

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНЦЕСІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ У МОРСЬКИХ ПОРТАХ

В. М. Пітерська

Одеський національний морський університет

Анотація: Міжнародний досвід господарювання в морських портах показує, що серед багатьох джерел фінансування, модернізації та оновлення об'єктів портової інфраструктури, концесія є найбільш привабливим інструментом залучення коштів. Концесійні проекти як один з інструментів державно-приватного партнерства представляються досить успішним механізмом, що дозволяє в рівній мірі враховувати інтереси держави і приватного інвестора. Державні стратегії та програми, реалізовані в транспортній галузі України і засновані на використанні тільки бюджетних коштів, не дозволяють реалізовувати масштабні стратегічні проекти в портах. Тому влада країни взяла курс на широке залучення приватних інвестицій і швидкий розвиток державно-приватного партнерства в морських торговельних портах України. Для держави реалізація концесійних проектів в порту – це перш за все інструмент економічного зростання і підвищення рівня портової конкуренції, а отже, і рівня послуг, що надаються судновласникам і власникам вантажу. Відповідно до положень техніко-економічного обґрунтування, концесійний проект в портах передбачає передачу державного майна приватному партнеру на певний термін з метою здійснення діяльності в сфері будівництва та експлуатації морських портів та їх інфраструктури та взяття певних інвестиційних зобов'язань по об'єкту партнерства. Участь в концесійних проектах вимагає ретельного аналізу ризиків і розумного управління ними як з боку концедента, так і з боку концесіонера. Застосування механізмів управління ризиками концесійних проектів в порту є ефективним інструментом розподілу відповідальності і грошових потоків між стейкхолдерами, що створює додаткові стимули для виконання ними своїх зобов'язань.

Ключові слова: морський порт, концесійний проект, управління ризиками.

CONCEPTUAL APPROACH TO THE FORMATION OF THE CONCESSION PROJECT MANAGEMENT MECHANISM IN SEAPORTS

V. Pitera

Odessa National Maritime University

Abstract: International experience in managing seaports shows that among the many sources of funding, modernization and renewal of port infrastructure, the concession is the most attractive tool for raising funds. Concession projects as one of the instruments of public-private partnership are a very successful mechanism that allows to take into account the interests of the state and the private investor. State strategies and programs implemented in the transport sector of Ukraine and based on the use of only budget funds do not allow the implementation of large-scale strategic projects in ports. Therefore, the country's authorities have set a course for wide attraction of private investments and rapid development of public-private partnership in the sea trade ports of Ukraine. For the state, the implementation of concession projects in the port is primarily a tool for economic growth and increase the level of port competition, and hence the level of services provided to shipowners and cargo owners. In accordance with the provisions of the feasibility study, the

concession project in ports provides for the transfer of state property to a private partner for a certain period in order to carry out activities in the construction and operation of seaports and their infrastructure and make certain investment commitments. Participation in concession projects requires careful risk analysis and prudent management by both the grantor and the concessionaire. The application of risk management mechanisms for concession projects in the port is an effective tool for the distribution of responsibilities and cash flows among stakeholders, which creates additional incentives for them to meet their obligations.

Keywords: seaport, concession project, risk management.

Для більш ефективного залучення інвестицій в економіку України, забезпечення ефективного використання майна, що знаходиться в державній власності, та підвищення якості товарів, робіт, послуг, які надаються споживачам, нарізла необхідність закладення засад державно-приватного партнерства [1].

Реалізація концесійних проєктів є одним з ефективних і найбільш застосовних в міжнародній практиці механізмів державно-приватного партнерства. Вони застосовуються, коли у держави не вистачає фінансових, людських, управлінських та інших ресурсів для надання послуг населенню.

Для ефективного розвитку державно-приватного партнерства необхідно, щоб зусилля всіх учасників партнерства були спрямовані не тільки на вирішення питань, пов'язаних з економічною сферою відносин, але і з вирішенням неминуче виникаючих соціальних проблем: підвищення добробуту всіх верств населення, обмеження шкідливого впливу інвестиційних проєктів на людину і навколишнє середовище тощо [2–4].

