

*Л. В. Марценюк,  
д. е. н., доцент, професор кафедри економіки та менеджменту,  
Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені ак. В. Лазаряна  
ORCID ID: 0000-0003-4121-8826*

*М. І. Міщенко,  
д. е. н., професор, професор кафедри економіки та менеджменту,  
Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені ак. В. Лазаряна  
ORCID ID: 0000-0003-0372-1957*

*Н. С. Чернова,  
к. е. н., доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені ак. В. Лазаряна  
ORCID ID: 0000-0001-8461-498X*

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.9.4

## ВИЗНАЧЕННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ НА КОНЦЕСІЙНІЙ ОСНОВІ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ В УКРАЇНІ

*L. Martseniuk,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Dnipro, Ukraine*

*M. Mishchenko,  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Dnipro, Ukraine*

*N. Chernova,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Dnipro, Ukraine*

### DETERMINATION OF THE FEASIBILITY OF ATTRACTING INVESTMENTS ON A CONCESSION BASIS IN RAILWAY TRANSPORT IN UKRAINE

*У статті визначено переваги та недоліки застосування концесії на залізничному транспорті в Україні. Серед переваг застосування концесії на залізничному транспорті автори виділяють: залучення приватного капіталу без втрати стратегічного контролю над життєво важливими публічними системами та об'єктами; залучення позабюджетних коштів для будівництва, реконструкції та експлуатації дорожніх інфраструктурних об'єктів, а також прискорений розвиток групи об'єктів інфраструктури за відсутності достатнього обсягу бюджетних коштів; розподіл ризиків з розвитку окремих об'єктів публічної інфраструктури з приватним партнером.*

*До недоліків можна віднести: відсутність досвіду і професійних навичок у органів влади щодо укладення концесійних договорів і управління концесіями, недосконалість вітчизняного правового поля слабкий контроль регулюючих органів.*

*Проведено оглядовий аналіз запровадження концесії на залізницях у різних країнах світу. Визначено, що ефективність інвестиційних проєктів залізничного транспорту, які реалізуються на засадах ДПП залежить від якості управління.*

*Виявлено, що перспективним напрямом залучення інвестицій у залізничну галузь є концесія вокзалів, що дозволить підвищити рівень сервісу пасажирів згідно із Європейськими стандартами.*

*At present the railway transport activity is declined, because there are not enough investments for its activity. But the oligarchs and sponsors of our country accumulated lot of money that can be invested in the development of passenger transportations. They do not wish to invest in old technologies that do not allow them to profit, but they will be pleased to invest in new activities — high-speed traffic, tourist traffic and other activities.*

*The article considers the problems of introducing concessions in the railway transport of Ukraine. The authors identifies the advantages and disadvantages of using a concession in railway transport in Ukraine. Among the advantages of using a concession in railway transport, the authors highlight: attracting private capital without losing strategic control over vital public systems and facilities; attraction of extra-budgetary funds for the construction, reconstruction and operation of expensive infrastructure facilities, as well as the accelerated development of a group of infrastructure facilities in the absence of sufficient budgetary funds; distribution of risks for the development of individual public infrastructure facilities with a private partner.*

*The disadvantages include: lack of experience and professional skills on the part of the authorities in concluding concession agreements and managing concessions, imperfection of the domestic legal framework, weak control of regulatory bodies.*

*The authors made an overview analysis of the implementation of the concession on railways in different countries of the world. It has been determined that the effectiveness of investment projects of railway transport, implemented on the basis of public-private partnership, depends on the quality of management.*

*It is noted that in Ukraine there is no experience in organizing concessions in rail transport, therefore, when developing the first concession project, for example, of a station, a number of specific issues will have to be resolved.*

*It was revealed that a promising direction for attracting investments in the railway industry is the concession of railway stations, which will improve the level of passenger service according to European standards.*

*Ключові слова: концесія, залізничний транспорт, пасажирські перевезення, державно-приватне партнерство, Укрзалізниця.*

*Key words: concession, railway transport, passenger transportation, public private partnership, Ukrzaliznytsia.*

## ВСТУП

Укрзалізниця потребує значних інвестиційних впливань. Тут є три шляхи: бюджетне фінансування, кредитні кошти та концесія. Концесія — це перспективна і комплексна форма партнерства. По-перше, на відміну від орендних та інших відносин, вони мають довгостроковий характер, що дає право сторонам здійснювати стратегічне планування своєї діяльності. По-друге, в концесіях приватний сектор є незалежним в ухваленні адміністративно-господарських і управлінських рішень, що відділяє їх від спільних підприємств. По-третє, у держави в рамках як концесійного договору, так і законодавчих норм залишається достатньо важелів впливу на концесіонера в разі порушення ним умов концесії, а також за необхідності захисту суспільних інтересів. У сучасних економічних реалій України саме концесія може успішно використовуватися для розбудови інфраструктури в умовах дефіциту бюджету та без збільшення державного боргу. Враховуючи гостру необхідність залучення додаткових інвестицій задля розвитку залізничного транспорту, вважаємо, що тема, запроваджена у цій статті, є доволі актуальною.

## АНАЛІЗ ПУБЛІКАЦІЙ ТА ДОСЛІДЖЕНЬ ІНШИХ НАУКОВЦІВ З ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як свідчить аналіз публікацій науковців, більшість з них підтримує концесію як засіб ефективного залучення інвестицій. Так, науковець Карась О.С. [1] акцентує увагу на дієвому механізмі державно-приватного партнерства — концесії для реалізації інвестиційних інтересів держави в транспортній галузі. Сферами застосування цього механізму, на думку Карась О.С., повинні бути: реконструкція та розширення мережі транспортних шляхів; розвиток сучасної інфраструктури, її сервісу та підвищення якості перевезень; участь у процесі транскордонної співпраці на регіональному рівні; інтеграція України в міжнародну транспортну систему.

