

УДК 334.75

*Деуліт Зоряна
Черевичний Сергій*

АУТСОРСИНГ ТА ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ПІД ЧАС РЕФОРМУВАННЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Проаналізовано сучасний стан використання аутсорсингу та механізму державно-приватного партнерства у реалізації реформування залізничного транспорту.

Ключові слова: конкурентоспроможність залізничного транспорту, реформування залізничного транспорту, аутсорсинг, державно-приватне партнерство

Проанализировано современное состояние использования аутсорсинга и механизма государственно-частного партнерства в реализации реформирования железнодорожного транспорта.

Ключевые слова: конкурентоспособность железнодорожного транспорта, реформирование железнодорожного транспорта, аутсорсинг, государственно-частное партнерство.

The current state of outsourcing and public-private partnership in the implementation of the reform of rail transport were analyzed.

Keywords: competitiveness of rail transport, railway reform, outsourcing, public-private partnerships.

Постановка проблеми. Проблема конкурентоспроможності залізничного транспорту останніми роками набула дискусійного характеру. З одного боку, українські залізниці є класичним прикладом природної монополії, з іншого – відбувається зростання обсягів перевезення, зокрема вантажів, автомобільним транспортом. Зважаючи на це, перед управлінським персоналом «Укрзалізниці» постає актуальне питання пошуку конкурентних переваг залізничного транспорту галузі перед іншими видами транспортного комплексу сучасної України. Крім того, тенденції останніх років свідчать про необхідність розвитку конкурентних відносин безпосередньо у сфері залізничного транспорту, зокрема серед перевізників вантажів і пасажирів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Перехід до реформування залізничного транспорту України на тлі світової економічної кризи, що призвела до спаду виробництва, зменшення обсягів вантажних перевезень, вимагає корегування політики конкурентоспроможності вітчизняних залізниць.

Більш дієвим поштовхом для розвитку конкурентного ринку залізничних перевезень та, відповідно, підвищення рівня конкурентоспроможності залізничних

© *Деуліт З. П., Черевичний С. М., 2013*

підприємств було затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010–2015 роки, в якій окреслюються такі шляхи підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту, як створення системи маркетингу залізничних послуг, логістичного центру та розвиток мережі логістичних комплексів. Для розвитку конкуренції на ринку залізничних перевезень пропонується створення умов для функціонування на ньому як державних, так і приватних суб'єктів господарювання [2].

Метою даної статті є аналіз основних переваг та недоліків аутсорсингу, основних форм державно-приватного партнерства з метою залучення приватних інвестиційних ресурсів для модернізації залізничного транспорту; проблеми конкурентоспроможності залізничного транспорту, а також сучасний стан використання механізму державно-приватного партнерства у реалізації реформування залізничного транспорту, застосування аутсорсингу як одного із пріоритетних напрямків в реформуванні і підвищенні ефективності на залізничному транспорті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед напрямів забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту, зокрема вантажних перевезень, можна виокремити використання таких важелів, як розвиток контейнерних і контейнерних перевезень, використання логістичних технологій, удосконалення тарифного регулювання, уніфікація правового забезпечення перевізного процесу тощо. Конкурентоспроможність залізничних пасажирських перевезень порівняно із іншими видами транспорту в цілому залежить від технічного стану і структури парку пасажирського рухомого складу. Підвищенню конкурентоспроможності галузі буде сприяти оновлення рухомого складу, його модернізація та підвищення комфортабельності. Доцільним є розвиток технології оформлення проїзних документів не тільки через Інтернет, але й з використанням банківських платіжних карток.

З метою підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту України, зокрема пасажирських перевезень, доцільно використати позитивний досвід Російської Федерації, Республіки Білорусь та західних країн, який свідчить, що залізничні компанії активно берть участь у розвитку туризму та успішно здійснюють туристичну діяльність. В цьому ракурсі цікавим є досвід роботи залізничних компаній Німеччини, Швейцарії, Швеції, Іспанії, США. Так, на залізницях Німеччини при підрозділі пасажирських перевезень було створено відділ подорожей і туризму, який реалізує комплексні туристичні маршрути із розміщенням у власних готелях та екскурсіями на власних автобусах. Це свідчить про отримання залізничними компаніями доходів від туристичної діяльності.