Учасниками економічної взаємодії, яка виявляється у формі державно-приватного партнерства, є державний та приватний сектори економіки з можливою участю третіх сторін. При цьому державний сектор виступає в ролі замовника, а приватний – у ролі виконавця замовлення.

Державно-приватне партнерство засноване на поєднанні зусиль державного та приватного секторів, розподілі ризиків та відповідальності між ними при вирішенні проблем бюджетного дефіциту за рахунок залучення коштів приватного учасника, підвищення ефективності та якості послуг завдяки управлінським рішенням приватного партнера [5, 6].

У світовій практиці сформувався чотири основні підходи до визначення поняття «державно-приватне партнерство»: інноваційний підхід до розвитку інфраструктури загального користування та надання послуг із залученням приватного сектору; модель взаємовідносин держави та приватного бізнесу, розподілу ризиків та відповідальності у ході реалізації спільних інфраструктурних проєктів між державою та приватним партнером, залучення приватних фінансових ресурсів у розвиток інфраструктури загального користування та надання пов'язаних послуг [7–9].

Вітчизняні науковці вважають, що дане визначення ніяк не відокремлює державно-приватне партнерство від звичайних державних закупівель, оскільки останні в будь-якому випадку передбачають партнерів з приватного сектору хоча б на певному обмеженому рівні [10].

Державно-приватне партнерство відноситься до форм співпраці між державними органами та бізнесом, які націлені на фінансування, будівництво, реновацію, управління та підтримання інфраструктури чи надання послуг.

Практика передачі об'єктів морських портів у користування приватним інвесторам в країнах ЄС донедавна не була впорядкована на законодавчому рівні. Також на сьогодні ще до кінця не сформовані єдині методичні підходи до взаємодії держави як власника землі, об'єктів порту та портової інфраструктури з одного боку та приватних інвесторів з іншого. Кожен порт розробляє власний механізм державно-приватного партнерства [11].

Аналіз концесійних відносин показав, що головними цілями концесії в зарубіжних морських портах є наступні. Хоча приватні оператори і отримують у користування термінал, уряд може, як і раніше, зберігати певний контроль над організацією та структурою постачання, портовими послугами та ринком портових послуг. При використанні концесій уряд чи порт можуть підвищити операційну ефективність, поліпшити розподіл ресурсів всередині і між різними секторами порту, забезпечити соціальну справедливість та охорону навколишнього середовища. Концесія дає можливість залучення іноземного менеджменту і технічного досвіду в країну. Концесійні угоди переважно укладаються відповідно до процедури торгів аби оцінити кандидатів у рівній мірі і обмежити привілеї у присудженні концесії. Загроза конкуренції в майбутньому, після завершення концесії, гарантує, що певний тиск на приватну організацію зберігатиметься протягом строку концесійної угоди та приведе до кращої продуктивності. Тому концесії стали одним з популярніших інструментів впливу портової влади на портове співтовариство. Досвід, поведінка та ефективність ведення бізнесу приватними організаціями теоретично мають визначати вибір концесіонера [12–14].

Аналіз світового досвіду показав, що існує ряд ключових умов, які визначають строк концесії. Вимоги щодо характеру інвестицій обумовлюють тривалість інвестицій. Довгострокові концесії дають можливість приватним операторам забезпечити процес навчання під час роботи та досягти ефективного коефіцієнту повернення інвестицій.

Якщо адміністрація порту розраховує отримати високий показник інвестицій – це довгострокова концесія. За наявності державних інвестицій або специфічності об'єкта інвестування – краще застосовувати короткострокові угоди, при яких мінімізуються довгострокові ризики для концесіонера [15]. При тривалому життєвому циклі об'єкта концесії строк концесії має бути довгим. Це робиться з метою окупності інвестованих коштів. Якщо уряд хоче стимулювати приватних інвесторів вкласти кошти в невартий уваги об'єкт або якщо проблематично визначити вартість об'єкту інвестиції, то краще надавати довгострокову концесію.

