

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Корінь Мирослава Василівна

УДК: 338.49:656.078.1

ДИСЕРТАЦІЯ

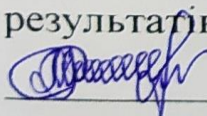
**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ
ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ
ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА**

Спеціальність 08.00.03 – економіка та управління національним господарством

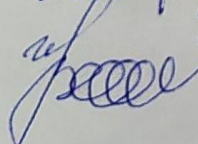
051 - Економіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 / М. В. Корінь

Науковий консультант: Дикань Володимир Леонідович, доктор економічних
наук, професор

*Усі приклади дисертації
претензії за звітності
Земель секретар спеціалізованої
вченої ради Д 64.820.05
 Чернишова Ю.В.
Харків – 2019*

АНОТАЦІЯ

Корінь М.В. Теоретико-методологічні аспекти розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. (051 – Економіка). – Український державний університет залізничного транспорту Міністерства освіти і науки України, Харків, 2019.

Дисертація присвячена розробленню теоретико-методологічних засад, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах активізації процесів транскордонної співпраці з метою забезпечення її структурно-технологічної трансформації і конвергентності параметрів функціонування в рамках транскордонних регіонів.

Для відновлення позитивної динаміки обсягів перевезень транзитних вантажів на залізничному транспорті України необхідно забезпечити повноцінну участь українських залізниць у проєктах розбудови глобальних інфраструктурних коридорів, орієнтованих на поглиблення торговельно-транспортного співробітництва у євразійському просторі. Попри надання АТ «Укрзалізниця» статусу учасника-стратегічного партнера Транс'європейської транспортної мережі наразі інфраструктурна інтеграція залізничного транспорту в Європу неможлива через невідповідність стану і параметрів функціонування його інфраструктури європейським стандартам транспортно-логістичного обслуговування. Технологічна деградація інфраструктури залізничного транспорту створює потребу у реалізації масштабних інфраструктурних проєктів і залученні досвіду й ресурсів транскордонних країн, що і зумовило необхідність вирішення проблеми розвитку інфраструктури українських залізниць в умовах транскордонного співробітництва.

Дослідження особливостей реалізації структурно-організаційних трансформацій та основних показників діяльності українських залізниць дозволило ідентифікувати інфраструктурні асиметрії розвитку залізничного

транспорту України як учасника загальноєвропейської транспортної мережі, що відображають дивергентність стану і параметрів його функціонування у розрізі експлуатаційно-сервісної, науково-виробничої та соціальної складових інфраструктури залізничної галузі.

Аналіз сучасних умов функціонування українських залізниць і вивчення особливостей транскордонного співробітництва та підходів до систематизації його видів дозволило доповнити існуючу класифікацію видів транскордонного співробітництва залізничного транспорту такими ознаками: 1) тривалість реалізації проєктів: одноразове, тривале; 2) форма реалізації співробітництва: транспортне сполучення, віртуальна взаємодія, локалізація виробництв; 3) характер зв'язків: формальне, неформальне; 4) групи проєктів стратегічної транскордонної співпраці залізничного транспорту: проєкти розвитку вантажних перевезень і логістики, проєкти розвитку пасажирських перевезень, проєкти розвитку інфраструктури, проєкти розвитку послуг тяги, проєкти розвитку виробництва і сервісу.

Ґрунтуючись на вивченні практики застосування транскордонного співробітництва під час впровадження масштабних інфраструктурних ініціатив, подано систематизацію детермінант нівелювання наявних інфраструктурних асиметрій розвитку залізничного транспорту, що враховує переваги і можливості співробітництва у рамках транскордонних територій і передбачає поділ факторів на структурно-організаційні, науково-технічні, фінансово-економічні, еколого-енергетичні та соціально-культурні за мікро-, мезо- та макрорівнями.

Удосконалено теоретичні положення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва за рахунок уточнення змісту наукової категорії «розвиток інфраструктури залізничного транспорту», її суб'єктно-компонентного складу та системи принципів, встановлення взаємозв'язку пріоритетів розвитку з цілями-цінностями соціально-економічного зростання транскордонних регіонів. На цій основі визначено стратегічні напрями розвитку інфраструктури залізниць у межах транскордонних територій, що відповідають сучасним принципам

постіндустріального зростання.

Розроблено концептуальні положення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва, в основу яких покладено трикомпонентну (інституційна, науково-виробнича, проєктна) систему інструментів сприяння розширенню транскордонних зв'язків АТ «Укрзалізниця», що орієнтовані на: формування сприятливого інституційного середовища транскордонної співпраці, стимулювання інноваційно-технологічного розвитку та інтенсифікацію транскордонної науково-виробничої кооперації, підвищенні ефективності проєктного управління та результативності транскордонних інфраструктурних проєктів розвитку залізниць. Розкрито цілі і завдання, розроблено алгоритм розвитку транскордонного співробітництва залізниць, що в сукупності сприятиме створенню умов для структурно-технологічних трансформацій і конвергентності параметрів функціонування інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах.

З метою узгодження і зближення інституційно-правового поля співпраці залізниць у транскордонних регіонах розроблено модель забезпечення конвергентності інституційних засад розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці, що ґрунтується на загальноєвропейських нормах і принципах регулювання механізмів транскордонної взаємодії та, на відміну від існуючих, встановлює суб'єкти і інструменти трансформації інституційних умов реалізації інфраструктурних проєктів у рамках транскордонних регіонів. Враховуючи складність процедур узгодження пріоритетів розвитку інфраструктури залізниць в умовах транскордонного співробітництва, внесено пропозиції щодо створення координаційного відділу з питань розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту в якості державного органу у сфері планування, організації та контролю за процесами реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в межах транскордонних територій, що стало підґрунтям для розроблення інституційного механізму управління

процесами реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці.

Визначаючи стратегічну значущість для реалізації масштабних проєктів розвитку інфраструктури українських залізниць у межах транскордонних регіонів державної підтримки, обґрунтовано підхід до державного регулювання і стимулювання розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці, що, на відміну від існуючих, враховує пріоритетні напрями транскордонного співробітництва залізниць у сфері реалізації інфраструктурних проєктів і передбачає виділення інструментів за векторами державної політики регулювання і стимулювання процесів їх виконання (інституційно-регуляторні, бюджетно-податкові, митно-тарифні, фінансово-інвестиційні, інформаційно-консультативні).

В контексті нівелювання наявних інфраструктурних асиметрій розвитку українських залізниць на основі широкомасштабного впровадження інновацій внесено пропозиції щодо визначення стратегічних альтернатив розвитку науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці, які встановлені за ознакою забезпечення її інноваційної конвергентності і передбачають ліквідацію, збереження в існуючому стані та інноваційну трансформацію ключових елементів науково-виробничої інфраструктури галузі.

Ефективним інструментом забезпечення доступу науково-виробничої інфраструктури АТ «Укрзалізниця» до інноваційних розробок та ресурсів розвинутих європейських країн визначено локалізацію виробництва продукції для потреб інфраструктурних проєктів галузі у транскордонних регіонах. Розкрито теоретичні основи розвитку локалізованого виробництва у сфері реалізації інфраструктурних проєктів залізничного транспорту, які, на відміну від відомих, враховують мотиваційні фактори, що визначають доцільність локалізації для реалізації інфраструктурних проєктів у транскордонних регіонах, і передбачають виділення ступенів і етапів локалізації, що різняться пріоритетами та рівнем зрілості співпраці.

Розроблено організаційно-методичний підхід щодо формування і розвитку локалізованого виробництва у сфері реалізації інфраструктурних проєктів на залізничному транспорті, що, на відміну від відомих, полягає в обґрунтуванні створення галузевого центру сприяння локалізації. Розкрито функції та напрямки діяльності центру, визначено ключові етапи та процедуру реалізації інфраструктурного проєкту на засадах локалізації.

Доведено, що оцінити доцільність та обґрунтувати ступінь та етап локалізації виробництва слід за допомогою методичного підходу до оцінювання рівня локалізації виробництва для реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці. Даний підхід ґрунтується на концепції життєвого циклу інфраструктурного проєкту і передбачає поетапний розрахунок комплексного інтегрального показника, що враховує рівень локалізації виробництва на кожній фазі його реалізації.

Масштабність проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту у транскордонних регіонах вимагає збалансування інтересів всіх груп стейкхолдерів. Вивчення змісту процесів управління стейкхолдерами стало підґрунтям для розроблення цілісної концепції управління зацікавленими особами проєкту розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці, яка сформована, по-перше, представленням етапності відповідного управління (підготовчий, аналітичний, стратегічно-управлінський, моніторингово-контрольний); по-друге, типологізацією зацікавлених сторін за суб'єктною роллю в управлінських рішеннях проєкту (організатори, виконавці-постачальники, реципієнти, співорганізатори); по-третє, розкриттям базових стратегій залучення стейкхолдерів та моделі спільного управління інфраструктурними проєктами розвитку залізниць в рамках транскордонних регіонів.

В площині інвестиційного забезпечення реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту виявлено потенційні ризик інфраструктурного проєкту та обґрунтовано їх вплив на величину інфраструктурних інвестицій. Виділено альтернативні стратегії інвестування,

вибір яких ґрунтується на оцінюванні співвідношення величини інфраструктурних ризиків та обсягу інфраструктурних інвестицій і передбачає використання інструментарію інвестиційної підтримки і мінімізації ризиків інфраструктурного проєкту.

З метою уникнення кадрових ризиків на всіх стадіях реалізації інфраструктурного проєкту сформовано систему кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах, яка враховує вплив факторів на кадрову роботу та ефективність використання кадрового потенціалу залізниць та включає комплекс технологій та інструментарію з підтримки ефективної роботи команди, вирівнювання ринку праці транскордонного регіону та створення дієвої системи професійного навчання. Запропоновано впровадження прогресивної шкали ставок доплат за статус працівника команди інфраструктурного проєкту з урахуванням рівня його компетенцій, яка відповідає приросту компетенцій працівника і передбачає поетапне збільшення ставки оплати праці з підвищення індивідуальної мотивації працівників команди інфраструктурного проєкту.

Ключові слова: інфраструктура, транскордонне співробітництво, проєкт, інфраструктурні асиметрії, інституційні деформації, конвергентність, локалізація виробництва, управління стейкхолдерами проєкту, стратегія інвестування, система кадрового забезпечення.

SUMMARY

Korin M.V. Theoretical and methodological aspects of railway transport infrastructure development in the context of cross-border cooperation. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

Dissertation for the degree of Doctor of Economics in specialty 08.00.03 – Economics and Management of National Economy (051 – Economics). – Ukrainian State University of Railway Transport the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2019.

The thesis develops theoretical and methodological foundations, methodological

approaches and practical recommendations on development of infrastructure of railway transport in the conditions of intensification of the processes of cross-border cooperation with a view to ensuring its structural and technological transformation and convergence performance in cross-border regions.

In order to restore the positive dynamics of transit cargo transportation volumes on the railway transport of Ukraine, it is necessary to ensure the full participation of Ukrainian Railways in the projects of development of global infrastructure corridors aimed at deepening trade and transport cooperation in the Eurasian space. Despite granting JSC «Ukrzaliznytsya» the status of a participant-strategic partner of the Trans-European transport network, the infrastructural integration of railway transport into Europe is impossible due to the discrepancy between the state and functioning parameters of its infrastructure to the European standards of transport and logistics services. Technological degradation of railway infrastructure creates a need for large-scale infrastructure projects and the involvement of experience and resources of cross-border countries, which led to the need to address the problem of infrastructure development of Ukrainian Railways in the context of cross-border cooperation.

The study of peculiarities of structural-organizational transformation and the major indicators of activities of Ukrainian Railways allowed the identification of infrastructure asymmetry of development of railway transport of Ukraine as a participant of the pan-European transport network, reflecting divergently state and parameters of its operation in the context of the operational and maintenance, research and social components of the infrastructure of the railway industry.

Analysis of modern conditions of functioning of Ukrainian Railways and the research of cross-border cooperation and approaches to the systematization of his species made it possible to Supplement the existing classification of the types of cross-border cooperation of railway transport the following criteria: 1) duration of projects: single, long; 2) a form of realization of cooperation: transport, virtual interaction, the localization of production; 3) the nature of relationships: formal, informal; 4) strategic cross-border railway cooperation project groups: freight and logistics development projects, passenger transport development projects, infrastructure development

projects, traction services development projects, production and service development projects.

Based on studying of practice of application of cross-border cooperation in the implementation of large-scale infrastructure initiatives presented systematization of the determinants of leveling existing infrastructure asymmetries of development of railway transport, which takes into account the preferences and possibilities of cooperation in cross-border territories and provides for the separation factors on structural-organizational, scientific-technical, economic-financial, environmental, energy and socio-cultural at the micro-, meso - and macaroni.

