінансові показники / показники основної діяльності. Для інвесторів. Офіційний веб-сайт АТ «Укрзалізниця». URL: [https://www.uz.gov.ua/about/investors/financial\\_statements/kfz\\_msfz/](https://www.uz.gov.ua/about/investors/financial_statements/kfz_msfz/) (дата звернення 10.01.2020)
9. Кравцов рассказал о рекордной прибыли Укрзалізницы за 2019 год. *Экономическая правда*, 23.01.2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2020/01/23/656192/> (дата звернення 25.01.2020)
10. 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](https://www.uz.gov.ua/files/file/Порядок_малодіяльні_станції.pdf) (дата звернення 25.01.2020)
11. Шахов О. Чи насправді 301 залізнична станція малодіяльна та збиткова? / Агропортал, 13. 03. 2019. URL: <https://agroportal.ua/ua/views/blogs/deistvitelno-li-301-zheleznodorozhnaya-stantsiya-malodeyatelnaya-i-ubytochnaya/> (дата звернення 25.01.2020)
12. Вінокуров Я. Укрзалізниця може закрити понад 300 вантажних станцій. *Економіка. Громадске*. 28.02/2019. URL: <https://hromadske.ua/posts/ukrzaliznitsya-mozhe-zakriti-ponad-300-vantazhnih-stancij>. (дата звернення 25.01.2020)
13. Ткачов В. Як АТ «Укрзалізниця» пиляє гілку, на якій сидить / *Укрінформ. Економіка*. 04.12.2019. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2830750-ak-at-ukrzaliznica-pilae-gilku-na-akij-sidit.html> (дата звернення 20.12.2019)
14. Укрзалізниця спільно з міністерствами, ОДА та ОТГ розробляє механізм виводу залізничних станцій з переліку малодіяльних. / Офіційний веб-сайт Укрзалізниця. Прес-центр. Актуальна тема. 13.02.2020. URL: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/512154/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/512154/) (дата звернення 20.12.2019)

REFERENCES

1. "Transport. Ekonomichna statystyka" [Transportation. Economic Statistics] (2019). Statistical Yearbook of Ukraine for 2018. State Statistics Service of Ukraine. Zhytomyr, Book-printing LLC, P. 355-359.
2. Manchuk A. "How to kill "Ukrzaliznytsya": mass layoffs and one hundred percent worn out staff", available at: <https://ukraina.ru/exclusive/20191031/1025524812.html> (Accessed 20 December 2019)
3. Platonov A. Yu. (2017). "Tranzytnyi potentsial Ukrainy ta strymuiuchi factory rozvytku mizhnarodnykh vantazhnykh perevezen" [Transit potential of Ukraine and restraining factors for the development of international freight]. "Effective Economics" Electronic Edition, 2017, vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5943> (Accessed 20 December 2019)
4. Pasichnyk A. M., Klen O. M., Mirosnichenko S. V. (2016). "Analiz ta otsinka efektyvnosti vykorystannia tranzytnoho potentsialu ukrainskoi transportnoi systemy" [Analysis and evaluation of the efficiency of using the transit potential of the Ukrainian transport system], "Electromagnetic compatibility and safety in rail transport" Scientific Bulletin, 2016, No. 12., P. 88-97. Available at: <file:///C:/Users/Home/AppData/Local/Temp/107470-227872-1-PB.pdf> (Accessed 22 December 2019)
5. Mirosnichenko A. (2019) "Tranzytnyi potentsial: profukaiemo chy ni?" [Transit potential: will we lose or not?] Evening News Newspaper, No. 83. 01/22/2019, P. 5.
6. Sokolova M. (2019) "Zheleznaya doroga, robotayushaya na iznos" [Railroad, working for wearout] "Media courier in Ukraine" Newspaper, August, 7-13, 2019, p. 7.
7. Melnik V. "Polnyj iznos ukrainskoj zheleznoj dorogi" [Full deterioration of the Ukrainian railway], Edition Business Censor, Transport., available at: [https://biz.censor.net.ua/resonance/3031893/polnyi\\_iznos\\_ukrainskoyi\\_jeleznoyi\\_dorogi](https://biz.censor.net.ua/resonance/3031893/polnyi_iznos_ukrainskoyi_jeleznoyi_dorogi) (Accessed 22 December 2019)
8. Consolidated financial statements of JSC "Ukrzaliznytsya" prepared under IFRS. Financial indicators / performance indicators / For investors. Official website of JSC "Ukrzaliznytsya", available at: [https://www.uz.gov.ua/about/investors/financial\\_statements/kfz\\_msf/](https://www.uz.gov.ua/about/investors/financial_statements/kfz_msf/) (Accessed 10 January 2020)
9. "Kravtsov rasskazal o rekordnoj pribyli Ukrzaliznytsi za 2019 god" [Kravtsov told about Ukrzaliznytsia's record profit for 2019] "Ekonomicheskaya pravda" [Economic truth] Ed., 01/23/2020, available at: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2020/01/23/656192/> (Accessed 25 January 2020)
10. The procedure of rating analysis of cargo stations of JSC "Ukrzaliznytsia". (2018) Approved at the meeting of the board of JSC "Ukrzaliznytsia" from 18. 12. 2018. Available at: [https://www.uz.gov.ua/files/file/Порядок\\_малодіяльні\\_станції.pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/Порядок_малодіяльні_станції.pdf) (Accessed 25 January 2020)
11. Shahov O. (2019) "Chy naspravdi 301 zaliznychna stantsiia malodiialna ta zbytkova" [Are 301 railway stations inactive and unprofitable?]. Ahroportal, 13. 03. 2019, available at: <https://agroportal.ua/ua/views/blogs/deistvitelno-li-301-zheleznodorozhnaya-stantsiya-malodeyatelnaya-i-ubytochnaya/> (Accessed 25 January 2020)
12. Vinokurov Ya. (2019) "Ukrzaliznytsia mozhe zakryty ponad 300 vantazhnykh stantsii" [Ukrzaliznytsia may close more than 300 cargo stations], available at: <https://hromadske.ua/posts/ukrzaliznytsia-mozhe-zakryty-ponad-300-vantazhnykh-stantsij>. (Accessed 25 January 2020)
13. Tkachov V. (2019) "Yak AT «Ukrzaliznytsia» pyliaie hilku, na yakii sydyt" [How JSC "Ukrzaliznytsya" saws the branch on which it sits]. Ukrinform. Economy. 04.12.2019. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2830750-ak-at-ukrzaliznytsia-pyliaie-gilku-na-akij-sidit.html> (Accessed 20 December 2019)
14. Ukrzaliznytsia, together with the ministries, the RSA and the OTG, develops a mechanism for the withdrawal of railway stations from the list of low-activity ones. / Ukrzaliznytsia Official Website. Press center. Hot topic. 13.02.2020. Available at: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/512154/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/512154/) (Accessed 20 December 2019).