Умовою надання довгострокової концесії є наявність у приватної компанії відповідного досвіду діяльності або суттєва фінансова потужність. Якщо операційні витрати є високими, доцільною є довготривала концесія, оскільки це приведе до мінімізації витрат у майбутньому. Якщо існує висока ймовірність

перегляду концесійної угоди, варто застосовувати короткострокову концесію з метою мінімізації можливості її перегляду. Крім того, в разі можливості гнучкої поведінки сторін угоди варто надавати короткострокову концесію [16].

Використання концесії в морських портах дозволяє залишити контроль держави над діяльністю портів і одночасно залучати значні капіталовкладення в розвиток портової інфраструктури, тим самим підвищуючи їх конкурентоспроможність.

Морські порти, як і інші підприємства транспортної інфраструктури, потребують значних капіталовкладень. Ефективність залучення інвестиційних ресурсів на засадах державно-приватного партнерства залежить від ступеня готовності портів до його впровадження. Визначення готовності порту до впровадження концесійних проектів відбувається в три етапи: прийняття ідей партнерства, визначення готовності інституційного середовища до управління процесом створення державно-приватного партнерства, впровадження концесійних проектів.

Послідовність прийняття рішення про реалізацію концесійних проектів у морських портах наступна: визначення потреби у залученні інвестиційних ресурсів; вибір об'єкта концесії; підготовка техніко-економічного обґрунтування проекту; визначення потенційних концесіонерів; визначення переваг концесії над іншими формами державно-приватного партнерства; визначення та розподіл концесійних ризиків; узгодження інтересів; проведення конкурсу; визначення приватного партнера та підписання концесійної угоди.

При реалізації концесійних проектів морський порт має не тільки переваги, а й ризики. Виникнення ризиків пов'язане із значним горизонтом планування, недостатнім досвідом реалізації концесійних проектів у сфері управління транспортною інфраструктурою в Україні і нестабільною загальноекономічною ситуацією. Всі ризики, які виникають при реалізації концесійних проектів, поділено на загальні ризики, які виникають при реалізації різних інвестиційних проектів, та специфічні ризики, пов'язані саме із концесією у морських портах.

Серед ризиків при реалізації концесійних угод особливу увагу необхідно звернути на ті, що мають імовірність виникнення та рівень впливу вище середнього. До них відносяться: недостатній попит на портові послуги; висока внутрішня та зовнішня конкуренція; виникнення аварійних ситуацій внаслідок зношеності портового обладнання; зрив термінів будівництва, реконструкції, модернізації об'єктів концесії; недостатня урегульованість інвестиційних взаємовідносин у морських портах [17]. Саме для цих ризиків необхідно детально розробити напрямки їх мінімізації з урахуванням застосування сучасних механізмів проектного управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Kirillova, E., Makushev, P., Perepichko, M., Piterska, V., & Raskevych, I. (2019). Security assurance of port services as a factor of their competitiveness. *Technology Audit and Production Reserves*, 1(2(51)), 17–23. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2020.197733>.