Improved theoretical provisions of development of infrastructure of railway transport in the conditions of transboundary cooperation due to the clarification of the scientific content of the category «development of railway infrastructure», its subject-component composition and system of principles, linking development priorities with the goals-values socio-economic growth of cross-border regions. On this basis, strategic directions for the development of railway infrastructure within cross-border areas that meet the modern principles of post-industrial growth are determined.

Developed conceptual provisions of development of railway infrastructure in terms of cross-border cooperation, which are based on three-component (institutional, scientific, manufacturing, engineering) a system of instruments facilitating cross-border relations of JSC «Ukrzaliznytsya», which focused on: enabling institutional environment for transboundary cooperation, stimulating innovation and technological development and intensification of cross-border research and production cooperation, improving the efficiency of project management and the effectiveness of cross-border infrastructure facilities for the development of Railways. Purposes and tasks, the algorithm of development of cross-border cooperation of Railways, which together will contribute to the creation of conditions for structural and technological transformation and convergence of parameters of functioning of infrastructure of railway transport in cross-border regions.

With the purpose of harmonization and convergence of legal and institutional fields of railway cooperation in transboundary regions, we developed a model ensuring

the convergence of the institutional framework of infrastructure development of railway transport in the conditions of cross-border cooperation based on European norms and principles regulating cross-border arrangements and, unlike the existing sets, the actors and tools of transformation of the institutional conditions for the implementation of infrastructure projects under the cross-border regions. Taking into account the complexity of the procedures for coordinating priorities for the development of railway infrastructure in the context of cross-border cooperation, proposals were made to establish a coordination Department for the development of cross-border cooperation of railway transport as a state body in the planning, organization and control of the implementation of projects for the development of railway infrastructure within cross-border territories, this was the basis for the development of an institutional mechanism for managing the implementation of railway infrastructure projects in the context of cross-border cooperation.

Determining the strategic importance for the implementation of large-scale projects of infrastructure development of Ukrainian Railways within the cross-border regions of state support, the approach to state regulation and stimulation of railway infrastructure development in the conditions of cross-border cooperation is justified, which, unlike the existing ones, it takes into account the priority areas of cross-border cooperation of Railways in the implementation of infrastructure projects and assumes the allocation of tools vectors of state policy regulation and stimulation of the processes of their implementation (institutional and regulatory, fiscal, customs and tariff, financial and investment, information and advisory).

In the context of leveling the existing infrastructure asymmetries of development of the Ukrainian Railways on the basis of large-scale innovation proposals on the definition of strategic alternatives of development of scientific and production infrastructure of railway transport in the conditions of cross-border cooperation, which are established on the basis of innovative convergence and provide for the elimination, the preservation of the existing status and innovative transformation key elements of the scientific-industrial infrastructure industry.

Localization of production for the needs of infrastructure facilities in the

industry in cross-border regions was determined as an effective tool for ensuring access of scientific and production infrastructure of JSC «Ukrzaliznytsya» to innovative developments and resources of developed European countries. The article reveals theoretical basis for the development of localized production in the sphere of implementation of infrastructure projects of railway transport, which, in contrast to the known, take into account motivational factors that determine the feasibility of localization for the implementation of infrastructure projects in the transboundary regions, and allocating steps and stages of localization, and have different priorities and level of maturity of cooperation.

An organizational and methodological approach to the formation and development of localized production in the implementation of infrastructure projects in railway transport has been developed, which, unlike the known ones, is to justify the creation of an industry center for localization assistance. The functions and activities of the center are revealed, the key stages and procedure of implementation of the infrastructure project on the principles of localization are defined.

It is proved that to assess the feasibility and justify the degree and stage of localization of production should be using a methodological approach to assessing the level of localization of production for the implementation of projects for the development of railway transport infrastructure in cross-border cooperation. This approach is based on the concept of the life cycle of the infrastructure project and provides for a phased calculation of the integrated indicator, which takes into account the level of localization of production at each phase of its implementation.

The scale of railway infrastructure development projects in cross-border regions requires balancing the interests of all stakeholder groups. The study of the content of stakeholder management processes became the basis for the development of a holistic concept of stakeholder management of the railway infrastructure development project in the context of cross-border cooperation, which is formed, first, by the presentation of the stages of the relevant management (preparatory, analytical, strategic management, monitoring and control); second, typological stakeholders subjective role in management decisions of the project (organizers, performers, vendors, recipients, co-

organizers); thirdly, the disclosure of the basic strategies of stakeholder involvement, and models of joint management of infrastructure projects of railway development in the framework of cross-border regions.

In terms of investment support for the implementation of railway infrastructure development projects, the potential risks of the infrastructure project are identified and their impact on the amount of infrastructure investments is justified. Allocated alternative investment strategies, the choice of which is based on assessment of the ratio of infrastructure risks and the volume of infrastructure investments and involves the use of instruments of investment support and risk mitigation infrastructure project.

To avoid personnel risks at all stages of infrastructure project established a system of personnel maintenance of development of infrastructure of railway transport in cross-border regions, which takes into account the influence of factors on personnel work and the efficiency of use of personnel potential in rail and includes a range of technologies and tools to support effective team work, alignment of the labor market cross-border region and creation of efficient system of vocational training. The proposed introduction of a progressive scale of rates of surcharges for the status of the employee team of the infrastructure project, given its level of competence, which corresponds to an increase of competencies of the worker and envisages a gradual increase in wage rates with enhancing the individual motivation of the staff team of the infrastructure project.

Keywords: infrastructure, cross-border cooperation, project, infrastructure asymmetries, institutional deformations, convergence, localization of production, project stakeholders management, investment strategy, personnel support system.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Наукові праці в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

монографії:

1. Корінь М. В., Токмакова І. В. Теоретико-методологічні аспекти

формування інноваційно-промислових кластерів в Україні. *Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції* : монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А. М., Видав. дім «В справі», 2017. С. 48 – 59. *(Особистий внесок: обґрунтовано напрями суб'єктно-інституційного забезпечення процесів кластеризації, ступені та етапи розвитку локалізації виробництва).*

2. Корінь М. В. Глобальні інфраструктурні проекти розвитку: аналіз та місце в них України. *Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін* : колективна монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А. М., 2019. С. 510 – 520. *(Особистий внесок: проаналізовано глобальні інфраструктурні проекти розвитку та визначено місце залізничного транспорту України у загальноєвропейській транспортній мережі).*

3. Корінь М. В. Детермінанти забезпечення інфраструктурного розвитку залізничного транспорту України в умовах розширення транскордонного співробітництва. *Адаптаційно-інтеграційні механізми управління інноваційними процесами в економіці* : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора В. В. Прохорової. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. С. 266 – 274. *(Особистий внесок: виявлено та систематизовано детермінанти нівелювання наявних інфраструктурних асиметрій розвитку залізничного транспорту).*

4. Корінь М. В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 401 с.

статті, що входять до переліку наукових фахових видань і включені до міжнародних наукометричних баз:

5. Корінь М. В. Напрямки збереження та розвитку інтелектуального капіталу залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 44. С. 56 – 59.

6. Корінь М. В., Гусєва В. Г. Механізм активізації інноваційної діяльності промислових підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. Економічні науки. 2014. Вип. 9, Ч. 2. С. 30 – 33. (Особистий внесок: сформовано передумови створення локалізованих виробництв).

7. Корінь М. В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер. Економічні науки. 2014. № 4, Т. 1. С. 53 – 56.

8. Корінь М. В., Пашенко Ю. Є. Державно-приватне партнерство як механізм фінансового забезпечення розвитку транспортної інфраструктури залізниць. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 74 – 79. (Особистий внесок: розроблено альтернативні стратегії фінансування розвитку інфраструктури залізничного транспорту).

9. Корінь М. В., Міжевська К. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва в умовах євроінтеграції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 54. С. 278 – 286. (Особистий внесок: визначено принципи постіндустріального розвитку та особливості європейської політики Східного партнерства).

10. Корінь М. В., Кузьменко А. В. Концептуальні основи формування маркетингово-логістичного накопичувально-розвантажувального центру на підприємствах залізничного транспорту України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 379 – 385. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016> (дата звернення: 13.11.2017). (Особистий внесок: визначено організаційні та управлінські аспекти забезпечення розвитку логістичної інфраструктури на залізничному транспорті).

11. Корінь М. В. Соціальний розвиток колективу ПАТ «Українська залізниця» в умовах реформування галузі: наслідки та елементи забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 97 – 104.

12. Корінь М. В. Теоретичні засади розвитку залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва. *Науковий вісник Міжнародного*

гуманітарного університету. Сер. Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 28. С. 48 – 52.

13. Корінь М. В., Кривда В. М. Теоретичні засади підвищення рівня технологічної безпеки залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 68 – 75. (Особистий внесок: визначено форми транскордонного співробітництва та групи проєктів стратегічної транскордонної співпраці залізничного транспорту).

14. Корінь М. В., Шевченко О. О., Шовкопляс О. О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238 – 245. (Особистий внесок: визначено вплив факторів на кадрову роботу і ефективність використання кадрового потенціалу залізниць).

15. Корінь М. В. Інфраструктурні асиметрії розвитку залізничного транспорту України в умовах інтеграції в транспортно-логістичний простір ЄС. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6 (18). С. 74 – 80.

16. Корінь М. В. Концепція розвитку транзитного потенціалу українських залізниць у контексті розширення транскордонного співробітництва. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. Сер. Економіка. 2018. Вип. 8 (73), Т. 23. С. 42 – 47.

17. Корінь М. В., Дикань В. Л. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 9 – 19. (Особистий внесок: обґрунтовано вектори державної політики регулювання і стимулювання розвитку підприємств).

18. Корінь М. В., Кондратюк М. В., Обруч Г. В. Інвестиційне забезпечення розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 249 – 259. (Особистий внесок: розроблено модель управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проєктів на залізничному транспорті).

19. Корінь М. В. Розвиток залізничного транспорту в контексті розширення транскордонного співробітництва: інституційний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 102 – 111.

20. Корінь М. В., Сендюк В. Е., Муквіч О. С. Теоретичні засади модернізації підприємств залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 231 – 240. (Особистий внесок: обґрунтовано альтернативні стратегії розвитку науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту).

21. Корінь М. В. Державне регулювання розвитку спільних виробництв за участю залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 40 – 48.

22. Корінь М. В. Розроблення моделі спільного управління інфраструктурними проектами розвитку залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці. *Інтелект XXI*. 2019. № 1. С. 37 – 42.

23. Корінь М. В. Особливості формування локалізованого виробництва з розвитку залізничної інфраструктури. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 117 – 123.

статті у зарубіжних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз:

24. Korin M., Dykan V., Tokmakova I., Kalicheva N., Kozlova A. Formation of the Institutional Model of Public Administration of Post-Industrial Transformation of the Ukrainian Industrial Complex. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol 7 (4.3). Special Issue 3. P. 438 – 444. (Особистий внесок: визначено інституційне поле розвитку транскордонних науково-виробничих зв'язків підприємств).

статті в інших виданнях:

25. Корінь М. В., Дикань В. Л. Розвиток високошвидкісного руху в Україні на основі формування виробничо-логістичних кластерів. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 154. С. 98 – 103. (Особистий внесок: розкрито

ключові положення формування виробничо-логістичних кластерів у контексті сприяння впровадженню швидкісного руху на залізничному транспорті).

тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

26. Корінь М. В. Засади формування інноваційно-виробничих кластерів як напрямків активізації інноваційної діяльності промислових підприємств. *Актуальні проблеми формування та управління потенціалом підприємств в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку*: матеріали Всеукр. заочної наук.-практ. конф. (22 – 25 жовтня 2013 р., м. Харків). Харків : УПА, 2013. С. 32 – 35. URL: <http://ekon.uira.edu.ua> (дата звернення: 19.01. 2014).

27. Корінь М. В. Напрямки забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу вітчизняних підприємств. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання*: тези доповідей III наук.-практ. конф. з міжнар. участю (22 листопада 2013 р., м. Харків). Харків : Акад. внутр. військ МВС України, 2013. С. 135 – 136.

28. Корінь М. В. Потенціал ринку логістичних послуг України: проблеми використання. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики*: тези доповідей за матеріалами X Міжнар. наук.-практ. конф. (5 – 7 червня 2014 р., м. Харків). Харків : УкрДАЗТ, 2014. С. 18 – 19.

29. Корінь М. В. Необхідність створення центру управління корпоративними знаннями на залізничному транспорті України. *Управління функціонуванням та розвитком економічних систем в умовах глобальних перетворень*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (22 – 25 жовтня 2014 р., м. Харків). Харків : УПА, 2014. С. 391 – 393. URL: <http://ekon.uira.edu.ua> (дата звернення: 14.04. 2015).