Науковець Максимов В.В. [2] пропонує таку частку внеску держави та приватного інвестора: 80 % — держава, 20 % — приватний інвестор від загального обсягу капіталовкладень в будівництво транспортної інфраструктури. Крім того, Максимов В.В. [2] запропонував новий кількісний показник — ефективність державних інвестицій при реалізації інфраструктурних транспортних проектів на підставі державно-приватного партнерства, який визначається як відношення сумарного дисконтованого грошового потоку, який приватний партнер повертає до бюджету, до чистої приведенної вартості проекту з урахуванням структури приватного капіталу.

Цікаве дослідження провів науковець Каверин О.В., який визначив основні ризики, які можуть загрожувати учасникам бізнесу, пов'язаному із пасажирськими перевезеннями, а саме: встановлення тарифів, які не забезпечують економічно обґрунтовані результати діяльності; відхилення фактичного попиту на перевезення від запланованого рівня; перехід споживачів залізничних послуг на інші види транспорту; зниження конкурентоспроможності залізничних перевезень у зв'язку із низьким рівнем сервісу; зниження загального рівня іміджу залізниць [3].

У роботі Меркулової М.Є. [4] проаналізовано світовий досвід організації державно-приватного партнерства, та доведено, що ця взаємодія є досить ефективною для галузей, які не підлягають приватизації. Автор пропонує вивчати функції державно-приватного партнерства з урахуванням ефектів, яке воно приносить суспільству та економіці.

Науковці Понізов П.В. та Шкуліпа Л.В. підкреслюють, що розвиток державно-приватного партнерства є однією із найважливіших умов підвищення інвестиційної активності регіонів. На думку авторів, державно-приватне партнерство — це інституційний механізм об'єднання ресурсів держави та приватного бізнесу з ме-

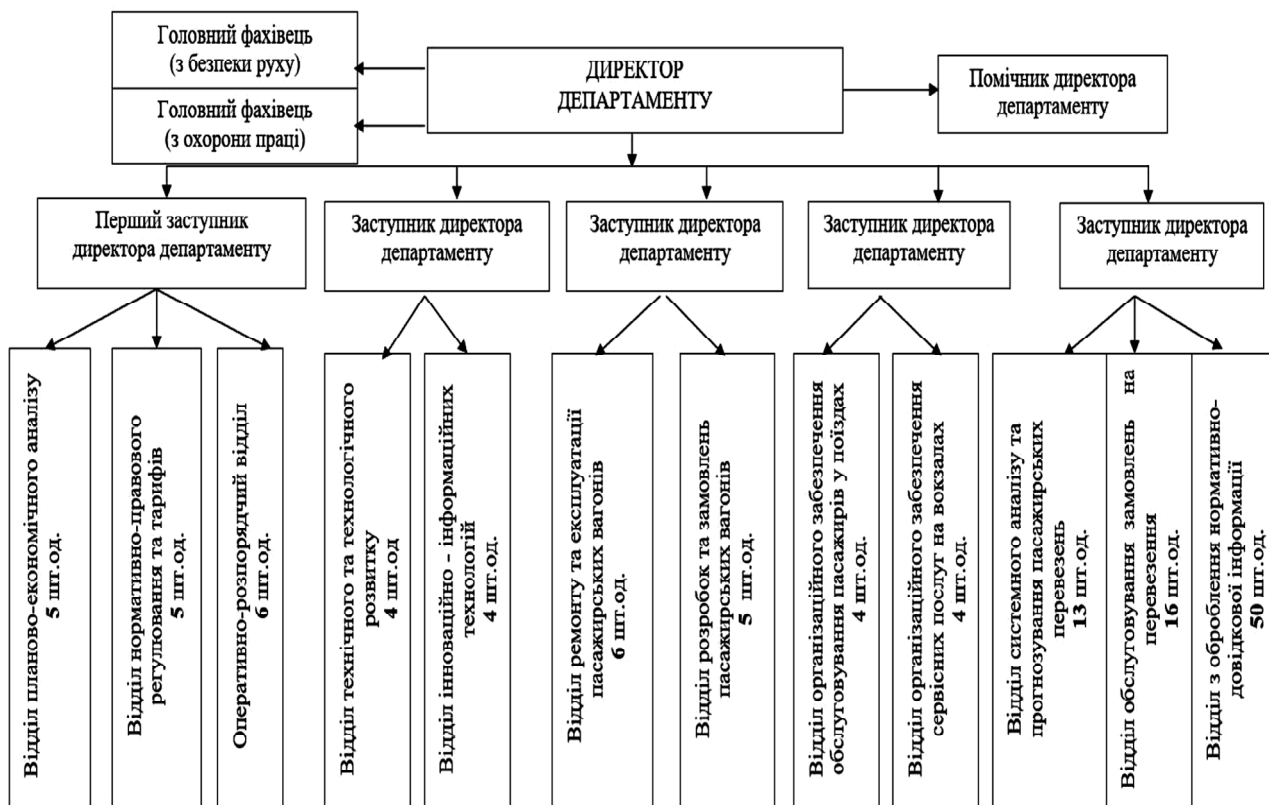


Рис. 1. Структура департаменту з організації внутрішніх та міжнародних пасажирських перевезень (ЦП)

тою розробки, планування, фінансування, будівництва та експлуатації об'єктів соціальної та виробничої інфраструктури в регіональних економіках [5; 6].