2. A. Shakhov, V. Pitera, V. Botsaniuk and O. Sherstiuk, "Mechanisms for Goal Setting and Risk Management of Concession Projects in Seaports", 2020 IEEE 15th International Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT), 2020, pp. 185–189, doi: 10.1109/CSIT49958.2020.9321963.
3. Sagaydak, O. (2021). Concept of optimization of ship-port-cargo interface, taking into account existing risk assessment methods and use of electronic technologies. *Transport Development*, (2(9)), 64–77. <https://doi.org/10.33082/td.2021.2-9.05>.
4. A. Shakhov, V. Pitera, O. Sherstyuk, V. Botsaniuk and I. Babayev, "Mechanisms for the effective sharing of risks of seaport concession projects", *CEUR Workshop Proceedings*, vol. 2851, 2021, pp. 34–44.
5. Pitera V., Lohinov O., Lohinova L. (2019) "Portfolio method of scientific activity management of higher education institutions", *Innovative technologies and scientific solutions for industries*, No. 2 (8), P. 86–96. doi: 10.30837/2522-9818.2019.8.086.
6. A. Ivankevich, V. Pitera, A. Shakhov, V. Shakhov and V. Yarovenko, "A Proactive Strategy of Ship Maintenance Operations", 2019 IEEE 14th International Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT), 2019, pp. 126–129, doi: 10.1109/STC-CSIT.2019.8929741.
7. Sagaydak A., Torskiy V.: Ship-Cargo Interface: Concept of Optimization, Using Risk Assessment Methods and Network Data Exchanging Technologies. *TransNav, the International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, Vol. 15, No. 2, doi:10.12716/1001.15.02.12, pp. 359–364, 2021.
8. Сагайдак, А. И. Проблема водяного балласта и пути ее решения: Матер. Одесса: докл. I-го науч.-практ. семинара по проблеме управления судовыми балласт. водами, 2003.
9. Сагайдак О. І. Концепція оптимізації взаємодії судно-порт-вантаж з урахуванням існуючих методик оцінки ризиків та використанням електронних технологій. II Міжнародна науково-практична морська конференція кафедри СЕУ і ТЕ Одеського національного морського університету (MPP&O-2020 (Marine Power Plants and Operation), квітень 2020): матеріали / Одеський національний морський університет. Одеса, 2020. – С. 396–406.
10. Pitera, V., Lohinov, O. and Lohinova, L. (2019), "Mechanism for forming an effective portfolio of research projects of institution of higher education", *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, No. 3 (9), P. 99–108. doi: 10.30837/2522-9818.2019.9.099.
11. Пітерська В. М. Застосування проектно-орієнтованого підходу в управлінні інноваційною діяльністю / В. М. Пітерська // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами = Bulletin of National Technical University "KhPI" : coll. of sci. papers. Ser. : Strategic management, portfolio, program and project management. – Харків : НТУ "ХПІ", 2016. – № 1 (1173). – С. 35–42. doi: 10.20998/2413-3000.2016.1173.7.
12. Сагайдак О. І. Застосування існуючих методик оцінки ризиків задля оптимізації пошуків вантажів/суден з використанням електронних технологій. Матеріали III Міжнародної науково-практичної морської конференції кафедри СЕУ і ТЕ Одеського національного морського університету, квітень 2021. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2021. – С. 433–444.
13. Кириллова, Е. В. «Система показателей коммерчески целесообразной загрузки судна». Вісник Одеського нац. морського ун-ту: зб. наук. праць. – Одесса: ОНМУ (2007): 54–68.
14. Кириллова, Е. В. Транспортно-технологические и логистические системы : дискуссионные вопросы терминологии и исторические аспекты развития теории и практики / Е. В. Кириллова // Методи та засоби управління розвитком транспортних систем. – Одеса : ОНМУ, 2011. – Вип. 18. – С. 134–153.
15. Кириллова, Е. В. Теоретико-множественный подход к формализации логических отношений между понятиями «транспортная», «транспортно-технологическая» и

«логистическая» системы / Е. В. Кириллова // Вісник Одеського національного морського університету. – Одеса : ОНМУ, 2014. – Вип. 1 (40). – С. 153–175.

16. Пітерська В. М. Проектно-орієнтований підхід в управлінні науковою діяльністю в Україні / В. М. Пітерська // Вісник ОНМУ: Збірник наукових праць. Випуск 2 (44). – Одеса: ОНМУ, 2015. – С.186–196.

17. Пітерська В. М. Застосування проектно-орієнтованого підходу в управлінні інноваційною діяльністю / В. М. Пітерська // Вісник Національного технічного університету «ХПІ»: Збірник наукових праць. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами [Фахове видання України]. – Х.: НТУ «ХПІ», 2016. – № 1 (1173). – С. 35–42.

Пітерська Варвара Михайлівна д.т.н., професор, професор кафедри «Експлуатація портів і технологія вантажних робіт» Одеського національного морського університету.
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5849-9033>; varuwa@ukr.net.