Оскільки проведення структурної реформи на залізничному транспорті передбачає введення нових додаткових видів діяльності, пов'язаних із обслуговуванням пасажирів, слід вивчити можливість розвитку залізничного туризму. У цьому контексті також варто розглядати співпрацю залізниць з регіональними органами влади, яка може здійснюватися у формі організації екскурсійних і розважальних турів з використанням залізничного транспорту на основі загальнодержавних і регіональних маршрутів із відвідуванням об'єктів природної та історико-культурної спадщини країни [2].

Сьогодні організації розглядають всі можливі шляхи для зниження витрат і підвищення ефективності. На окрему увагу заслуговує застосування аутсорсингу як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту.

Аутсорсинг у залізничній галузі, як і в будь-якій іншій, – це питання довіри. Якщо економічні умови продовжують коливатися, а державне фінансування скорочується, аутсорсинг може стати фінансовою перспективою.

Аутсорсинг – передача компанії частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду, один із пріоритетних способів поліпшення показників діяльності залізниць. Аутсорсинг – це спосіб оптимізації діяльності філій компанії з допомогою концентрації зусиль на основній роботі і передачі непрофільних, допоміжних функцій зовнішнім спеціалізованим організаціям (аутсорсерам) на договірній основі з певним скороченням персоналу підприємства, зайнятого виконанням непрофільною, допоміжною функцією.

Директори провідних організацій прагнуть використовувати аутсорсинг як стабільний та конкурентоспроможний метод управління витратами, що дозволяє основним ресурсам компанії зосередитися на стратегічних ініціативах.

Основними перевагами аутсорсингу є [3]:

- зростання рентабельності бізнесу. Аутсорсинг дозволяє скоротити витрати на обслуговування бізнес-процесів; концентрація всіх зусиль на основному бізнесі. Передача супутніх бізнес-процесів на аутсорсинг дозволить направити зусилля на основну справу компанії;

- залучення чужого досвіду. Аутсорсингова компанія спеціалізується на певному виді діяльності та обслуговує велику кількість фірм, що дозволяє їй досконало розбиратися у всіх поточних питаннях і використовувати напрацьований досвід;

- надійність і стабільність. Аутсорсингова компанія несе відповідальність за роботу, яку виконує згідно з договором на обслуговування та чинним законодавством;

- гнучкість масштабів бізнесу. При збільшенні (скороченні) масштабів бізнесу підприємству необхідно буде наймати (скорочувати) працівників, нести витрати на їхнє навчання, обладнання робочого місця, платити додаткові податки, компенсації тощо, що потребує часу та додаткових витрат і може призвести до зниження мобільності бізнесу і зростання витрат. Для аутсорсингової компанії збільшення або скорочення масштабів вашого бізнесу буде супроводжуватися лише переглядом вартості послуг, які передані на аутсорсинг.

Недоліки аутсорсингу [3]:

- *загроза* невиконання конфіденційності. Аутсорсингова фірма гарантує, що витік інформації про замовника неможливий, але виконання цього пункту не може гарантуватися стовідсотково. В аутсорсинговій фірмі діє положення про комерційну таємницю клієнта, порушення якої несе збитки перш за все безпосередньо самій аутсорсинговій компанії. Передача інформації про діяльність клієнта виконується тільки згідно з чинним законодавством; – *вартість* аутсорсингу досить часто може бути вища за вартість ведення обліку внутрішніми працівниками; – *загроза* банкрутства аутсорсингової компанії. Як будь-яка фірма, аутсорсингова фірма потенційно може збанкрутувати, що породжує додаткові проблеми з пошуку іншої аутсорсингової фірми і передачі їй всіх справ.