Гладишева Е.Г. [7] наполягає на переорієнтуванні традиційної моделі управління з економічного на соціальний напрямок. Нею запропоновано методіку рейтингування проектів державно-приватного партнерства, яка дозволить приймати оптимальні управлінські рішення щодо доцільності їхньої розробки та реалізації.

Науковець Перецькостова Ю.М. [8] пропонує перерозподілити права між національним, регіональним та місцевим рівнями управління, а також впроваджувати державно-приватне партнерство.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення переваг та недоліків застосування концесії на залізничному транспорті в Україні, а також оглядовий аналіз запровадження концесії на залізницях у різних країнах світу.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для підвищення стабільної та ефективної діяльності будь якого підприємства необхідно своєчасне та уміле управління змінами внутрішнього та зовнішнього характеру. В свою чергу розвиток залізничного транспорту, як найбільш економічно значущій галузі, потребує деяких змін в управлінні, з метою досягнення позитивних результатів [9].

Для поліпшення роботи пасажирського господарства була остаточно сформована нова схема управління пасажирськими перевезеннями Укрзалізниці (рис. 1), яка передбачала суттєве зменшення кількості працівників Департаменту пасажирських перевезень, утворення окремої пасажирської компанії на рівні Укрзалізниці з філіями на кожній залізниці та одночасною ліквідацією пасажирських служб. До цієї компанії включено усю пасажирську залізничну інфраструктуру, що існувала на залізницях і приймала участь у пасажирських

перевезеннях, крім швидкісних та приміських. Ця нова пасажирська компанія об'єднала в собі такі функції: вокзальний сервіс; утримання, експлуатація та технічне обслуговування рухомого складу (вагони локомотивної тяги, що не входять до сфери управління швидкісної та приміської компанії); логістика пасажирських перевезень, що об'єднує обслуговування пасажирських перевезень; капітальний та капітально-відновлювальний ремонт пасажирських вагонів локомотивної тяги; утримання пасажирської залізничної інфраструктури; участь у складанні угод на розробку та поставку нових видів рухомого складу [1].

Зараз в АТ "Укрзаліниця" можна виділити три види пасажирських компанії залежно від швидкості руху поїздів та зон курсування.

Швидкісна компанія організує перевезення пасажирів у спеціальному рухомому складі (в основному, розподіленої тяги) зі швидкостями до 140—160 км/год за умови терміну поїздки не більш 8 год. Збільшення цього терміну дебатуються.

Приміська пасажирська компанія займається перевезеннями пасажирів у міській, приміській, регіональних та міжрегіональних зонах (на кілька суміжних областей) переважно у моторвагонному рухомому складі та вагонах локомотивної тяги (після капітального ремонту). Термін поїздки обмежений комфортними умовами подорожі, але в основному не перевищує 5 год. Пасажирська компанія займається перевезеннями пасажирів у вагонах локомотивної тяги зі швидкостями до 100—130 км/год на всій території України та за кордоном у відкритих, купейних та спальних вагонах.

Цей розподіл зон курсування поїздів спонукає до зміни структури парку пасажирських вагонів. Перспективний розвиток пасажирських перевезень потребує зміни кількісної та якісної структури вказаних парків. В Україні вкрай необхідні швидкісні перевезення, які поступово будуть замінювати певну частину пасажирського парку локомотивної тяги на швидкісні поїзди (корейського, чеського та вітчизняного виробницт-

ва). В цьому разі кількість вагонів третьої групи буде поступово зменшуватися та якісно поліпшуватися [9].

Ключові функції Департаменту з організації внутрішніх та міжнародних пасажирських перевезень та підпорядкованих структур:

- Організація, координація і управління процесом пасажирських перевезень у далекому та міжнародному сполученні, наданням якісних послуг на вокзалах і в поїздах, участь у розробці графіків руху.

- Координація і управління процесами експлуатації пасажирського вагонного парку та планування ремонтів пасажирських вагонів.

- Координація перевезень між всіма видами пасажирських перевезень, регіональними, пасажирськими, швидкісними тощо.

- Створення в майбутньому умов для організації надання перевізникам пасажирів послуг об'єктів інфраструктури залізничного транспорту загального користування (пасажирські вокзали та приміщення, квиткові каси та ін.), що належать АТ "Укрзалізниця".

- Формування і забезпечення єдиної технічної політики в галузі пасажирських перевезень, надання послуг пасажиром, оновлення рухомого складу.

- Удосконалення тарифної політики, здійснення економічного аналізу, розробка заходів з підвищення ефективності діяльності, удосконалення структури управління.

- Участь у розробці міжнародних проєктів, правил, норм та пам'яток, що стосується ремонту та експлуатації вагонів у міжнародному сполученні спільно з відповідними організаціями країн учасниць Міжнародного Союзу залізниць (МЗС), Організації Співробітництва залізниць (ОСЗ), Ради із залізничного транспорту держав-учасниць Співдружності (ЦСЖТ).

Так, згідно зі Стратегією розвитку залізничного транспорту на період до 2030 року можна виділити такі напрями в сфері пасажирських перевезень [10]:

- технічне переоснащення об'єктів інфраструктури залізниць;

- забезпечення залізниць рухомим складом вітчизняного виробництва, здатним істотно підвищити техніко-технологічні показники;

- удосконалення технології організації перевезень;

- удосконалення системи формування тарифів на послуги залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень;

- державна підтримка при закупівлі пасажирського рухомого складу, будівництва і реконструкції об'єктів інфраструктури залізниць, що мають соціальне значення.

Завдяки аналізу праць вищевказаних вчених та програм реформування, слід виділити деякі проблеми та напрями реформування та управління змінами на підприємствах залізничного транспорту.

Серед проблем слід виділити наступні:

- системне відновлення основних фондів;
- вади в організації пасажирських перевезень;
- підвищення якості перевезень.