30. Корінь М. В. Необхідність впровадження сервісної логістики на залізничному транспорті. *Проблеми економіки и управления на железнодорожном транспорте ЭКУЖТ 2014*: матеріали IX Междунар. научн.-практ. конф. (17 ноября – 14 декабря 2014 р., г. Киев). Киев : ГЭТУТ, 2014. С. 116 – 118.

31. Корінь М. В. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання* : тези доповідей за матеріалами IV наук.-практ. конф. (27 листопада 2014 р., м. Харків). Харків : Нац. акад. Нац. гвардії України, 2014. С. 46 – 48.

32. Корінь М. В. Державно-приватне партнерство: вивчення сутності та форм реалізації на транспорті. *Пріоритетні напрями економічної політики України на сучасному етапі*: матеріали Всеукр. наук. круглого столу (12 травня 2015 р., м. Харків). Харків : ХТЕІ КНТЕУ, 2015. С. 8 – 9.

33. Корінь М. В. Проблеми розвитку вітчизняного ринку залізничних контейнерних перевезень. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XI Міжнар. наук.-практ. конф. (11 – 13 червня 2015 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2015. С. 19 – 20.

34. Корінь М. В. Інституційні засади формування сприятливого інноваційного середовища в промисловості України. *Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (22 – 25 жовтня 2015 р., м. Харків). Харків : УІПА, 2015. С. 161 – 164. URL: <http://ekon.uipa.edu.ua> (дата звернення: 21.05.2016).

35. Корінь М. В. Виробничо-логістичні кластери як основа розвитку високошвидкісного руху в Україні. *Сучасні напрями розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів та студентів (5 листопада 2015 р., м. Харків). Харків : ХНАДУ, 2015. С. 30 – 32.

36. Корінь М. В. Напрямки активізації інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (12 – 13 квітня 2016 р., м. Дніпропетровськ). Дніпропетровськ : НметАУ, 2016. С. 211 – 215.

37. Корінь М. В. Проблеми агропромислового комплексу України в умовах євроінтеграції. *Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (20 – 21 квітня 2016 р., м. Харків). Харків : ХНУБА, 2016. С. 102 – 105.

38. Корінь М. В., Кузьменко А. В. Аспекти фінансового забезпечення реалізації проєктів розвитку транспортно-логістичної інфраструктури на підприємствах залізничного транспорту України. *Проблеми економіки транспорту*: тези доп. XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (21 – 22 квітня 2016 р., м. Дніропетровськ). Дніропетровськ : ДНУЗТ, 2016. С. 90. (*Особистий внесок: встановлено потенційні джерела фінансування проєктів розвитку транспортно-логістичної інфраструктури*).

39. Корінь М. В. Оцінка стану фінансового забезпечення інноваційної діяльності в промисловому комплексі України. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика*: тези доп. за матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (2 – 4 червня 2016 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2016. С. 114 – 115.

40. Корінь М. В. Концептуальні засади забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту України. *Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах інтеграції: досягнення та проблеми*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (19 – 22 жовтня 2016 р., м. Харків). Харків : УПА, 2016. С. 182 – 185. URL: <http://ekon.uira.edu.ua> (дата звернення: 23.02.2017).

41. Корінь М. В. Оцінка стану техніко-технологічної бази залізничного транспорту України. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (26 жовтня 2016 р., м. Харків). Харків : ХНАДУ, 2016. С. 266 – 268.

42. Корінь М. В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту України на європейському ринку транспортних

послуг. *Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України* : матеріали міжвуз. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (16 листопада 2016 р., м. Харків). Харків : ХТЕІ КНТЕУ, 2016. С. 14 –16.

43. Корінь М. В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту України. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання*: тези доповідей VI Всеукр. наук.-практ. конф. (17 листопада 2016 р., м. Харків). Харків : Нац. акад. Нац. гвардії України, 2016. С. 115 – 117.

44. Корінь М. В., Кондратюк М. В. Систематизація передумов забезпечення інноваційної модернізації залізничного транспорту. *International Scientific Conference Integrated Business structures: models, processes, technology's*: Conference Proceedings (November 25, 2016. Chisinau). Republic of Moldova: Baltija Publishing, 2016. P. 99 – 101. (*Особистий внесок: обґрунтовано доцільність розвитку науково-виробничого співробітництва залізничного транспорту у транскордонних регіонах у контексті забезпечення його інноваційної модернізації*).

45. Корінь М. В. Інструменти забезпечення соціального розвитку працівників залізничного транспорту. *Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (19 – 20 квітня 2017 р., м. Харків). Харків : ХНУБА, 2017. С. 182 – 184.

46. Корінь М. В. Ресурсозбереження як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту*: тези доповідей XV Міжнар. наук.-практ. конф. (20 – 21 квітня 2017 р., м. Дніпро). Дніпро : ДНУЗТ, 2017. С. 123.

47. Корінь М. В. Розвиток транспортно-логістичних послуг на залізничному транспорті України за рахунок впровадження інтелектуальних технологій. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика*: тези доповідей за матеріалами XIII Міжнар. наук.-

практ. конф. (8 – 10 червня 2017 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2017. С. 67 – 68.

48. Корінь М. В. Теоретичні засади розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту України. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання*: тези доповідей VII наук.-практ. конф. (29 листопада 2017 р., м. Харків). Харків : Нац. акад. Нац. гвардії України, 2017. С. 74 – 76.

49. Корінь М. В. Стратегічні напрямки розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту України. *Innovative Educational Technologies: European Experience and Its Application in Training in Economics and Management: Trainang* (22 – 26. 01. 2018, Ostrowiec Świętokrzyski). Poland: WSBiP, 2018. P. 50 – 53.

50. Корінь М. В. Інструментарій розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: матеріали X Ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф. (18 – 19 квітня 2018 р., м. Харків). Харків : ХНУБА, 2018. Ч. 3. С. 51 – 52.

51. Корінь М. В., Дикань В. Л., Токмакова І. В., Каличева Н. Є., Козлова А. О. Інституціональна парадигма постіндустріальної трансформації промислового комплексу України. *Технології та інфраструктура транспорту*: тези доповідей Міжнар. наук.-техн. конф. (14 – 16 травня 2018 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2018. С. 392 – 393. (*Особистий внесок: встановлено інституційні деформації, що зумовлюють дисфункціональність інституту транскордонної співпраці в Україні*).

52. Корінь М. В. Принципи розвитку залізничного транспорту в контексті поглиблення транскордонного співробітництва. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (7 – 9 червня 2018 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2018. С. 85 – 87.

53. Корінь М. В. Інституційні засади розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту України. *Сучасні проблеми менеджменту*: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (19 жовтня 2018 р., м. Київ). Київ : НАУ, 2018. С. 263 – 265.

54. Корінь М. В. Заходи щодо активізації політики ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту України. *Розвиток фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища*: тези Інтернет-конф. (15 листопада 2018 р., м. Житомир). Житомир : ЖДТУ, 2018. С. 37 – 39.

55. Корінь М. В. Модернізація як ключовий інструмент розвитку ПАТ «Укрзалізниця». *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (28 листопада 2018 р., м. Львів). Львів : Львівський інститут МАУП, 2018. Ч. 1. С. 265 – 269.

56. Корінь М. В. Характеристика асиметрій інфраструктурного розвитку залізничного транспорту України. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання*: тези доповідей VIII наук.-практ. конф. (29 листопада 2018 р., м. Харків). Харків : Нац. акад. Нац. гвардії України, 2018. С. 112 – 113.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ ВИМІРЮВАННЯ, СКОРОЧЕНЬ	26
ВСТУП	27
РОЗДІЛ 1. ІНФРАСТРУКТУРНІ АСИМЕТРІЇ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНОГО ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО РИНКУ	42
1.1. Глобальні інфраструктурні проекти: аналіз і місце в них України	42
1.2. Структурно-організаційні трансформації на залізничному транспорті як основа його інтеграції в європейський транспортно-логістичний простір	69
1.3. Оцінювання стану та характеристика наявних інфраструктурних асиметрій розвитку вітчизняного залізничного транспорту порівняно з залізницями ЄС	82
Висновки до 1 розділу	110
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА	113
2.1. Транскордонне співробітництво як основа нівелювання інфраструктурних асиметрій розвитку українських залізниць в умовах євроінтеграції	113
2.2. Теоретичний базис розвитку інфраструктури залізничного транспорту України в умовах транскордонного співробітництва	139
2.3. Концептуальні положення розвитку інфраструктури залізничного транспорту на засадах транскордонної співпраці	160
Висновки до 2 розділу	187
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО БАЗИСУ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ТРАНСКОРДОННОЇ СПІВПРАЦІ	190

3.1. Інструментарій забезпечення конвергентності інституційних засад розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці	190
3.2. Розроблення інституційного механізму управління процесами реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту на засадах транскордонної співпраці	224
3.3. Регуляторні інструменти сприяння розширенню транскордонного співробітництва залізничного транспорту у сфері реалізації інфраструктурних проєктів	243
Висновки до 3 розділу	257
РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ НАУКОВО-ВИРОБНИЧОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА ЗАСАДАХ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА	260
4.1. Теоретико-методологічний базис розвитку науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці	260
4.2. Організаційно-методичне забезпечення локалізації виробництва на засадах розвитку відносин залізничного транспорту у транскордонних регіонах	279
4.3. Особливості формування та функціонування транскордонного науково-виробничого кластеру за участю залізничного транспорту	315
Висновки до 4 розділу	335
РОЗДІЛ 5. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ТРАНСКОРДОННОЇ СПІВПРАЦІ	339
5.1. Особливості управління стейкхолдерами проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту у транскордонних регіонах	339
5.2. Інвестиційне забезпечення реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці	368
5.3. Кадрова складова сприяння розвитку інфраструктури залізничного транспорту у контексті розширення транскордонних зв'язків галузі	391
Висновки до 5 розділу	414
ВИСНОВКИ	418

	25
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	424
ДОДАТОК А. Огляд дисертацій за темою дослідження	487
ДОДАТОК Б. Карта проєкту «Один пояс – Один шлях»	489
ДОДАТОК В. Карта ТЕН-Т	490
ДОДАТОК Г. Карта міжнародних транспортних коридорів, що проходять територією України	491
ДОДАТОК Д. Перелік контейнерних поїздів і поїздів комбінованого транспорту АТ «Укрзалізниця»	492
ДОДАТОК Е. Результати стандартизації часткових показників оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів	494
ДОДАТОК Ж. Анкета визначення вагомості часткових показників	496
ДОДАТОК З. Результати ранжування показників оцінювання	498
ДОДАТОК К. Перелік міжнародних організацій та конвенцій	501
ДОДАТОК Л. Анкета визначення максимальних і мінімальних значень та значущості часткових показників оцінювання рівня локалізації виробництва	504
ДОДАТОК М. Місце України у рейтингу Doing Business	506
ДОДАТОК Н. Список публікацій здобувача за темою дисертації	507
ДОАТОК П. Акти впровадження	517

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ
ВИМІРЮВАННЯ, СКОРОЧЕНЬ

1. АТ «Укрзалізниця»	акціонерне товариство «Українська залізниця»
2. ЄС	Європейський Союз
3. ОАЕ	Об'єднані Арабські Емірати
4. БРІКС	об'єднання Бразилія-Росія-Індія-Китай-Південна Африка
5. ТЕН-Т	Транс'європейська транспортна мережа
6. ЦТС «Ліски»	Центр транспортного сервісу «Ліски»
7. СЦБ	Європейський Союз
8. ПАТ	публічне акціонерне товариство
9. ВВП	валовий внутрішній продукт
10. ВРП	валовий регіональний продукт
11. МТК	Міжнародні транспортні коридори
12. СНД	співдружність незалежних держав
13. ЄІБ	Європейський інфраструктурний банк
14. ЗТ	залізничний транспорт
15. НДДКР	науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки
16. ЗАТ	закрите акціонерне товариство
17. ПДВ	податок на додану вартість
18. ДКР	дослідно-конструкторські розробки
19. ЗМІ	засоби масової інформації
20. ЄБРР	Європейський банк реконструкції та розвитку
21. ЄІБ	Європейський інвестиційний банк
22. ДПП	державно-приватне партнерство
23. ЄАЕС	Євразійський економічний союз
24. КНР	Китайська Народна Республіка
25. ТРАСЕКА	Транспортний коридор «Європа – Кавказ – Азія»

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним із ключових показників, що визначає рейтинг глобальної конкурентоспроможності країни, є рівень розвитку її залізничної інфраструктури. Донедавна за цим параметром Україна посідала провідні позиції серед економічно розвинутих країн. Однак через погіршення фінансово-економічного становища залізничного транспорту відбулося поглиблення процесів технологічної деградації його інфраструктури. Прогресуюче старіння залізничних колій, рухомого складу, засобів діагностики, автоматики і телекомунікації обумовлює погіршення рівня якості обслуговування споживачів і виводить на поверхню питання реалізації масштабних проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту, орієнтованих на впровадження високошвидкісного руху поїздів, європейських стандартів якості обслуговування і в цілому подолання наявних у галузі інфраструктурних асиметрій розвитку, що створює передумови для економічного підйому країни і покращення якості життя населення.