*Вячеслав Коба, д.э.н., проф.*

*(профессор каф. «Менеджмент, публичное управление и администрирование»,  
Государственный университет инфраструктуры и технологий)*

*Елена Пилипенко, к.э.н., доц.*

*(доцент каф. «Экономика, маркетинг и бизнес-администрирования», Государственный  
университет инфраструктуры и технологий)*

*ORCID ID 0000-0003-3096-2377*

*Иван Александрович Полевик,*

*аспирант Государственного университета инфраструктуры и технологий*

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ О ЗАКРЫТИИ МАЛОДЕЯТЕЛЬНЫХ СТАНЦИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА УКРАИНЫ**

*В статье на основе анализа основных показателей деятельности АО «Украинская железная дорога» за период 2000-2018 гг. доказано, что компания находится в состоянии глубокого кризиса. Это заставило руководство «Укрзалізниця» принимать неотложные антикризисные меры по сокращению операционных расходов. Одной из мер сокращения расходов было избрано закрытие малодетельных железнодорожных станций. Однако руководство компании подошло к решению этого вопроса только с позиций корпоративных интересов, не учитывая интересы других участников перевозочного процесса: коллектива работников малодетельных станций, органов региональной власти, пассажиров, грузоотправителей, фермеров, предпринимателей и других стейкхолдеров. Приведены аргументы в пользу решения о закрытии малодетельных грузовых станций, рассмотрены возможные негативные последствия принятия такого решения и проанализированы инструктивные документы, разработанные АО «Укрзалізниця» в рамках подготовки к закрытию малодетельных станций. В статье предложен комплексный методический подход к принятию решений о закрытии малодетельных железнодорожных станций, который базируется на показателях текущей хозяйственной деятельности и финансовых результатах, а также, учитывает интересы всех заинтересованных сторон, возможные альтернативы и стратегические вызовы развития регионов. На основе предложенного подхода разработана схема принятия решений о закрытии малодетельных железнодорожных станций с учетом интересов всех сторон и возможных альтернатив.*

*Ключевые слова: малодетельный железнодорожная станция, АО «Укрзалізниця», прибыль, закрытие, комплексный методический подход, критерии, принятие решений.*

*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)*

*Ivan Polovyk, PhD student, State University of Infrastructure and Technology, Kyiv*

#### **METHODICAL APPROACHES TO THE DECISION ON THE CLOSURE OF THE UKRAINIAN LOW-ACTIVITY RAILWAY STATION**

*The article shows that JSC “Ukrainian Railways” is in a state of deep crisis, the causes of which are the reduction of transit traffic, corruption of state bodies, critical deterioration of the fixed assets of railway transport of Ukraine. This conclusion based on the analysis of the main indicators of the activity of the company for the period 2000-2018. This forced management of “Ukrzaliznytsia” to take urgent anti-crisis measures to reduce operating costs. One of the costs cutting measures was the closure of low-activity railway stations. However, the management of the company approached this issue only from the standpoint of corporate interests, not taking into account the interests of other participants in the transport process: a collective of employees of low-activity stations, regional authorities, passengers, shippers, farmers, entrepreneurs and other stakeholders. The arguments in favour of the decision on the closure of low-activity cargo stations are presented, the possible negative consequences of this decision are considered, and the guidance documents developed by JSC “Ukrzaliznytsia” in preparation for the closure of low-active stations are analyzed. The article proposes a comprehensive methodological approach to decision-making on the closure of low-active railway stations, which takes into account the current economic performance and financial results, provides consideration of interests of all interested parties, possible alternatives and strategic challenges for the development of regions. It is proposed to introduce an additional criterion of efficiency of freight train station activity – profitability of the station. Based on the proposed approach, a decision-making scheme for the closure of low-activity railway stations has been developed, taking into account the interests of all parties and possible alternatives. Along with the recovery of the volume of loads, it is proposed to use mechanisms of compensation of losses of low-active stations, such as compensation of losses at the expense of local budgets; compensation for transportation of privileged categories of passengers and liquidation of debts to “Ukrzaliznytsia” for such compensation; return of the land tax paid by “Ukrzaliznytsia”; the creation of a compensation fund to support the financing of the low-activity station.*

**Keywords:** *low-activity railway station, JSC “Ukrainian railways”, profit, closure, complex methodical approach, criteria, decision making.*