Ефективне управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень повинно передбачати якісний розвиток кожного з вищевказаних напрямків. Зазначені проблеми та напрями дослідження обумовлюють застосування деяких стратегій щодо реформування та управління змінами.

Перш за все пасажирським перевезенням не вистачає вагонів нового покоління, швидкості руху, та якості послуг. На такі вагони буде кращий попит, чим на старий рухомий склад, крім того такий поїзд буде більш швидкий, менше термін поїздки, та більшою вартістю квитка. А це принесе більший дохід депо, а крім того, покращить комфорт та якість перевезень. Це все зробить пасажирські перевезення більше конкурентоспроможними у порівнянні з автомобільним транспортом та збільшить його сегмент на ринку транспортних послуг.

Укрзалізниця закупила нові вагони, але поки що у малому обсязі. Це вагони, які мають покращені властивості. Це класичні купейні вагони, розраховані для перевезення 40 пасажирів зі швидкістю руху до 160 км/годину і можуть експлуатуватися на електрифікованих та не електрифікованих залізницях, серед яких будуть як звичайні купейні, так і купейні з меблями — трансформерами". Щодо пасажирського купе, то, окрім згадуваних вікон з кватирками, по-перше, хочемо відзначити покращений дизайн інтер'єру, який відповідає сучасним вимогам щодо ергономіки та передбачає, зокрема, безпечні спальні полиці й відділення для багажу. Також у вагоні купе з'явилася нова конструкція гачків для одягу, а також — дві розетки на рівні верхніх полиць для зарядження мобільних пристроїв.

Спроєктували і виготовили їх спеціалісти АТ "КВБЗ" на заміну старим візкам Тверського вагонобудівного заводу, розробки 60-их років минулого століття. На відміну від старих, візки КВБЗ відповідають усім сучасним вимогам до ходових частин пасажирських вагонів. Розраховані на рух зі швидкістю 160 км/год вони мають безколіскову конструкцію та обладнані дисковою гальмівною системою з протитюзним пристроєм. Нова конструкція успішно забезпечує необхідні показники плавності ходу, під час руху. Візки мають термін служби 40 років.

А ще в нових вагонах інтер'єри купе складатимуться переважно з комплектуючих, виробництво яких за ініціативою правління освоєно цього року на нашому українському підприємстві. Тепер маємо стелі, столики, внутрішні двері і перегородки, м'які меблі та інші більш дрібні деталі інтер'єру — поручні, вішаки — зроблено на КВБЗ. Та ще на підлозі нове спецпокриття з шумоізоляційним ефектом.

Пасажири завжди готові платити за комфортні умови перевезення, якщо вони мають те на що очікують. Але їм завжди дуже приємно, якщо вони отримують більше, ніж очікують. Наприклад, за постійне користування залізницею (понад 10 поїздок на рік) мають додаткові бонуси у вигляді знижки на поїдку, або безкоштовне користування VIP-залом, або безкоштовне харчування. Ще для організацій, які для командировок часто використовують залізничний транспорт теж потрібно зробити Електронний квиток з накопичувальною системою знижок.

Для студентів та пенсіонерів потрібно перейняти досвід іспанських залізниць, там усі вони мають 50% знижки [9]. Все це приваблює споживачів послуг та робить більш конкурентоспроможним залізничний транспорт. Крім того, Євросоюз віддає перевагу залізничному транспорту, як лідируючому на ринку транспортних послуг, бо більш екологічний, менше утворює затори та впливає на техногенну обстановку. Залізничний транспорт зі швидкісними перевезеннями, комфортними новими вагонами та розвиненим сектором додаткових послуг — це транспорт майбутнього.

Залізничні пасажирські перевезення пасажирів починаються та закінчуються на залізничних вокзалах. Вокзал як візитна картка залізниці — особливе місце, де пасажир повинен почувати себе у повному комфорті та цілковитій безпеці. Тому що іноді пасажири дуже тривалий час повинні знаходитися на вокзалі, очікуючи поїзда. Часто це сім'ї з маленькими дітьми, вагітні жінки, люди похилого віку, інваліди та туристи. І, на жаль, вони часто почувуються дуже незручно та небезпечно на вокзалах, тому що залізниця не в змозі у повному обсязі задовольнити вимоги своїх споживачів послуг.

Абсолютна більшість вокзалів, які перебувають у власності УЗ, знаходиться у гарному або у задовільному стані. Але стан вокзалу — це ще не все. Пасажир, який сідає у потяг повинен за свої гроші отримати максимально якісні послуги.

Зараз існуючі залізничні пасажирські вокзали виконують такі основні функції:

- з організації пересадки пасажирів на інші поїзди;
- пересадка пасажирів з одного напрямку руху на інший;
- пересадка пасажирів з пасажирських перевезень у дальньому сполученні на швидкісні та приміські поїзди та в зворотному русі;
- пересадка пасажирів із залізничних поїздів на усі можливі види місцевого транспорту (метро, трамвай, тролейбус, автобус) для перевезення їх до дому або до інших місцевих вокзалів [11].

Та допоміжні функції: надання деяких торгівельних та інформаційних послуг, зали для відпочинку, буфет та інші додаткові послуги для організації зручних умов перебування пасажирів в очікуванні поїзду. Але це зовсім не достатньо, щоб задовольнити сучасних пасажирів та туристів, які часто перебувають на вокзалах достатньо довгий час. Окрім того, часто великі площі вокзалу використовуються не раціонально, тому пасажирська компанія не отримує належного прибутку. А вкладати в них великі кошти у Укрзалізницю не має можливості.