Основним критерієм виведення або виведення процесів на аутсорсинг є рівень витрат і забезпечення якості надання послуг. Аутсорсинг ефективним у тому випадку, якщо передати функції допоміжним видам діяльності, заплативши при цьому менший чи той самий обсяг коштів на суму трохи більше фонду оплати праці, що сьогодні витрачається на штатних працівників. Ефект може бути з допомогою відсутності витрат за соціального забезпечення, обладнання, на заходи щодо охорони

праці тощо. Усе це переходить до відповідальності аутсорсингових компаній. А, оскільки вони зацікавлені у отримання прибутку – впроваджують кращі форми організації праці.

Причини за якими компанії пов'язують власну конкурентоспроможність із аутсорсингом, обумовлені перш за все тим, що необхідна складова будь-якої діяльності – це витрати не лише на основний бізнес, але й на управління непрофільними активами, які необхідні для нормальної роботи.

Зазвичай фінансування оновлення і модернізації непрофільних активів здійснюється за залишковим від основної діяльності принципом. Для аутсорсингової компанії управління непрофільними активами клієнта є основним бізнесом.

Передача в аутсорсинг частини функцій організації-замовника стратегічно доцільна, якщо існують такі передумови:

- більш якісна й дешевша продукція (послуги) сторонніх організацій-постачальників; зниження при передачі функції організації-постачальникові ризику, пов'язаного зі змінами технології й/або купівельних переваг; підвищення організаційної гнучкості й оперативність прийняття рішень; підвищення ефективності функціонування організації-замовника; оперативність і гнучкість організації-постачальника; короткі строки й менші ризики при переході на аутсорсинг; достатній рівень компетенції організації-постачальника; наявність певного досвіду в організації-постачальника; прийнятна прозорість діяльності організації-постачальника; висока лояльність з боку організації-постачальника; задовільне ресурсне забезпечення організації-постачальника.

Аутсорсинг є одним із конкретних способів залучення малих підприємств у залізничну галузь.

Існує дві форми передачі непрофільної роботи: передача роботи зовнішньому виконавцю, який спеціалізується на виконанні відповідної роботи або послуги (аутсорсинг); залучення висококваліфікованого персоналу організації-постачальника для виконання певних видів робіт (аутстафінг).

Основними напрямками реформування галузі є: розмежування господарських функцій і функцій державного управління; утворення єдиного суб'єкта господарювання на базі Укрзалізниці, залізниць та інших підпорядкованих їй підприємств, установ та організацій; розмежування в системі залізничного транспорту природно-монопольного і конкурентного секторів, створення умов для демонополізації окремих сфер діяльності галузі та розвитку конкуренції, забезпечення доступності інфраструктури залізниць для користувачів; формування структури управління за видами комерційної діяльності, поступове роздержавлення конкурентного сектора; удосконалення системи тарифів на послуги залізничного транспорту; збереження залізниць як організаційно-технологічної ланки залізничного транспорту; об'єктів соціальної сфери, які сприяють забезпеченню безпеки руху, охорони праці та формуванню кадрового потенціалу у складі єдиного суб'єкта господарювання; цілісності структури управління інформаційними ресурсами, забезпечення незалежного та об'єктивного подання інформації.

Проведення ринкових перетворень на залізничному транспорті сприятиме прискоренню темпів європейської інтеграції, налагодженню більш тісного міжнародного економічного співробітництва та підвищенню конкурентоспроможності українських залізниць на ринку транспортних послуг, дасть можливість ефективно використовувати вигідне геополітичне розташування України, а також збалансувати інтереси залізниць та споживачів їх послуг.

Державно-приватне партнерство визначено серед ключових механізмів реалізації політики модернізації економіки України, вирішення важливих соціально-економічних проблем. Висока ефективність державно-приватного партнерства як форми взаємодії держави та бізнесу доведена досвідом багатьох країн світу.

Сьогодні актуалізувались об'єктивні обставини для запровадження механізмів державно-приватного партнерства (ДПП). Для реалізації масштабних модернізаційних проектів в різних секторах економіки потрібні значні інвестиційні ресурси, потужним джерелом яких може стати приватний бізнес.

Механізм державно-приватного партнерства полягає у фінансуванні, проектуванні, розробці, експлуатації та наданню послуг на залізничному транспорті, а також розподілу ризиків на приватний сектор, реалізацію довгострокових контрактів при різних формах між приватним сектором і державним сектором та інтегрувати поставку довгострокових послуг [1].