За відсутності в залізничній галузі власних ресурсів для модернізації інфраструктури величезні можливості для реалізації інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту створюються в рамках приєднання України до Європейської політики сусідства і програм ЄС, орієнтованих на підтримку транскордонного співробітництва. Поглиблення транскордонних зв'язків залізничного транспорту і нівелювання наявних інфраструктурних асиметрій його розвитку порівняно з залізницями ЄС потребує розроблення концепції розвитку інфраструктури залізничного транспорту на засадах транскордонної співпраці, що сприятиме конвергентності умов і параметрів функціонування галузі та забезпечить її повноцінну інтеграції в європейський транспортно-логістичний простір.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти забезпечення розвитку залізничного транспорту і підвищення ефективності функціонування його інфраструктури досліджують у своїх працях такі вчені, як Ю. Бараш,

В. Богомолова, О. Гненний, З. Дзуліт, О. Дейнека, В. Дикань, Г. Ейтутіс, І. Зайцева, О. Зоріна, В. Ільчук, Л. Калініченко, О. Кірдіна, О. Криворучко, В. Компанієць, М. Міщенко, Є. Малицька, О. Никифорок, В. Овчиннікова, Ю. Пашенко, Л. Позднякова, Є. Сич, І. Токмакова, В. Третяк, Л. Українська, О. Чупир, В. Шинкаренко, О. Ярмоліцька та ін.

Широке коло питань, пов'язаних з дослідженням процесів транскордонного співробітництва та формуванням інтегрованих науково-виробничих структур у транскордонних регіонах, висвітлено у працях таких вчених-науковців, як П. Беленький, К. Верхоланцева, О. Гарасюк, В. Гоблик, О. Гонта, В. Засадко, А. Зборовська, А. Краснейчук, О. Литвишко, Н. Мікула, Д. Олійник, В. Пила, Т. Терещенко, О. Чмир та ін.

Специфіка інституційного забезпечення розвитку залізничного транспорту і реалізації інтеграційних процесів у транскордонних регіонах розкрита у працях В. Гудкової, К. Куцаб-Бонка, М. Лінькова, В. Новицького, І. Островського, О. Поліщук, Т. Ренькаса, В. Решетило, Г. Стадника, А. Стрижакова, А. Ткача, Н. Якименко та ін.

Розробленню питань щодо підвищення ефективності управління проектами та взаємовідносинами з ключовими стейкхолдерами значну увагу у своїх дослідженнях приділяють Л. Батенко, О. Загородніх, М. Кларксон, Н. Клевцевич, В. Ліщинська, І. Мазур, Р. Мітчел, Ф. Ніколс, Н. Ольдерогге, М. Петров, Н. Сметіна, К. Солодухін, А. Стреттон, Т. Фесенко, Р. Фріман, В. Шапіро та ін.

Враховуючи наукове та практичне значення праць вищезазначених авторів, слід підкреслити, що існує потреба у формуванні теоретико-методологічних і методичних положень щодо розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах активізації процесів транскордонної співпраці з метою забезпечення її структурно-технологічної трансформації і конвергентності параметрів функціонування в рамках транскордонних регіонів, у тому числі назріла необхідність у формуванні концепції розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва, розробленні механізмів та інструментарію підтримки науково-

виробничої, інвестиційної, кадрової співпраці залізниць у рамках транскордонних регіонів і моделей управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами інфраструктурного проєкту.

Усі ці обставини зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили предмет, об'єкт, основну мету і завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові результати і висновки дисертаційного дослідження є складовою розробок Харківського національного університету будівництва та архітектури в межах науково-дослідної роботи кафедри економіки за темами «Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції» (номер державної реєстрації 0115U001897), де автором обґрунтовано напрями суб'єктно-інституційного забезпечення процесів кластеризації; «Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін» (номер державної реєстрації 0118U001941), де автором ідентифіковано інфраструктурні асиметрії розвитку залізничного транспорту України як учасника загальноєвропейської транспортної мережі.

Теоретичні положення дисертаційної роботи використано при виконанні наукових досліджень Української інженерно-педагогічної академії за темою «Управління розвитком суб'єктів господарювання на засадах інноваційної економіки» (номер державної реєстрації 0119U000326), де автором систематизовано детермінанти нівелювання наявних інфраструктурних асиметрій розвитку залізничного транспорту.

Дисертація виконувалася відповідно до основних положень Стратегічного плану розвитку залізничного транспорту України на період до 2020 року (затверджено наказом Міністерства інфраструктури України від 21 грудня 2015 р. № 547), Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р), Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки (затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1390), Державної програми розвитку

транскордонного співробітництва на 2016-2020 роки (затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2016 р. № 554).

Мета та завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в розробленні теоретико-методологічних засад, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах активізації процесів транскордонної співпраці з метою забезпечення її структурно-технологічної трансформації і конвергентності параметрів функціонування в рамках транскордонних регіонів.

Досягнення мети дисертаційного дослідження зумовило необхідність вирішення таких основних завдань:

- проаналізувати особливості реалізації глобальних інфраструктурних проєктів за ініціативи Китаю та країн ЄС і обґрунтувати потенційні можливості для розвитку залізничного транспорту України в рамках європейської інфраструктурної ініціативи щодо створення Транс'європейської транспортної мережі;

- виявити тенденції функціонування залізничного транспорту України в умовах реалізації структурно-організаційних трансформацій у галузі та ідентифікувати інфраструктурні асиметрії розвитку залізничного транспорту України як учасника загальноєвропейської транспортної мережі; обґрунтувати необхідність забезпечення конвергентності умов функціонування інфраструктури українських залізниць у рамках транскордонних регіонів;

- вивчити теоретичний базис і доповнити класифікацію видів транскордонного співробітництва залізничного транспорту; узагальнити детермінанти нівелювання наявних інфраструктурних асиметрій розвитку залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва;

- розробити теоретичне підґрунтя розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва і встановити напрями її розвитку в межах транскордонного регіону з урахуванням сучасних принципів постіндустріального зростання;

- запропонувати концепцію розвитку інфраструктури залізничного

транспорту в умовах транскордонного співробітництва для забезпечення її структурно-технологічної трансформації і конвергентності параметрів функціонування в рамках транскордонних регіонів;

- з'ясувати інституційні деформації, що зумовлюють дисфункціональність інституту транскордонної співпраці, і запропонувати модель забезпечення конвергентності інституційних засад розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці;

- надати пропозиції щодо удосконалення державного регулювання і стимулювання розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці;

- удосконалити підхід до управління розвитком науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту за рахунок формування відповідної стратегії;

- узагальнити світову практику створення локалізованих виробництв і розвинути теоретичні основи його розвитку у сфері реалізації інфраструктурних проєктів на залізничному транспорті;

- сформуванати організаційно-методичний підхід щодо розвитку локалізованого виробництва у сфері реалізації інфраструктурних проєктів на залізничному транспорті;

- запропонувати методичний підхід до оцінювання рівня локалізації виробництва для реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці;

- розробити концепцію управління стейкхолдерами проєкту розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці;

- удосконалити модель управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту на основі врахування інфраструктурних ризиків;

- встановити вплив факторів на кадрову роботу і ефективність використання кадрового потенціалу залізниць, визначити елементи системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту у

транскордонних регіонах і внести пропозиції щодо мотивації учасників команди інфраструктурного проєкту.

Об'єкт дослідження – процес розвитку інфраструктури залізничного транспорту.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади, методичні підходи та практичні рекомендації щодо розвитку інфраструктури залізничного транспорту України в умовах транскордонного співробітництва.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань було використано такі методи: *порівняльний аналіз і графічний метод* – для відображення тенденцій розвитку залізничного транспорту і асиметрій розвитку його інфраструктури; *систематизація і класифікація* – для класифікації видів транскордонного співробітництва залізничного транспорту, систематизації детермінант нівелювання наявних інфраструктурних асиметрій розвитку галузі в умовах транскордонного співробітництва; *системний підхід* – для формування теоретичних основ розвитку локалізованого виробництва у сфері реалізації інфраструктурних проєктів на залізничному транспорті, удосконалення системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту у транскордонних регіонах; *моделювання* – для обґрунтування моделі забезпечення конвергентності інституційних засад, моделі управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту; *абстрагування і логічного аналізу* – для розроблення концептуальних положень розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва, формування пропозицій щодо удосконалення управління розвитком науково-виробничої інфраструктури; *морфологічного аналізу* – для удосконалення понятійно-категоріального апарату досліджуваної проблематики; *аналогії та екстраполяції* – для формування пропозицій щодо створення координаційного відділу транскордонного співробітництва залізничного транспорту, галузевого центру сприяння локалізації; *експертний і розрахунково-аналітичний* – для

оцінювання потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України щодо діяльності залізничного транспорту, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, монографічні дослідження фахівців з питань розвитку інфраструктури і транскордонного співробітництва, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств залізничного транспорту, ресурси Інтернету.

Наукова новизна отриманих результатів. Результати наукового дослідження в сукупності вирішують важливу наукову проблему розроблення теоретико-методологічних положень і методичних підходів і практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах активізації процесів транскордонної співпраці. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

вперше:

- ідентифіковано інфраструктурні асиметрії розвитку залізничного транспорту України як учасника загальноєвропейської транспортної мережі, що відображують дивергентність стану і параметрів його функціонування в розрізі експлуатаційно-сервісної, науково-виробничої та соціальної складових інфраструктури залізничної галузі. Це дозволило обґрунтувати висновок про необхідність забезпечення конвергентності умов функціонування інфраструктури українських залізниць у рамках транскордонних регіонів;

- розроблено концептуальні положення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва, в основу яких покладено трикомпонентну (інституційна, науково-виробнича, проєктна) систему інструментів сприяння розширенню транскордонних зв'язків з метою реалізації стратегічних для залізничної галузі інфраструктурних проєктів. Розкрито цілі і завдання, розроблено алгоритм розвитку транскордонного співробітництва залізниць, що в сукупності сприятиме створенню умов для

забезпечення структурно-технологічної трансформації і конвергентності параметрів функціонування інфраструктури залізничного транспорту у транскордонних регіонах;

- обґрунтовано цілісну концепцію управління зацікавленими особами проекту розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці, сформовану, по-перше, представленням етапності відповідного управління (підготовчий, аналітичний, стратегічно-управлінський, моніторингово-контрольний); по-друге, типологізацією зацікавлених сторін за суб'єктною роллю в управлінських рішеннях проекту (організатори, виконавці-постачальники, реципієнти, співорганізатори); по-третє, розкриттям базових стратегій залучення стейкхолдерів і моделі спільного управління інфраструктурними проектами розвитку залізниць у рамках транскордонних регіонів. Концепція складає основу організації ефективного механізму транскордонної взаємодії стейкхолдерів проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту і сприятиме підвищенню ефективності управління діловою репутацією галузі;

удосконалено:

- теоретичні положення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва за рахунок уточнення змісту наукової категорії «розвиток інфраструктури залізничного транспорту», її суб'єктно-компонентного складу та системи принципів, встановлення взаємозв'язку пріоритетів розвитку з цілями-цінностями соціально-економічного зростання транскордонних регіонів. Це дало змогу визначитися зі стратегічними напрямками розвитку інфраструктури залізниць у межах транскордонних територій, що відповідають сучасним принципам постіндустріального зростання;

- модель забезпечення конвергентності інституційних засад розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці, що ґрунтується на загальноєвропейських нормах і принципах регулювання механізмів транскордонної взаємодії та, на відміну від

існуючих, встановлює суб'єкти й інструменти трансформації інституційних умов реалізації інфраструктурних проєктів у рамках транскордонних регіонів. Реалізація даної моделі дозволить подолати наявні інституційні деформації для реалізації транскордонних проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту;

- підхід до управління розвитком науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, ґрунтується на синтезі положень теорій інтеграційного розвитку і динамічних конкурентних переваг і містить пропозиції щодо формування відповідної стратегії, яка передбачає вибір стратегічних альтернатив, що встановлені за ознакою інноваційної конвергентності науково-виробничої інфраструктури галузі і передбачають ліквідацію, збереження в існуючому стані та інноваційну трансформацію її ключових елементів. Реалізація даного підходу дозволить забезпечити інноваційну трансформацію науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту на основі залучення технологій, ресурсів і компетенцій підприємств-партнерів з транскордонних регіонів;