Щоб вокзальна мережа приносила прибуток, прикладом залучення інвестицій може бути концесія. Зараз вокзали приносять залізниці лише збитки. Щорічно на утримання вокзалів УЗ витрачає близько 0,5 млрд грн. Найдорожчий — центральний пасажирський вокзал Києва, на його утримання держмонополіст витрачає понад 145 млн грн щорічно. Основна стаття витрат станції Київ-Пасажирський — витрати на організацію і забезпечення процесів обслуговування пасажирів, утримання приміщень та територій у належному технічному і санітарному стані, оплата праці, паливо, оплата комунальних послуг, електроенергії, амортизація тощо.

Звідки взялися збитки? Основна стаття доходів вокзалів — так звана підсобно-допоміжна діяльність. Це оформлення проїзних документів пасажиром, камери схову, кімнати відпочинку, платні зали, туалети, іноді паркінги, але це не покриває їхнього утримання. Наприклад, майже 75% доходів київському вокзалу приносить оформлення проїзних документів, тобто пасажирський підрозділ УЗ, який сам по собі є збитковим для залізниці. Щороку він приносить близько 11 млрд грн збитків.

За кордоном вже є така практика, коли ми пропонуємо приватним особам отримати споруду в концесію, міняти чи перебудувати її, але генерувати прибуток від площ як від торгівельних чи розважальних майданчиків. При цьому щоб Укрзалізниця мала прибутковість.

Є непогані приклади такого співробітництва у Польщі, наприклад. Ми розраховуємо, що так буде і у нас, на різних станціях. Сподіваємося, що вже в цьому році зможемо потішити стартапи перших таких проєктів. Це корисно не лише для "Укрзалізниці", а ще для усього українського бізнесу — у нього з'являється нове джерело для рентабельного фінансування і отримання прибутку. Якщо пасажир просто сів, проїхав та зійшов з поїзда — це не покриває витрати. А якщо поїхав з поїзду з певним видом послуг, який пасажир може отримати на певній станції (вокзалі), то можливо за цей рахунок отримати більшу рентабельність і доходи від пасажирських перевезень. А, окрім того, зацікавили пасажирськими перевезеннями і нові компанії, які б захотіли везти наших пасажирів з високою якістю перевезень

Досвід експлуатації залізничних вокзалів в Європі говорить про те, що українські станції можна зробити прибутковими — адже практично всі вони знаходяться в центральній частині населених пунктів. До того ж у залізниці найбільша вокзальна мережа в країні, майже всі об'єкти такої нерухомості розташовані в центральній частині міста/населеного пункту, щодня через них проходить великий пасажиропотік. Тому такі об'єкти можуть бути дійсно цікавими бізнесу [11].

В умовах постійного пошуку джерел фінансування галузей господарства законодавче запровадження інституту концесій є однією з найбільш вдалих спроб у майбутньому відновити та значною мірою поживити нормальний інвестиційний процес, що, природно, матиме позитивний вплив на економіку. Це, зокрема, допоможе залучити додаткові кошти у вигляді приватного капіталу на вирішення низки проблем державного значення [11].

Згідно зі ст. 1 Закону України "Про концесії" концесією вважається надання з метою задоволення громадських потреб уповноваженим органом виконавчої влади чи органом місцевого самоврядування на підставі концесійного договору на платній та строковій основі юридичній або фізичній особі (суб'єкту підприємницької діяльності) права на створення (будівництво) та (або) управління (експлуатацію) об'єкта концесії (строкове платне володіння), за умови взяття суб'єктом підприємницької діяльності (концесіонером) на себе зобов'язань по створенню (будівництву) та (або) управлінню (експлуатації) об'єктом концесії, майнової відповідальності та можливого підприємницького ризику [12].

Метою концесії є задоволення громадських потреб. Це означає, що в разі концесійної діяльності досягається соціальний ефект, розрахований на задоволення інтересів порівняно великої, наперед невизначеної кількості осіб. Наочно ілюструє цю ознаку закріплений у Законі України "Про концесії" перелік сфер господарської діяльності, в яких можливе застосування концесії. Згідно зі ст. 3 цього Закону концесія можлива у таких сферах господарської діяльності (крім видів підприємницької діяльності, які відповідно до законодавства можуть здійснюватися виключно державними підприємствами і об'єднаннями):

- водопостачання, відведення та очищення стічних вод;
- надання послуг міським громадським транспортом;
- збирання та утилізація сміття;
- надання послуг, пов'язаних з постачанням споживачам тепла;
- будівництво та експлуатація автомобільних доріг, об'єктів дорожнього господарства, інших дорожніх споруд;
- будівництво та експлуатація шляхів сполучення;
- будівництво та експлуатація вантажних і пасажирських портів;
- будівництво та експлуатація аеропортів;
- надання послуг у сфері кабельного телебачення;
- надання послуг зв'язку та інші (всього 20 позицій).

Механізм впровадження концесії виглядає так: держава залучає на конкурсній основі інвестиції для будівництва нової або реконструкції старої залізниці. Після завершення робіт інвестор одержує об'єкт в управління (але не більш ніж на 30—50 років). Витрати концесіонера відшкодовуватимуться за рахунок стягування платні в період утримання і експлуатації залізниці як з користувача дороги, так і частково з державного бюджету. Після того як вкладені засоби повернуться концесіонеру, залізниця повинна бути передана державі та може стати безкоштовною.

Залучення державою приватного бізнесу є й однією з основних світових тенденцій у розвитку транспорту. Загалом таке залучення відбувається у найрізноманітніших формах: від контрактів на управління діючими об'єктами до передачі приватним компаніям повного циклу будівництва та експлуатації нового об'єкта інфраструктури [12].