Передача відповідальності в приватний сегмент для доступу до фінансування проектів є одним з найбільших відмінностей між державно-приватним партнерством і придбанням звичайних. Приватна сторона повинна визначити інвесторів і розвинути структуру проектного фінансування, коли цього вимагає ситуація. У цих умовах державно-приватне партнерство відіграють важливу роль у реалізації інфраструктурних проектів. Тому, коли державний орган не буде або не зможе підвищувати рівень інвестицій, державно-приватне партнерство допоможе реалізації проектів на які влада має необхідні фінансові ресурси.

Такий проект підвищує цінність інвестицій, якщо він приносить очевидні переваги для суспільства, яке є більш важливим, ніж якщо б це могло бути досягнуто за рахунок будь-якого іншого альтернативного придбання. Державно-приватне партнерство підвищує цінність вкладених грошей у випадку, якщо вартість менше, ніж краща реальна альтернатива державного сектора.

Важливими елементами для успіху проекту, у рамках застосування державно-приватного партнерства, є політична підтримка і причетність зацікавлених сторін. Уряд повинен проаналізувати кожен випадок і термін його дії, прибутковості і працездатності, до початку тендерних процедур для інвестицій з використанням державно-приватного партнерства. Влада повинна розробити пропозиції, які допомогли б підвищити привабливість приватних інвесторів, особливо з використанням міжнародних стандартів, впровадження відкритих і прозорих процесів і встановлення чітких цілей і завдань. Зіткнувшись з обмеженістю державних ресурсів для інфраструктури, влада має підтримувати державно-приватне партнерство якомога більше, оскільки їх реалізація може призвести до повернення інвестицій на довгострокові (30-50 років).

Слід зазначити, що ДПП має спільні риси з іншими формами розподілу функцій та передачі державою окремих функцій на виконання до сторонніх організацій, серед яких: державні закупівлі, аутсорсинг тощо. Відмінною особливістю проектів ДПП є те, що їхня взаємовигідність базується на спільній зацікавленості партнерів у ефективному використанні суспільного ресурсу на всіх стадіях життєвого циклу проекту: проектування, будівництва та експлуатації.

За даними Світового банку щодо проектів ДПП у сфері інфраструктури [6], в Україні протягом 1992-2011 рр. було реалізовано 25 проектів, в які інвестовано 12 млн дол. США, з них близько 11,5 млн дол. США – у сфері телекомунікацій (табл. 1).

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

Таблиця 1. Проекти ДПП в Україні в 1992-2011 рр., за оцінкою Світового банку

Сфера реалізації проекту	Кількість проектів, одиниць	Обсяг інвестицій, млн дол. США
Енергетика	12	225
Телекомунікації	10	11416
Транспорт	1	130
Водопостачання та каналізація	2	202
Всього	25	11973

До складу проектів ДПП, згідно з методологією Світового банку [7], включено проекти, що реалізуються на основі договорів управління, оренди, концесії, продажу активів. При цьому проект вважається ДПП, якщо участь приватного партнера у його реалізації становить не менше 25 %, а проект продажу активів – якщо хоча б 5 % акцій належать приватним власникам.

До ризиків та перешкод для успішного практичного впровадження проектів ДПП насамперед належать [1]:

- можливості неефективного управління з боку приватного партнера майном, наданим державним партнером для виконання умов договору, несвочасного введення в експлуатацію предмета договору та його невідповідності критеріям, передбаченим договором;

- невпевненість приватних партнерів щодо виконання своїх фінансових зобов'язань у довгострокових проектах через те, що держава не може гарантувати мінімальний обсяг споживання товарів або послуг та встановлення цін (тарифів) на товари, що виготовляються, або послуги, які надаються приватним партнером, на рівні, що відповідає економічно обґрунтованим витратам на їх виготовлення чи надання та забезпечує окупність інвестицій;

- відсутність у Бюджетному кодексі можливості гарантування компенсації збитків приватного партнера, пов'язаних з невідповідністю попиту на товари та послуги запланованим показникам, невиконанням державою зобов'язань за договорами ДПП, відшкодуванням різниці в тарифах тощо;