- теоретичні основи розвитку локалізованого виробництва у сфері реалізації інфраструктурних проєктів залізничного транспорту, які, на відміну від відомих, враховують мотиваційні фактори, що визначають доцільність локалізації для реалізації інфраструктурних проєктів у транскордонних регіонах, і передбачають виділення ступенів і етапів локалізації, що розрізняються пріоритетами та рівнем зрілості співпраці. Це склало основу пропозицій щодо створення транскордонного науково-виробничого кластеру, у межах якого сформується інтегроване середовище науково-виробничого співробітництва між учасниками проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту у транскордонних регіонах;

- організаційно-методичний підхід щодо формування і розвитку локалізованого виробництва у сфері реалізації інфраструктурних проєктів на залізничному транспорті, що, на відміну від відомих, полягає в обґрунтуванні створення галузевого центру сприяння локалізації. Розкрито функції та

напрями діяльності центру, визначено ключові етапи та процедуру реалізації інфраструктурного проєкту на засадах локалізації. Надана пропозиція дозволить підвищити ефективність виконання транскордонних проєктів розвитку інфраструктури галузі і забезпечити освоєння виробництва високотехнологічної продукції філіями і підрозділами залізничного транспорту;

- модель управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на оцінюванні співвідношення величини інфраструктурних ризиків та обсягу інфраструктурних інвестицій і передбачає вибір альтернативних стратегій інвестування, що здійснюється з використання інструментарію інвестиційної підтримки і мінімізації ризиків інфраструктурного проєкту. Впровадження даної моделі дозволить сформувати ефективний механізм інвестиційного забезпечення розвитку залізничного транспорту в контексті реалізації масштабних інфраструктурних проєктів;

- систему кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту у транскордонних регіонах, яка враховує вплив факторів на кадрову роботу і ефективність використання кадрового потенціалу залізниць і, на відміну від існуючих, включає комплекс технологій та інструментарію з підтримки ефективної роботи команди, вирівнювання ринку праці транскордонного регіону та створення дієвої системи професійного навчання. Це дозволяє попередити виникнення кадрових ризиків і сформувати ефективний кадровий потенціал для виконання інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту у транскордонних регіонах на різних стадіях їх реалізації;

отримали подальший розвиток:

- класифікація транскордонного співробітництва залізничного транспорту, яка, на відміну від відомих, передбачає виділення його видів за такими ознаками, як тривалість реалізації проєктів, форма співробітництва, характер зв'язків, групи проєктів стратегічної транскордонної співпраці. Застосування даної класифікації дозволить більш ґрунтовно підійти до вибору

заходів щодо забезпечення реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних територій;

- систематизація детермінант нівелювання наявних інфраструктурних асиметрій розвитку залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, враховує переваги і можливості співробітництва в рамках транскордонних територій і передбачає поділ факторів на структурно-організаційні, науково-технічні, фінансово-економічні, еколого-енергетичні та соціально-культурні за мікро-, мезо- та макрорівнями. Це дозволило обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку співробітництва залізничного транспорту у транскордонних регіонах;

- підхід до державного регулювання і стимулювання розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці, що, на відміну від існуючих, враховує пріоритетні напрями транскордонного співробітництва залізниць у сфері реалізації інфраструктурних проєктів і передбачає виділення інструментів за векторами державної політики регулювання і стимулювання процесів їх виконання (інституційно-регуляторні, бюджетно-податкові, митно-тарифні, фінансово-інвестиційні, інформаційно-консультативні). Реалізація даного підходу сприятиме створенню сприятливого інституційного середовища реалізації інфраструктурних проєктів залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці;

- методичний підхід до оцінювання рівня локалізації виробництва для реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці, який ґрунтується на концепції життєвого циклу інфраструктурного проєкту і, на відміну від відомих, передбачає поетапний розрахунок інтегрального показника, що враховує рівень локалізації виробництва на кожній фазі його реалізації. Запропонована методика дозволяє встановити рівень імпортозалежності залізничного транспорту на кожному етапі виконання інфраструктурного проєкту і окреслити заходи щодо активізації участі вітчизняних підприємств у їх реалізації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовані в дисертації методичні підходи, теоретичні висновки і практичні

рекомендації можуть бути використані у процесі розвитку інфраструктури залізничного транспорту України, що дозволить забезпечити його повноцінну участь у системі Транс'європейських транспортних комунікацій.

Результати дисертаційного дослідження отримали практичне застосування. Зокрема пропозиції щодо створення системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах були використані і враховані в діяльності ВП «Конотопська дистанція колії» Регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Українська залізниця» (акт впровадження № 201/н від 20 лютого 2019 р.); концептуальні положення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва використовуються в роботі Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації (акт впровадження № 194/05 від 15 травня 2019 р.); рекомендації щодо управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту застосовуються в діяльності ВП «Куп'янська дирекція залізничних перевезень» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Українська залізниця» (акт впровадження № 907/к від 12 грудня 2018 р.); організаційно-методичний підхід щодо формування і розвитку локалізованого виробництва у сфері реалізації інфраструктурних проєктів на залізничному транспорті впроваджено в діяльність ВП «Харківська дистанція колії» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Українська залізниця» (акт впровадження № 416 від 17 квітня 2019 р.); положення щодо управління зацікавленими особами проєкту розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці використані і враховані в діяльності ВП «Люботинська колійна машинна станція» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Українська залізниця» (акт впровадження № 207/к від 04 квітня 2019 р.).

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає також і в тому, що сукупність отриманих наукових положень створює методичну базу для обґрунтування інструментарію розвитку інфраструктури залізничного транспорту України в умовах транскордонної співпраці.

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту при викладанні дисциплін «Економіка залізничного транспорту», «Економіка підприємства», «Стратегічне управління підприємством», «Регіональна економіка», «Економіка праці та соціально-трудова відносини», «Забезпечення конкурентоспроможності підприємств» і при виконанні випускних робіт магістрів, що підтверджується актом впровадження від 19 березня 2019 р.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною працею, у якій викладено авторський підхід щодо формування теоретичного базису та інструментарію розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва.

Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримано автором особисто. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві [75, 97, 131, 144, 331, 358, 359, 392, 396, 426, 459, 512, 528, 535, 541], у дисертації використано тільки ті ідеї і положення, що є результатом особистої роботи і вказані в авторефераті в переліку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дослідження протягом 2013 – 2018 років пройшли апробацію на 18 Міжнародних, 8 Всеукраїнських і 5 науково-практичних конференціях: Актуальні проблеми формування та управління потенціалом підприємств в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку (Харків, 2013); Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання (Харків, 2013); Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики (Харків, 2014); Управління функціонуванням та розвитком економічних систем в умовах глобальних перетворень (Харків, 2014); Проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте (Київ, 2014); Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання (Харків, 2014); Пріоритетні напрями економічної політики України на

сучасному етапі (Харків, 2015); Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика (Харків, 2015); Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку (Харків, 2015); Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України (Харків, 2015); Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки (Дніпропетровськ, 2016); Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів (Харків, 2016); Проблеми економіки транспорту (Дніпропетровськ, 2016); Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика (Харків, 2016); Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах інтеграції: досягнення та проблеми (Харків, 2016); Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України (Харків, 2016); Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України (Харків, 2016); Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання (Харків, 2016); International Scientific Conference Integrated business structures: models, processes, technology's (Chisinau, Republic of Moldova, 2016); Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції (Харків, 2017); Проблеми економіки транспорту (Дніпро, 2017); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 2017); Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання (Харків, 2017); Innovative Educational Technologies: European Experience and Its Application in Training in Economics and Management (Ostrowiec Świętokrzyski, Poland, 2018); Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток (Харків, 2018); Технології та інфраструктура транспорту (Харків, 2018); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 2018); Сучасні проблеми менеджменту (Київ, 2018); Розвиток фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища (Житомир, 2018); Актуальні проблеми економіки та

управління в умовах системної кризи (Львів, 2018); Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання (Харків, 2018).

Публікації. Основні положення і висновки дисертаційної роботи викладено в 56 наукових працях, серед яких 1 одноосібна монографія та 3 колективних монографії, 19 статей у наукових фахових виданнях, що входять до наукометричних баз даних, 1 стаття в зарубіжному науковому виданні (входить до наукометричних баз даних), 1 стаття в іншому виданні, 31 теза доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 38,5 друк. арк., з них особисто автору належать 36,8 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 524 сторінки, у т. ч. основний текст займає 369 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 75 рисунками, 40 таблицями та містять 13 додатків. Список використаних джерел налічує 553 найменування.

РОЗДІЛ 1

ІНФРАСТРУКТУРНІ АСИМЕТРІЇ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНОГО ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО РИНКУ

1.1. Глобальні інфраструктурні проєкти: аналіз і місце в них України

Інфраструктура відіграє провідну роль у стимулюванні економічного розвитку держави, адже реалізація інфраструктурних проєктів може стати важливим імпульсом для економічного зростання. По-перше, будівництво і модернізація інфраструктури створюють попит для суміжних галузей, а отже, стимулюють сукупний попит у країні. По-друге, транспортна інфраструктура забезпечує міжнародні, міжрегіональні зв'язки, сприяє безпосередньому розвитку міжнародної торгівлі. Розуміючи цю значущість інфраструктурних проєктів для економічного розвитку, світовою економічною спільнотою останнім часом приділяються величезні зусилля для реалізації інфраструктурних проєктів. За оцінками міжнародних експертів, щорічно інвестиції в інфраструктурні проєкти перевищують 2,5 млрд дол.

Розвитку інфраструктури в усі часи приділялася величезна увага світової спільноти. Про це свідчать численні історичні факти, що висвітлюють особливості розбудови торговельних шляхів між країнами та континентами. Однак саме глобалізаційні процеси внесли корективи в транспортну політику багатьох країн, що під впливом зростання міжнародної торгівлі інтегрувалася в єдину глобальну ініціативу.

Найбільше значення для зародження діючих наразі глобальних інфраструктурних ініціатив мало поглиблення стратегічного співробітництва між Китаєм і ЄС шляхом збільшення обсягів товарообігу. Динаміку взаємної торгівлі між Китаєм і ЄС у натуральному та вартісному вираженні протягом 2007-2016 років подано на рис. 1.1 - 1.2. Так, за період 2007-2016 років взаємна

торгівля між Китаєм і ЄС у натуральному вираженні хоча і зростає лише на 9 млн т., однак у вартісному вираженні збільшення склало 151 млрд дол. [1].

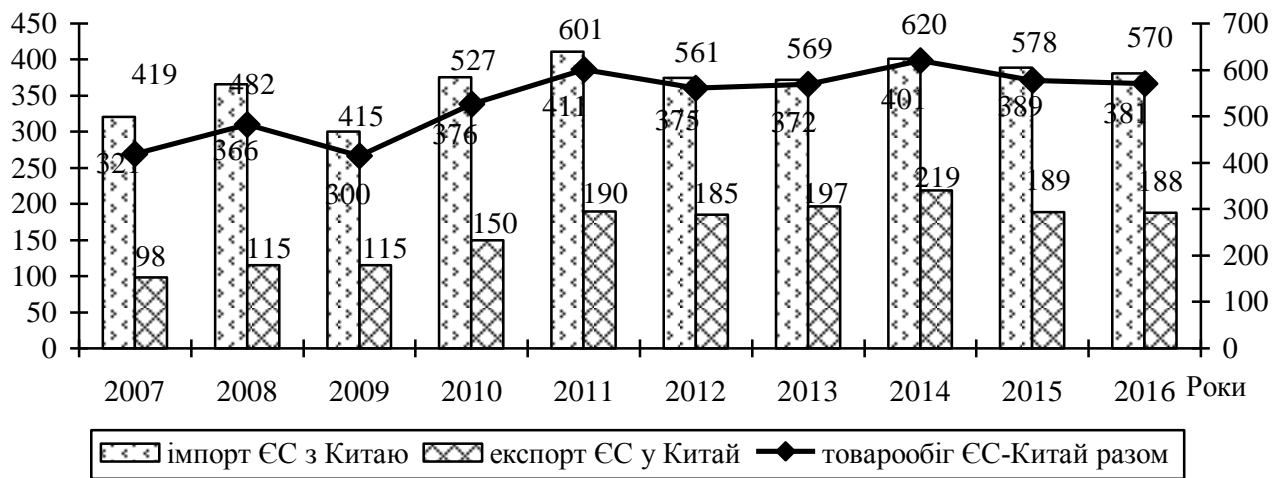


Рис. 1.1. Динаміка взаємного товарообігу між Китаєм і ЄС протягом 2007-2016 років у вартісному вираженні, млрд дол.