Успішними прикладами державно-приватного партнерства стали проєкти у сфері залізничного транспорту: Tunnel Rail Link (Великобританія), високошвидкісна магістраль HSL Zuid (Нідерланди), лінія Oresund (Данія — Швеція). Із застосуванням механізму державно-приват-

**Таблиця 1. Порівняння процесів управління ДПП-проектом з боку держави та бізнесу**

Процеси управління ДПП-проектом з боку держави	Процеси управління ДПП-проектом з боку бізнесу
<p><i>Ініціація проекту:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ідентифікація проекту;</li> <li>- первинний аналіз показників проекту та оцінка його ефективності (розробка концепції проекту);</li> <li>- експертиза концепції проекту;</li> <li>- перевірка на предмет реалізованості в рамках ДПП;</li> <li>- рішення про підготовку проекту</li> </ul>	<p><i>Ініціація проекту:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розроблення концепції проекту;</li> <li>- ідентифікація проекту;</li> <li>- первинний аналіз показників і розрахунок ефективності проекту;</li> <li>- попередній розподіл ризиків та ін.;</li> <li>- подача заявки</li> </ul>
<p><i>Підготовка (комплексна оцінка та обґрунтування) проекту та конкурсної документації:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- комплексна оцінка документації за проектами ДПП, запропонованими приватними компаніями;</li> <li>- розроблення та затвердження повної документації за проектом ДПП;</li> <li>- вибір правової моделі реалізації ДПП-проекту і форми угоди з урахуванням інтересів всіх стейкхолдерів;</li> <li>- оцінка та розподіл ризиків;</li> <li>- вибір фінансової моделі: джерел, механізму фінансування і розподілу доходів, а також виду державної підтримки ДПП;</li> <li>- незалежна експертиза проекту;</li> <li>- підготовка конкурсної документації</li> </ul>	<p><i>Підготовка (комплексна оцінка та обґрунтування) проекту та конкурсної документації:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка та затвердження повного пакету документів до проекту (паспорта проекту, ТЕО, плану управління проектом та ін.);</li> <li>- оцінювання та розподіл ризиків (побудова матриці ризиків);</li> <li>- підготовка конкурсної документації</li> </ul>
<p><i>Управління конкурсом і управління контрактом:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- затвердження конкурсної документації;</li> <li>- прийом, попередній відбір заявок та повідомлення про результати відбору;</li> <li>- прийом, розгляд та оцінка конкурсних пропозицій;</li> <li>- визначення переможця конкурсу;</li> <li>- проведення переговорів з переможцем;</li> <li>- укладення угоди про ДПП;</li> <li>- організація проектного фінансування та фінансове закриття проекту</li> </ul>	<p><i>Участь у конкурсній процедурі та управління реалізацією проекту:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- процеси участі в конкурсному відборі;</li> <li>- подача заявки;</li> <li>- подача конкурсних пропозицій;</li> <li>- укладення угоди про ДПП;</li> <li>- управління реалізацією проекту;</li> <li>- координація цілей і ресурсів;</li> <li>- управління очікуваннями зацікавлених сторін;</li> <li>- інтеграція та виконання операцій проекту відповідно до плану</li> </ul>
<p><i>Моніторинг та контроль виконання зобов'язань за угодою ДПП:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- моніторинг виконання Угоди про ДПП та планових показників проекту;</li> <li>- моніторинг ефективності використання бюджетних коштів;</li> <li>- моніторинг ризиків і зобов'язань за проектом;</li> <li>- моніторинг якості послуг об'єкта угоди;</li> <li>- робота зі змінами за проектом;</li> <li>- контроль проектування, будівництва, введення в експлуатацію та експлуатації об'єкта угоди</li> </ul>	<p><i>Моніторинг та контроль реалізації проекту:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- моніторинг виконання планових показників та результатів реалізації проекту;</li> <li>- моніторинг ризиків проекту;</li> <li>- контроль проектування, будівництва, введення в експлуатацію та експлуатації об'єкта угоди;</li> <li>- робота зі змінами за проектом</li> </ul>
<p><i>Закриття проекту:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- закриття проекту;</li> <li>- закриття контракту</li> </ul>	<p><i>Закриття проекту:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- закриття проекту;</li> <li>- закриття контракту;</li> <li>- архівація всіх значущих документів проекту в інформаційній системі управління проектами;</li> <li>- оцінювання всіх членів команди та вивільнення ресурсів проекту тощо</li> </ul>

Джерело: [13].

ного партнерства були закінчені й такі складні проекти, як Євротунель під проливом Ла-Манш, Сіднейський портовий тунель, міст Конфедерації у Канаді, національні аеропорти в Гамбурзі та Варшаві, Центральний парк у Нью-Йорку, окремі гілки метрополітену у Лондоні та інші.

Одним з успішних зарубіжних прикладів є концесіювання на залізницях в Африці. На залізницях Африки концесія має вже 15-річну історію. Компанія CPSC Transcom надавала консультативні послуги з приватизації дев'яти залізниць континенту, і накопичений досвід дає підстави для узагальнення та вироблення відповідних рекомендацій.

Залізничні континенту зазнали за минуле 10-річчя істотні зміни. На початку 1990-х років всі 34 залізничні належали і експлуатувалися національними урядами. З тих пір 13 доріг були передані в концесію приватним операторам, ще 12 перебувають на різних стадіях переходу під приватний менеджмент.

Багато, якщо не всі, залізничні системи стикаються зі зниженням рівня обслуговування, поглибленням фінансових проблем, деморалізацією персоналу і падінням обсягів перевезень.

Так, перед концесійною угодою в 1995 році на залізницях Кот-д'Івуару і Буркіна-Фасо обсяг вантажних перевезень знизився в порівнянні з 1980 роком на 60%, пасажирських — на 80%. У Малаві вантажні перевезення скоротилися на 70%, в Замбії — на 65%.