- відсутність гарантій виконання фінансових зобов'язань щодо проектів ДПП на весь термін їх реалізації з боку держави, що пов'язано з щорічним затвердженням бюджету та корегуванням бюджетних програм;

- відсутність податкових і митних пільг для реалізації проектів ДПП, що знижує їхню привабливість для приватних партнерів за наявності таких пільг для інших форм державного стимулювання інвестиційної діяльності;

- можливість зміни нормативної бази, зокрема, внесення змін до податкового та регуляторного законодавства, зміни стандартів якості (підвищення вимог) до товарів і послуг, які надаються приватним партнером за умовами договору, що може спричинити істотну зміну умов участі приватних партнерів у проектах;

- відсутність впевненості приватного партнера у можливості рівноправного з державою захисту своїх інтересів у системі правосуддя, зокрема, можливості вимагати від держави виконання зобов'язань та компенсації понесених втрат через невиконання зобов'язань;

- відсутність гарантій отримання приватним партнером від органів виконавчої влади або органів місцевого самоврядування дозвільних документів та погоджень,

необхідних для виконання умов договору, у тому числі отримання права користуватися земельною ділянкою, необхідною для виконання умов договору;

– наявність високого рівня корупції в органах влади, що призводить до подорожчання проектів ДПП для приватного партнера. Водночас можна стверджувати, що ця проблема не є принципово нездоланною. Зокрема, за умови запуску перших реальних концесійних договорів та належного виконання державою взятих на себе зобов'язань можна прогнозувати поступове здешевлення концесійних договорів до загальносвітових рівнів.

У деяких країнах поняття державно-приватне партнерство співвідноситься виключно з концесією, в інших – передбачає будь-яку форму аутсорсингу та спільних підприємств, створених державним та приватним секторами. Проте на практиці частіше застосовується вужчий підхід, коли державно-приватне партнерство розглядається як рівноправне взаємовигідне співробітництво між державою і приватним бізнесом в процесі облаштування інфраструктури й надання публічних послуг за умови розподілу ризиків і відповідальності.

Висновки. У статті було розглянуто проблему конкурентоспроможності залізничного транспорту, проаналізовано сучасний стан використання механізму державно-приватного партнерства у реалізації реформування залізничного транспорту а також застосування аутсорсингу як одного із пріоритетних напрямків в реформуванні і підвищенні ефективності на залізничному транспорті, визначено ризики та перешкоди успішного практичного впровадження проектів ДПП.

Загалом слід констатувати, що практичне застосування ДПП не набуло достатнього розвитку в Україні. У всьому світі приймають рішення почати нову політику, що сприятиме розвитку сталого транспорту, спрямована на стимулювання економічного зростання і, разом з тим, для забезпечення перевезень вантажів і пасажирів без шкоди для навколишнього середовища. Таким чином, проекти державно-приватного партнерства стимулюють інвестиції в розвиток і модернізацію залізничної інфраструктури. Крім того, дуже важливо, щоб, можливо, створені в рамках проектів державно-приватного партнерства сприяли значному скороченню експлуатаційних витрат, підвищуючи ефективність і надійність залізничних проектів шляхом поділу ризиків.

ЛІТЕРАТУРА

1. Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України. «Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні». Аналітична записка [електронний ресурс]. – Назва з екрана. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/816/>
2. Чеховская М. Н. Направления повышения конкурентоспособности железнодорожного транспорта. – 2010. – С.88-91
3. Вікіпедія. Аутсорсинг. [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/аутсорсинг>
4. О. М. Стасюк. Оцінка можливостей застосування аутсорсинг на залізничному транспорті України. УДК338.47:656.2
5. Кабінет Міністрів України. «Про схвалення Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту». Розпорядження від 27 грудня 2006 р. – № 651-р., Київ.
6. Ukraine – Private Infrastructure Projects – The World Bank & PPIAF [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ppi.worldbank.org/explore/ppi_exploreCountry.aspx?countryID=97.
7. Private Participation in Infrastructure Database Expanded methodology [електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ppi.worldbank.org/documents/methodology_expanded_May_2007.pdf.