(сформовано за даними роботи [1, с. 62])

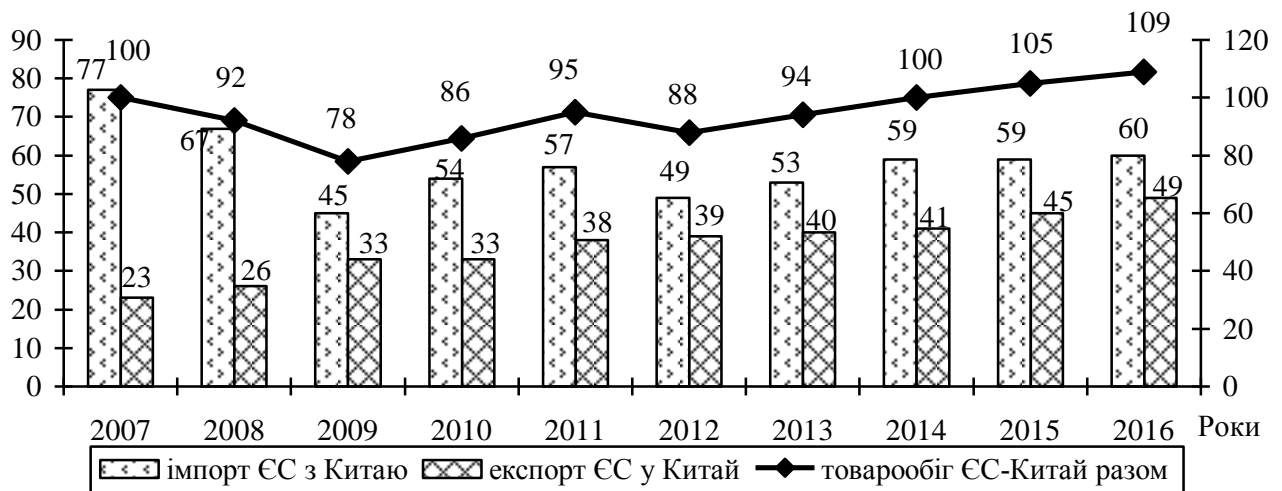


Рис. 1.2. Динаміка взаємного товарообігу між Китаєм і ЄС протягом 2007-2016 років у натуральному вираженні, млн т. (сформовано за даними роботи [1, с. 62])

Значною мірою збільшення товарообігу зумовлено зростанням обсягів експорту китайської продукції, зокрема легкових автомобілів і комплектуючих, машин та обладнання, до країн ЄС. Так, якщо у 2016 році питома вага машин та обладнання в структурі китайського експорту становила 50 %, то на частку експорту європейської продукції в Китай (метали та металеві вироби), що

транспортується залізничним транспортом, складає близько 20 %. За прогнозами експертів, до 2020 року обсяги взаємної торгівлі між Китаєм і країнами ЄС можуть досягнути 800 млрд дол. і складатимуть у натуральному вираженні близько 170 млн. т. в рік [2]. Саме ця китайська політика експансії європейських ринків і послужила базисом для активізації процесів розвитку транспортної інфраструктури.

Розуміючи переваги залізничних перевезень, основний орієнтир у політиці подолання інфраструктурних дисбалансів Китаю полягає, по-перше, у подоланні замкнутості власних західних провінцій, а, по-друге, у розширенні присутності та ринків збуту китайської продукції як у Європі, так і Південно-Східній Азії та Африці. Попри те, що сьогодні 98 % товарообігу між Китаєм і ЄС обслуговується морським транспортом, а частка залізничних перевезень складає лише 0,5 – 1 %, керівництвом КНР приділяється величезна увага розвитку контейнерних залізничних перевезень. Шляхом субсидювання контейнерних залізничних перевезень, що забезпечило зниження вартості транспортування на 30-50 %, і використання практики наскрізних тарифів керівництву КНР вдалося подвоїти кількість контейнерних поїздів і майже в 19 разів збільшити обсяг контейнерообігу між Китаєм і ЄС (рис. 1.3) [3]. На рис. 1.4 наведено порівняльну динаміку співвідношення обсягу контейнерних перевезень і регулярності відправлення контейнерних поїздів у сполученні Китай – ЄС – Китай протягом 2011-2017 років. Використання залізничного сполучення для взаємного контейнерообігу між Китаєм та ЄС сприяло і скороченню термінів транспортування та значному підвищенню якості обслуговування. За оцінкою спеціалістів, час транспортування вантажів у напрямку Китай – ЄС з використанням залізничного сполучення у три рази менше, ніж морським транспортом [4].

Саме важливість скорочення термінів доставки вантажів і розширення географії експорту для підтримки економічної стабільності країн стало стимулом для активізації проєктів розбудови транспортно-логістичної інфраструктури як основи забезпечення мобільності та підтримання стабільних

торговельних зв'язків у глобальному просторі.

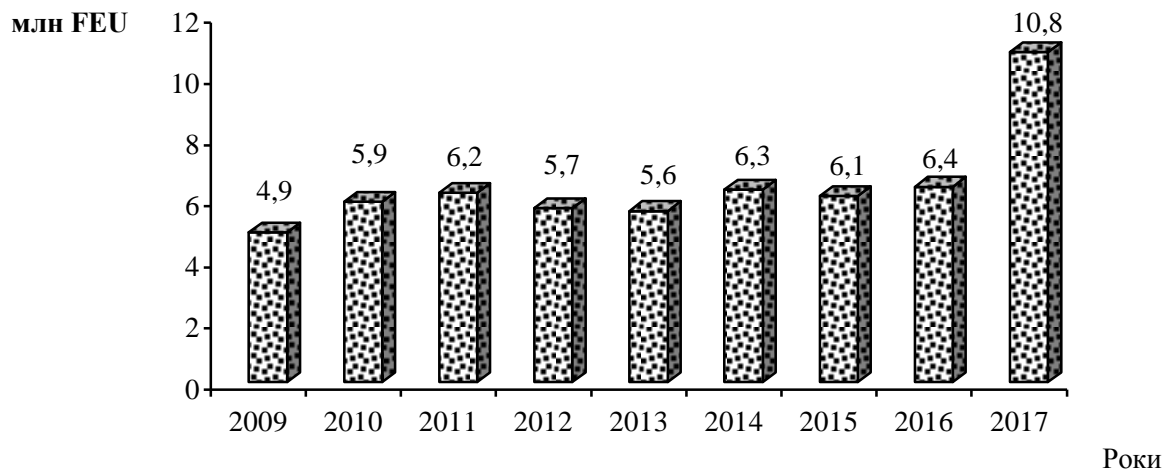


Рис. 1.3. Контейнерообіг Китай – ЄС за період 2009-2017 років
(сформовано за даними роботи [1, с. 45])

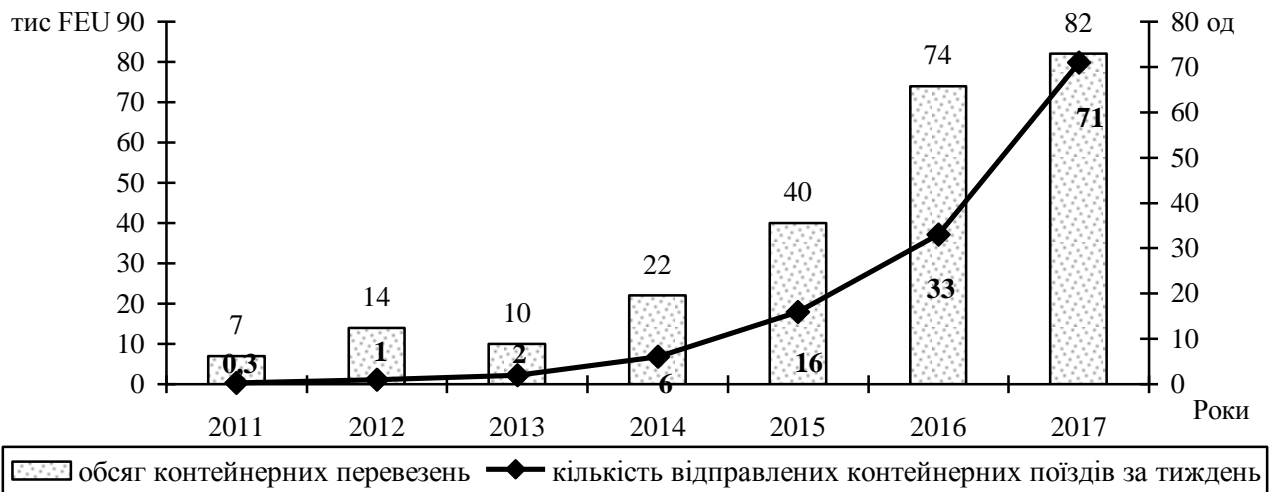


Рис. 1.4. Порівняльна динаміка співвідношення обсягу контейнерних перевезень і регулярності відправлення контейнерних поїздів у сполученні Китай – ЄС – Китай протягом 2011-2017 років
(сформовано за даними роботи [1, с. 45])

Найбільш масштабним інфраструктурним проектом останнього десятиріччя, що реалізується за ініціативи КНР, є проект відновлення «Великого шовкового шляху» під назвою «Один пояс – один шлях» (дод. Б). Ініціатива «Один пояс – один шлях», що об'єднує інтеграційні проекти

розвитку окремих країн у рамках створення «Економічного поясу Шовкового шляху» та «Морського Шовкового шляху XXI століття», вперше була публічно висвітлена у 2013 році Си Цзиньпіном під час візиту до Казахстану й Індонезії [6]. Фактично ставлячи за мету вирішення проблеми нерівномірності регіонального розвитку західних регіонів Китаю за рахунок забезпечення їм доступу на світовий ринок шляхом будівництва транспортних коридорів, китайське керівництво всіляко ініціює поглиблення співробітництва країн у рамках розвитку інфраструктури залізниць та об'єктів ядерної енергетики, залучення міжнародних інвестицій задля розширення експортних відносин з Євразією. Згідно з ініціативою «Економічний пояс Шовкового шляху» передбачає формування трьох Транс'євразійських економічних коридорів: північного, що пролягає з Китаю через Центральну Азію, Росію до Європи, центрального – сполученням Китай – Центральна і Західна Азія – Перська затока і Середземне море та південного – за маршрутом Китай – Південно-Східна Азія – Південна Азія – Індійський океан. «Морський Шовковий шлях XXI століття» передбачає організацію двох морських маршрутів для руху китайської продукції: перший – Південно-Китайське море в Південно-Тихоокеанський регіон, а другий – Південно-Китайське море і Індійський океан в Європу. Враховуючи наявну інфраструктуру за визначеними напрямками руху китайської продукції, урядом КНР було висловлено наміри щодо створення в їхніх межах шести економічних коридорів. Зокрема для розширення торговельного, інвестиційного і транспортного співробітництва передбачається створення сухопутного мосту «Нова Євразія» вздовж залізничного маршруту Ляньюньган (провінція Цзянсу) – Алашанькоу (Сіньцзян-Уйгурський автономний район) – Роттердам (Нідерланди) та економічного коридору «Китай – Центральна Азія – Західна Азія», що проходить через Казахстан, Киргизстан, Таджикистан, Узбекистан і Туркменістан, а також Іран і Туреччину в Західній Азії [7]. У рамках тристороннього співробітництва розвивається й економічний коридор «Китай – Монголія – Росія», що проходить двома маршрутами: перший - з Півночі Китаю (міста Пекін – Тяньцзинь – Хебей) через

Хук-Хото до Монголії і Росії та другий – від міст Даляня, Шеньян, Чанчуня та Харбіна через Маньчжурію (Китай) до Чіти (Росія) [8].

Стратегічним із шести економічних коридорів у рамках ініціативи «Один пояс – один шлях» є китайсько-пакистанський економічний коридор, у процесі здійснення якого передбачається реалізація більш ніж 200 інфраструктурних проєктів розвитку Пакистану загальною вартістю в 46 млрд дол., що забезпечить сполучення між автономним китайським районом Сінцзян-Уйгурським і південно-західним портовим містом Гвадар (Пакистан) [9]. Не менш значущу роль відіграє і п'ята складова проєкту – економічний коридор «Китай – Бангладеш – Індія – М'янма». У рамках проєкту будівництва даного економічного коридору планується реалізувати 27 інфраструктурних проєктів вартістю 24 млрд дол., що охоплять як будівництво нафтопроводу в Бангладеші, так і спорудження морського порту, автомобільних доріг для покращення транспортного сполучення в регіоні [10].

Розвивається і економічне співробітництво з країнами Індокитаю в рамках економічного коридору «Китай – Індокитай», що пролягає через В'єтнам, Лаос, Камбоджу, Таїланд, М'янму і Малайзію. У рамках даного економічного коридору реалізуються інфраструктурні проєкти з розширення залізничного і автомобільного сполучення між китайським регіоном дельти р. Чжуцзян до Ханоян і надалі до Сінгапуру. Вже сьогодні завершено роботи з будівництва автостради в Гуансі, що веде до порту Донгсінг, розміщеному на кордоні з В'єтнамом [11].