Концесія допомогла змінити ситуацію. Як правило, приватні оператори отримують ексклюзивні права на експлуатацію на період від 15 до 30 років.

Таким чином, ефективність інвестиційних проектів залізничного транспорту, які реалізуються на засадах ДПП залежить від якості управління, що потребує удосконалення управлінського інструментарію на державному рівні та на рівні підприємств залізничного транспорту і приватних інвесторів. Організаційний контекст підвищення результативності управління проектами ДПП залізничного транспорту відбувається шляхом створення спеціального координаційного органу, що забезпечить подальшу співпрацю між партнерами проект, яка необхідна на всіх етапах життєвого циклу проекту [13].

На користь концесій наводять різні доводи. Одним з головних з них є фактор залучення нових інвестицій. Загалом це так, проте концесіонери прагнуть, як пра-

Таблиця 2. Переваги та недоліки застосування концесії

Переваги застосування концесії	Недоліки в застосуванні концесії
Залучення позабюджетних коштів для будівництва, реконструкції та експлуатації дорогих інфраструктурних об'єктів, а також прискорений розвиток групи об'єктів інфраструктури за відсутності достатнього обсягу бюджетних коштів	Відсутність досвіду і професійних навичок у органів влади щодо укладення концесійних договорів і управління концесіями
Використання управлінського досвіду, технологій та професійних компетенцій приватного партнера для реалізації технологічно складних інфраструктурних проєктів	Концесія в умовах непрозорості дозвільних процедур та недосконалості вітчизняного правового поля створює додаткові умови для корупційних дій
Розподіл ризиків з розвитку окремих об'єктів публічної інфраструктури з приватним партнером	Можливість втрати чи послаблення контролю з боку державних органів за зростанням тарифів та якістю послуг
Надання одним приватним партнером рішення з інфраструктурного об'єкту на весь його життєвий цикл, тобто будівництво / реконструкція і подальше управління об'єктом	Банкрутство підприємства-концесіонера може мати негативні соціальні наслідки і призвести до втрати довіри населення до державних органів влади
Залучення приватного капіталу, в т. ч. іноземного, без втрати стратегічного контролю над життєво важливими публічними системами та об'єктами	Слабкий контроль регулюючих органів може призвести до вилучення монопольної ренти орієнтованими на прибуток приватними партнерами
Сприяння більш повній реалізації принципів соціальної справедливості при оптимізації державного втручання в економіку	Складність у виборі достойного приватного партнера для реалізації проєктів державно-приватного партнерства
Поліпшення інвестиційного клімату в державі та залучення інвесторів (у т. ч. іноземних) у розвиток публічної інфраструктури	

Джерело: розробка авторів.

вило, досягти зростання перевезень за рахунок мінімальних інвестицій. Капітальні вкладення направляються швидше в стабілізацію існуючого положення і усунення вузьких місць, ніж в реконструкцію інфраструктури та оновлення парку рухомого складу. Також досить часто декларується, що концесія залізниць приносить значний дохід державі, але насправді досить помірні доходи формуються за рахунок щорічних внесків за договорами концесії і податкових зборів.

Пасажи́рські перевезення — це ще одне складне питання. Як правило, вони нерентабельні, і концесіонери не зацікавлені у виконанні перевезень пасажирів навіть при наданні субсидії. Так, у разі загальної концесії залізниць Сенегалу і Малі виконується обмежений обсяг пасажирських перевезень, поки уряд займається поповненням парку рухомого складу. У багатьох країнах використовується перехресне субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних. Це неприпустимо, тим більше що поїздка в автобусі обходиться пасажиром набагато дешевше, ніж у поїзді. Якщо залізниця є єдиним видом транспорту, тоді її збереження, безумовно, є пріоритетним завданням.

Ще однією ключовою проблемою є людські ресурси. Чисельність персоналу на більшості державних доріг Африки надмірна, причому частіше в результаті спроб досягнення політичних результатів, ніж поліпшення роботи залізниць. Так, намічена до концесійних угод корпорація Nigeria Railways у 2004 р. перевезла 60 тис. тонн вантажів при 13 тис. працюючих. Не дивно, що перехід у приватний сектор означає значне скорочення штатів і на підготовчому етапі зустрічає протидію з боку профспілок і політичних кіл, що гальмує процес. Тим часом концесіювання залізниць не дає результатів без скорочення чисельності працюючих. Уряди повинні враховувати цей аспект і передбачати адекватні компенсаційні механізми.

Через 15 років після появи перших концесій в Африці можна судити, що вони значно вплинули на ефективність експлуатації залізниць і підвищення рівня обслуговування. У більшості випадків значно зросли обсяги вантажних перевезень, і уряд пожинає плоди ініціатив по реструктуризації залізниць.

## ВИСНОВКИ

Як і раніше потребують вирішення деякі питання, зокрема в області інвестицій в розвиток інфраструктури та пасажирських перевезень. Досвід діючих концесій може виявитися корисним для країн, які мають намір використовувати залізницю більш ефективно.

Найбільш ефективні концесійні проєкти світу в залізничній сфері. За останні два десятиліття концесії застосовувалися більш ніж у 50 країнах світу. Широке розповсюдження концесії отримали в розвитку інфраструктури залізничного транспорту в Європі і країнах Латинської Америки. Схеми ДПП при реалізації проєктів транспортної інфраструктури застосовуються в даний час в Італії, Греції, Португалії, Нідерландах, Німеччині (проєкти будівництва високошвидкісних залізничних ліній, мережі нових автодоріг і тунелів). В останні роки принципи ДПП почали використовуватися в Данії (з 2004 р. ведеться будівництво лінії швидкісного трамвая між двома пригородами Копенгагена). За оцінками експертів, масштаби застосовуваних на залізничному транспорті концесій досить істотні. Тільки протягом останніх 10 років у країнах, що розвиваються було реалізовано 70 проєктів з розвитку залізничних доріг за участю приватних коштів. Сумарні інвестиції перевищили 26 млрд доларів. На концесійну форму в країнах, які розвиваються, припадає 79% загального числа проєктів і 96% всіх інвестицій.

Тому впровадження змін щодо концесії вокзалів — це ще один крок до виконання Європейських стандартів та надання комфортабельних послуг у перевезеннях пасажирів залізничним транспортом.

## Література:

1. Карась О.С. Развитие транспортной инфраструктуры Украины в условиях активизации международного туризма: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Тернопіль, 2013. 24 с.
2. Максимов В.В. Совершенствование механизма государственно-частного партнерства при реализации проектов транспортной инфраструктуры: дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2009. 178 с.

3. Каверин О.В. Экономическое обоснование системы взаимоотношений участников рынка железнодорожных пассажирских перевозок в дальнем следовании: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2012. 23 с.

4. Меркулова М.Е. Государственно-частное партнерство в региональной экономике депрессивного типа: дис. ... канд. экон. наук. Иваново, 2013. 210 с.

5. Понизов П.В. Экономические механизмы привлечения инвестиций в экономику региона на основе государственно-частного партнерства: дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2011. 194 с.

6. Шкуліпа Л.В. Приватно-державне партнерство — крок залізничної галузі до соціальної відповідальності // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 51. С. 113—119.

7. Гладышева Е.Г. Повышение функционального потенциала экономического инструментария управления структурными подразделениями ОАО "РЖД": автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ростов-на-Дону, 2013. 24 с.

8. Перекрестова Ю.Н. Управление транспортным обеспечением внутреннего и въездного туризма на региональном уровне: дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2002. 185 с.

9. Бараш Ю.С., Марценюк Л.В., Чаркіна Т.Ю. Інноваційний розвиток пасажирських компаній за рахунок обслуговування туристичних перевезень. // Електронне видання "Ефективна економіка". — 2017. — № 12. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5928>

10. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>

11. Станція дохідна: навіщо УЗ реформує вокзали [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://svb.ua/news/2018-04-30-ukrzaliznytsia>

12. Закон України "Про концесію" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>

13. Государственно-частное партнерство: учеб пособие для бакалавриата и магистратуры / Под ред. И.Н. Ткаченко. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 188 с.

## References:

1. Karas', O.S. (2013), "Development of transport infrastructure of Ukraine in the conditions of intensification of international tourism", Ph.D. Thesis, Economy, Ternopil', Ukraine.

2. Maksymov, V.V. (2009), "Improving the mechanism of public-private partnership in the implementation of transport infrastructure projects", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Moscow, Russia.

3. Kaveryn, O.V. (2012), "Economic substantiation of the system of relations between participants in the market of rail passenger transportation in long-distance travel", Ph.D. Thesis, Economy, Moscow, Russia.

4. Merkulova, M.E. (2013), "Public-private partnership in the regional economy of the depressive type", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Ivanovo, Russia.

5. Ponyzov, P.V. (2011), "Economic mechanisms for attracting investments into the region's economy on the basis of public-private partnership", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Moscow, Russia.

6. Shkulipa, L.V. (2015), "Private-public partnership - a step of the railway industry to social responsibility", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 51, pp. 113—119.

7. Hladysheva, E.H. (2013), "Increasing the functional potential of the economic tools for managing structural divisions of Russian Railways", Ph.D. Thesis, Economy, Rostov-on-Don, Russia.

8. Perekrestova, Yu.N. (2002), "Management of transport support for domestic and inbound tourism at the

regional level", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Moscow, Russia.

9. Barash, Yu.S. Martseniuk, L.V. and Charkina, T.Yu. (2017), "Innovative development of passenger companies according to the carriage of tourism transportation", Efektyvna ekonomika, vol. 12, [Online], vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5928> (Accessed 25 Aug 2020).

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution "On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80> (Accessed 25 Aug 2020).

11. mind.ua (2018), "The station is profitable: why UZ is reforming the stations", available at: <http://svb.ua/news/2018-04-30-ukrzaliznytsia> (Accessed 25 Aug 2020).

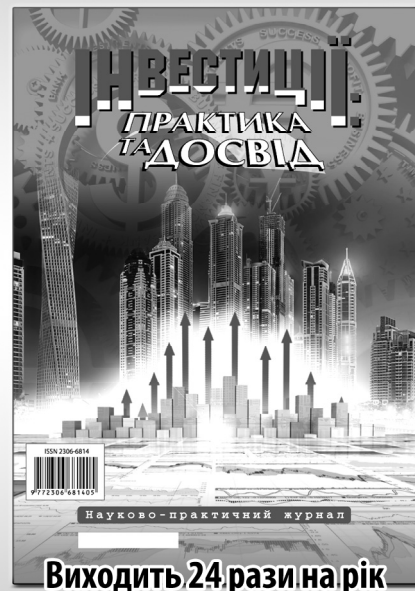
12. Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine "About the concession", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text> (Accessed 25 Aug 2020).

13. Tkachenko, Y.N. (2016), Hosudarstvenno-chastnoe partnerstvo [Public-private partnership], Yzdatel'stvo Yurajt, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 01.09.2020 р.

# ІНВЕСТИЦІЇ. ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

[www.investplan.com.ua](http://www.investplan.com.ua)



Передплатний індекс: 23892

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292