Реалізуючи програму створення глобального торговельно-транспортного коридору, КНР у рамках ініціативи «Один пояс – один шлях» вже наразі вдалося об'єднати потенціал близько 60 країн євразійського континенту і забезпечити виконання (на різних стадіях реалізації) близько 900 інфраструктурних проєктів [12]. Інвестуючи в проєкти будівництва і модернізації інфраструктури, КНР активно розвиває стратегічне партнерство з країнами центральноазіатського, європейського та інших регіонів. У центральноазіатському регіоні (Казахстан, Узбекистан, Таджикистан,

Киргизстан, Туркменістан та інші) реалізуються в першу чергу такі транспортно-логістичні проєкти розвитку, як модернізація портової інфраструктури Ляньюньган та Актау на Каспійському морі, будівництво сухого порту в Хоргос і новий залізничний коридор «Казахстан – Туркменістан – Іран» протяжністю 900 км, «Узбекистан – Киргизстан – Іран», міжнародного транспортного коридору «Західна Європа – Західний Китай», організація курсування контейнерних поїздів, будівництво об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури тощо [13]. У цілому за період 2010-2017 років загальний обсяг прямих іноземних інвестицій з Китаю в економіку лише Казахстану та Киргизстаном становив 11398 та 1827,2 млн дол. відповідно (рис. 1.5), а кумулятивна допомога таким країнам Центральної Азії, як Казахстан, Узбекистан, Киргизстан, Таджикистан за 2010-2014 роки – 11615,2 млн дол. (рис. 1.6).

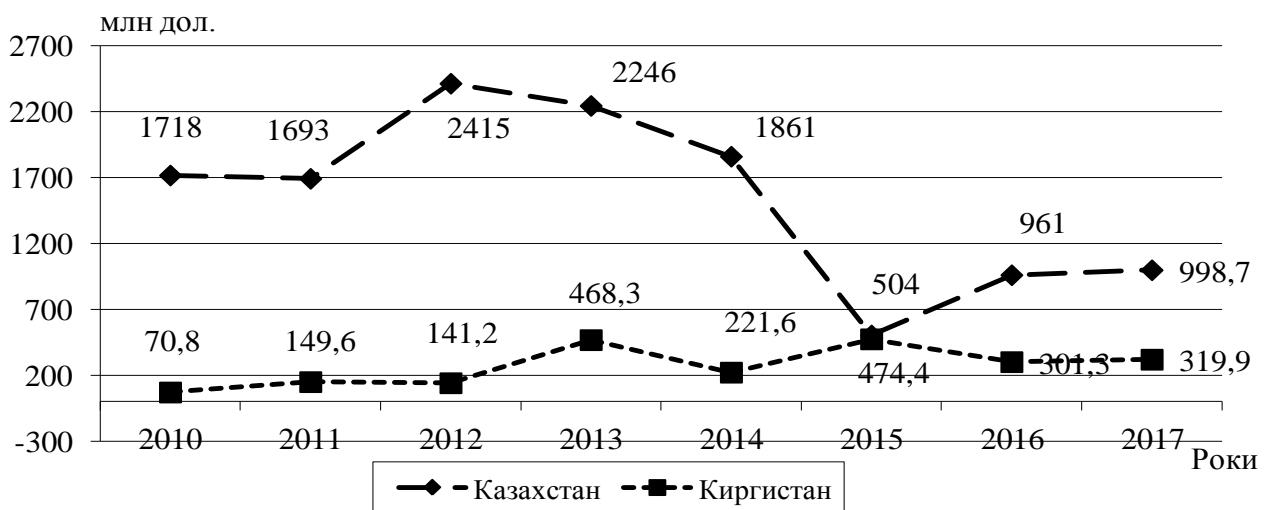


Рис. 1.5. Розмір вагових прямих іноземних інвестицій з Китаю в Казахстан і Киргизстан протягом 2010-2017 років (сформовано за даними роботи [14])

Масштабні проєкти за фінансової підтримки Китаю реалізуються в Туркменістані та Узбекистані. Так, у рамках двосторонньої взаємодії між Китаєм і Туркменістаном вже наразі повністю укомплектовано тепловозами та вагонами китайського виробництва пасажирський парк, введено в експлуатацію залізничну магістраль «Казахстан – Туркменістан – Іран»,

завершено роботи з будівництва залізниці «Туркменістан – Афганістан – Таджикистан» тощо.

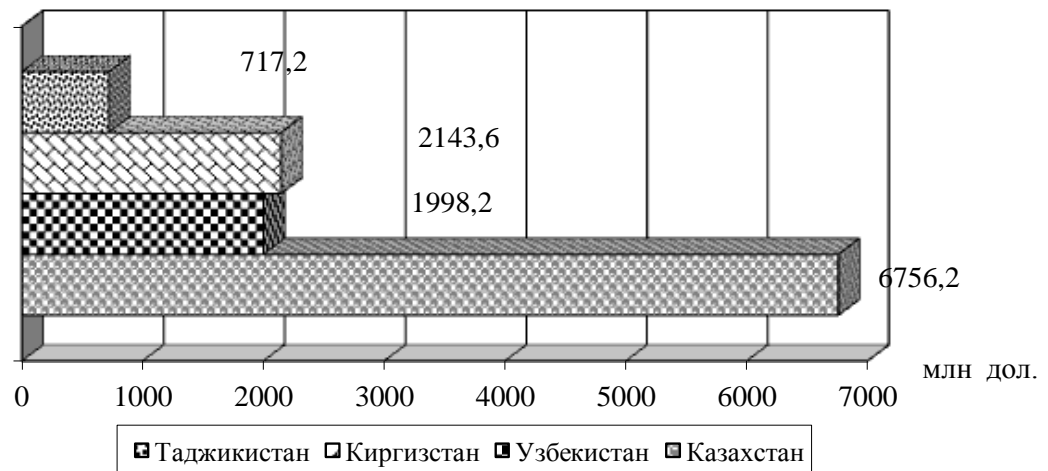


Рис. 1.6. Обсяг кумулятивної допомоги Китаю країнам Центральної Азії за період 2010-2014 років [14]

В Узбекистані реалізовано проєкт електрифікації залізничної ділянки «Ангрен – Пап», у рамках якого побудовано 19 км стратегічного тунелю під перевалом Камчик для скорочення часу транспортування вантажів з Китаю. Реалізується і Меморандум співробітництва між КНР і Таджикистаном у рамках проєкту відродження «Шовкового шляху» та підвищення транспортної доступності Таджикистану. За фінансової підтримки «Піднебесної» на засадах технологічного партнерства вже наразі побудовано три стратегічно значущі для країни залізничні тунелі протяжністю 3543 км і вісім мостів довжиною 683,2 м [15, с. 20-23].

Активно долучається до реалізації інфраструктурних проєктів у рамках програми «Один пояс – один шлях» й Росія. Завдяки підтримці розвитку Транссибірської магістралі, що є важливою магістраллю для доставки китайських вантажів у країни ЄС, Росія має провідні позиції в проєкті «Один пояс – один шлях». У рамках проєкту «Економічного поясу Шовкового шляху» на території Росії з залученням китайських інвестицій і спеціалістів на різних стадіях реалізації перебувають такі найбільш значущі інфраструктурні проєкти розвитку:

- проєкт будівництва термінально-логістичного центру «Білий Раст» загальною площею 1,79 млн кв. м, що являє собою багатофункціональний логістичний центр з консолідації і транзиту, зберігання, збору та розподілу, митного оформлення вантажів [16];
- проєкт розвитку залізничної інфраструктури «Белкомур», що пов'язаний з будівництвом залізничної магістралі «Архангельськ – Сиктивкар – Солікамськ» протяжністю 1161 км, з яких 712 км – будівництво нової залізничної лінії та 450 км – реконструкція існуючих ділянок [16];
- проєкт будівництва термінально-логістичного центру «Восточный» загальною площею 104,6 га, в рамках якого реконструйовано та електрифіковано залізничну інфраструктуру станції «Электроугли» [17];
- проєкт реконструкції залізничної інфраструктури і станції на ділянці «Биробиджан – Ленінськ» задля підвищення пропускної здатності та в його рамках будівництво мосту через р. Амур в районі с. Нижнеленінське [18];
- проєкт будівництва мультимодального транспортно-логістичного центру «Фрейт Вілладж Ворсіно» на базі індустріального парку «Ворсіно» для обслуговування вантажопотоків на ділянці Гуанчжоу – Ворсіно Калузької області;
- проєкт будівництва високошвидкісної магістралі «Євразія» як трансконтинентальної транспортної мережі, що проходить територією Німеччини, Польщі, Білорусі, Росії, Казахстану та Китаю, загальною протяжністю 9,5 тис. км та в якості потенційної його ділянки проєкт високошвидкісної магістралі «Москва – Казань» протяжністю 770 км тощо [18-19].

Розвиває взаємовідносини з КНР в рамках проєкту «Один пояс – один шлях» й Білорусь. Після підписання Меморандуму про співпрацю у 2014 році на території Білорусі реалізуються численні інфраструктурні проєкти як у сфері розвитку залізничного транспорту і транспортно-логістичного обслуговування, так і галузі створення високотехнологічних виробництва, енергетики і переробної промисловості. Серед вагомих результатів співпраці Китаю та

Білорусі слід виділити реалізацію проєкту будівництва індустріального парку «Великий камінь», що включає й створення на його території логістичного парку для переробки контейнерних вантажів [20]. Іншими проєктами китайсько-білоруського партнерства є проєкт з оновлення рухомого складу білоруських залізниць, електрифікації залізничних ділянок «Молодечне – Гудогай», «Гомель – Жлобин – Осипович» і «Жлобин – Калинковичі», будівництво шосе «Бобруйськ – Жлобин» та автомобільної дороги «Жлобин – Гомель». У цілому за весь період реалізації проєктів китайсько-білоруського партнерства має бути інвестовано близько 3,3 млрд дол., з яких 0,8 млрд дол. складуть інвестиції безпосередньо в інфраструктуру. Починаючи з 2013 по 2017 рік для реалізації різного роду проєктів КНР інвестувала в інфраструктуру Білорусі близько 1,3 млрд дол. (рис. 1.7) [21].

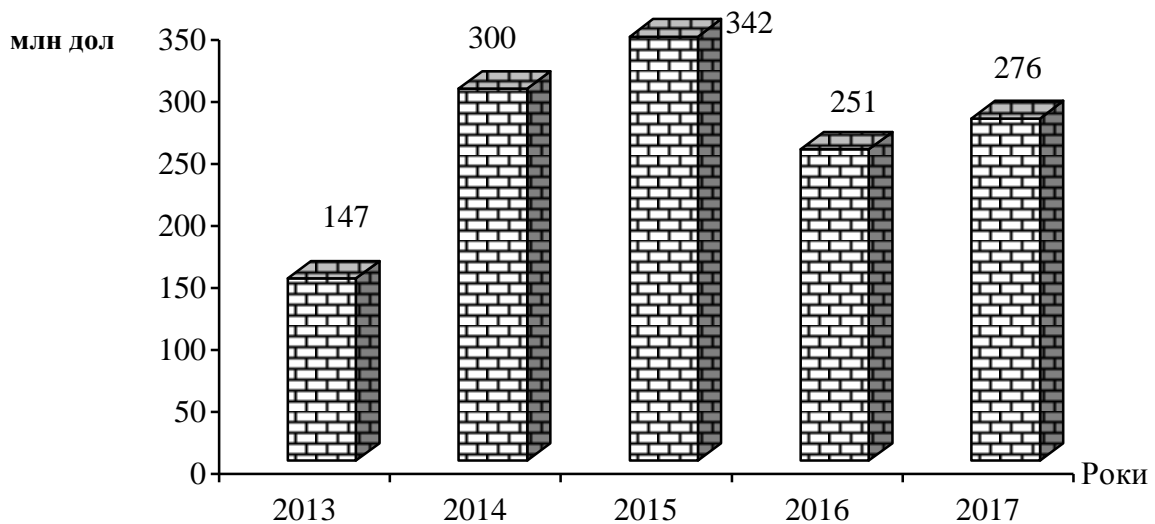


Рис. 1.7. Обсяги фінансування Китаєм інфраструктурних проєктів розвитку Білорусі протягом 2013-2017 років (сформовано за даними роботи [21])

Частиною китайського проєкту інфраструктурного розвитку є транспорт Грузії, яка разом з Азербайджаном претендує на місце ключового транзитного хабу Кавказу. За рахунок інвестиційних коштів Китаю в Грузії активно реалізуються проєкти у сфері розвитку залізничного, автомобільного транспорту, а також і в енергетиці. Так, у 2015 році в рамках ініціативи формування

глобального китайсько-європейського сполучення було відкрито залізничну лінію «Баку – Тбілісі – Карс», проводяться роботи з будівництва глибоководного порту в Анаклії та об'їзної дороги в Батумі (довжина 14,3 км вартістю 315,2 млн дол.), що є частиною магістралі для сполучення чорноморських портів з Туреччиною та Азербайджаном [22].

Окрім проєктів на євразійському континенті, Китай достатньо активно підтримує розвиток транспортної інфраструктури в Африці та Індії. Зокрема в Африці основні інвестиції спрямовані на розбудову залізничного сполучення в напрямку ключових для континенту портів на східному узбережжі. Так, проводяться заходи з модернізації залізниці в Кенії сполученням Найробі – порт Момбаса, в Ефіопії сполученням Джібуті – Аддіс-Абеба [23].

В Індії китайські інвестиції спрямовані на розвиток інфраструктури сільських територій, залізниць і будівництво промислових зон і воєнних баз, що реалізуються в рамках укладених 12 договорів співробітництва. Найбільш масштабними є проєкти розвитку транспорту сільських територій одного зі штатів у центральній Індії – Мадх'я – Прадеш. Зокрема передбачається модернізація 10 тис. км існуючого покриття і будівництво 510 км нових автомобільних доріг загальною вартістю 510 млн дол., з яких 140 млн дол. становлять китайські інвестиції [24]. Окрім того, планується модернізація залізничного транспорту шляхом його підготовки для впровадження швидкісного руху в рамках вантажних коридорів «Mission Raftaar» [25], проте домовленості щодо реалізації даного проєкту й досі залишаються на етапі обговорень. Низький рівень транскордонного співробітництва є наслідком існування давнього конфлікту між Китаєм та Індією щодо меж регіону Ладакх.

Більшу зацікавленість до проєктів розвитку транспорту Індії проявляють Японія та ОАЕ. Зокрема з залученням фінансових коштів суверенного фонду Абу-Дабі планується реалізувати проєкти модернізації залізничної інфраструктури. Так, урядами Індії та ОАЕ ведуться переговори про будівництво підводного залізничного сполучення за фінансової підтримки фонду Абу-Дабі, що передбачає спорудження близько 2000 км підводних колій між Мумбай і

Фуджейру [26]. Досить тісний характер має співпраця Індії та Японії як у транспортному секторі, так і у сфері оборони та безпеки, енергетики та постачання рідкоземельних елементів.

Аналізуючи глобальні інфраструктурні проєкти розвитку транспорту, у першу чергу слід звернути увагу на будівництво спеціальної лінії для руху пасажирських поїздів зі швидкістю 350 км/год на ділянці Мумбай – Ахмадабад, що реалізується за рахунок японських інвестицій у розмірі більше 14 млрд дол. [27].

Слід зазначити, що, окрім реалізації проєктів розвитку інфраструктури, для покращення міжконтинентального сполучення в напрямку Азія – Європа наразі країнами активно розвиваються мультимодальні контейнерні перевезення в китайському напрямку. Зокрема лише через територію Білорусі в азіатсько-європейському сполученні курсує 8 таких контейнерних поїздів, як Китай – Польща (Ченду – Лодзь); Китай – Німеччина (Чженчжоу – Гамбург); «Новий шовковий шлях» Китай – Німеччина (Чунцін – Дуйсбург); «BMW» Німеччина – Китай (Лейпциг – Шеньян); «Сауле» Литва – Китай; DHL Китай через Забайкальськ – СНД/ЄС; «Форд» Німеччина – Китай (Дуйсбург – Чунцін, через Достик); Китай (Ухань) – Польща/Чехія [28].

Аналізуючи глобальні інфраструктурні ініціативи Китаю, необхідно зупинитися і на характеристиці тієї фінансової бази, що забезпечує підтримку масштабних транспортних проєктів по всьому світу. Основними фінансовими інститутами, що інвестують у розвиток транспортного сектора ряду країн у рамках програми «Один пояс – один шлях», є Фонд Шовкового шляху, Азіатського банку інфраструктурних інвестицій і Банк БРІКС. Перший – Фонд Шовкового шляху – виступає безпосередньо тією фінансовою структурою, що створена для підтримки глобального інфраструктурного проєкту Китаю та спеціалізується на інвестиціях в акціонерний капітал компаній – ініціаторів проєктів. Особливістю даного Фонду є те, що його капітал сформовано виключно за рахунок китайського фінансування (у 2014 році становив 40 млрд дол., основні інвестори – Державна адміністрація з іноземної валюти (SAFE) (65 % акцій),

Експортно-імпортний банк Китаю (15 %), Банк розвитку Китаю (5 %) і Китайська інвестиційна корпорація (15 %), і він підтримує не лише проекти транспортного будівництва, але й такі напрямки, як енергетика, промислове виробництво, охорона навколишнього середовища та лібералізації торгівлі. Однією з ключових вимог отримання фінансування від Фонду Шовкового шляху на пільгових порівняно з іншими фінансовими установами умовах (на 20 років під 5 % річних) є використання в процесі його реалізації робочої сили та продукції Китаю [29-30].

Іншим фінансовим інститутом, що створювався в якості додаткового джерела фінансування проекту «Один пояс – один шлях», є Азіатський банк інфраструктурних інвестицій (АБІІ), основне призначення якого полягає в інвестуванні інфраструктурних проектів розвитку країн Азії. На відміну від Фонду Шовкового шляху, Азіатський банк інфраструктурних інвестицій створено шляхом об'єднання капіталів 57 країн, а найбільшими акціонерами виступають Китай (26,06 %), Індія (7,5 %) і Росія (5,92 %) [30].

Третім із основних фінансових структур є Банк БРІКС, створений у 2014 році за ініціативи такої групи країн, як Китай, Росія, Індія, Південно-Африканська республіка. Основне функціональне призначення Банку БРІКС полягає – надання кредитів і гарантій, технічної допомоги, а також участь у капіталі компаній, що реалізують інфраструктурні проекти в регіоні. Як доводить практика існування даного фінансового інституту, більшість проінвестованих ним проектів орієнтовані на розвиток інфраструктури саме країн – його акціонерів. Зокрема лише у 2016 році за фінансової підтримки Банку БРІКС розпочато реалізацію шести проектів розвитку екологічно чистої та відновлювальної енергетики і транспорту загальною вартістю 1,5 млрд дол. На найближчі два роки передбачається реалізація ще більше 10 проектів у країнах регіону впливу даного Банку загальною вартістю 6 млрд дол. Так, 1,7 млрд дол. передбачається виділити на фінансування п'яти проектів в Китаї, 1,8 млрд дол. – шести проектів розвитку в Індії [31]. У цілому за період з початку існування даних фінансових інститутів до 2017 року ними було інвестовано в реалізацію проектів інфраструктурного розвитку країн до

10 млрд дол., з яких 6 млрд дол. – інвестиції Фонду Шовкового шляху, 1,7 млрд дол. – кошти Азіатського банку інфраструктурних інвестицій [29].

Значні інфраструктурні програми наразі реалізуються і в рамках створення транспортного коридору Європа – Кавказ – Азія під назвою ТРАСЕКА (TRASECA – Transport Corridor Europe Caucasus Asia), який було ініційовано ще на початку 1990-х років Європейською комісією в рамках програми технічної підтримки TACIS. Сьогодні проєкт ТРАСЕКА охоплює інфраструктурні проєкти в 10 країнах, спрямовані на формування інфраструктури для мультимодальних перевезень з інтеграцією до європейської мережі TEN-T. За період з 1996 по 2009 роки за інвестиційної підтримки ЄС реалізовано 14 інфраструктурних проєктів, загальною вартістю 50,9 млн євро. Більшість із них стосувалися розвитку мультимодальних перевезень та інфраструктури залізниць і включали такі проєкти [32]:

- модернізація залізниць Кавказу (1995-1996 роки, вартість – 5млн євро);
- придбання та монтаж обладнання для переробки вантажів і контейнерів у морських портах Баку (Азербайджан), Туркменбаші (Теркменістан), Поті (Грузія), Іллічівськ (Україна) (1998-1999 роки, вартість 5,825 млн євро);
- модернізація існуючої залізнично-поромної переправи в порту Іллічівськ (Україна) (1998-2000 роки, вартість 6,4 млн євро);
- будівництво станції для промивання залізничних цистерн у Баку (Азербайджан) (1999-2000 роки, вартість 400 тис. євро);
- придбання термінального обладнання для об'єктів логістичної інфраструктури «Кармір», «Белур», «Чімкент», «Актау» та «Бішкек» (1999-2001 роки, вартість 2,5 млн євро);
- удосконалення системи комунікації та сигналізації на залізницях Вірменії, Азербайджану та Грузії (2000-2002 роки, вартість 15 млн євро);
- модернізація залізнично-поромного терміналу в Актау (2001-2002 роки, вартість 2 млн. євро) тощо.

Іншим проектом зі створення транспортно-інформаційної магістралі від Індії до Росії є проєкт будівництва міжнародного транспортного коридору «Північ – Південь», реалізований за ініціативою Росії, Ірану та Індії у 2000 році. Транспортний коридор «Північ – Південь» включає залізничне та морське сполучення для транспортування вантажів з країн Південно-Східної Азії та Персидської затоки до країн Північної Європи і орієнтований на скорочення часу транспортування порівняно з діючим маршрутом по Суецькому каналу. На території Азербайджану в рамках даного інфраструктурного проєкту «Північ – Південь» введено в експлуатацію нову ділянку автомобільної дороги до залізничної лінії Астара (Азербайджан) – Астара (Іран), побудовано автомобільні мости через р. Астарачай і р. Самур у рамках російського напрямку [33].

Ще одним проектом посилення стратегічної співпраці у сфері торгівлі між Афганістаном, Туркменістаном, Азербайджаном, Грузією та Туреччиною є задекларований у 2017 році проєкт «Ляпіс-лазурь». Згідно з намірами країн-учасниць за рахунок модернізації транспортно-митної інфраструктури буде забезпечено їхню транспортно-торговельну інтеграцію. За проєктом маршрут коридору «Ляпіс-лазурь» пролягатиме від м. Торунди в Афганістані до м. Ашхабат (автомобільне та залізничне сполучення), далі порт Туркменбаші на Каспійському морі через Баку, Тбілісі на Анкару і Стамбул [34].

Слід звернути увагу і на такий інфраструктурний проєкт, який хоча і не стосується України, однак його реалізація має вплив на ефективність програми «Один пояс – один шлях», як торгово-транспортний коридор між Індією та Афганістаном через територію Ірану. Дана інфраструктурна ініціатива передбачає за рахунок інвестицій Нью-Делі розміром 500 млн дол. повну модернізацію морського порту Чабахар (Іран), розташованого на березі Оманської затоки в Індійському океані, шляхом перетворення його в сучасний транспортно-логістичний хаб і будівництво залізничного сполучення Чабахар-Захедан і Каф-Герат [35].

Однак для України в умовах існування воєнного конфлікту на Сході країни та загострення економічного протистояння з Росією, участь у глобальних

проектах розвитку інфраструктури ініційованих Китаєм, є неможливою. Заборона транзиту вантажів Росії через територію нашої країни обмежує її транзитні можливості в забезпеченні транспортування вантажів у європейсько-азіатському напрямку. За таких умов для розвитку інфраструктури залізничного транспорту найбільшу значущість мають ті інфраструктурні проекти, що реалізуються за ініціативи країн ЄС і спрямовані на покращення транспортної взаємодії в рамках Європи. Одним із перших проєктів, що був ініційований країнами ЄС для забезпечення транспортної єдності в рамках співтовариства, став проєкт створення системи пан'європейських транспортних коридорів, ініційований на II пан'європейській конференції з транспорту на острові Крит у 1994 році. У рамках даного проєкту було визначено географічне проходження 10 пан'європейських (критських) коридорів на території Центральної та Східної Європи: I – «Північ – Південь», II – «Схід – Захід»: «Берлін — Нижній Новгород», III – «Брюсель — Київ», IV – «Дрезден/Нюрнберг – Стамбул», V – «Схід – Захід»: «Венеція — Київ», VI – «Гданьськ — Брно», VII – «(Дунай) північний – захід — південний – схід», VIII – «Дуррес — Варна», IX – «Хельсинки – Александруполіс» і X – «Зальцбург – Салоники» [36]. З часом проєкт створення пан'європейських (критських) коридорів було трансформовано в проєкт створення Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T), керівні принципи якого встановлено Постановою Європейського Парламенту та Ради в 1996 році.

На початковому етапі основний зміст стратегії створення внутрішньої транспортної мережі ЄС полягав в утворенні єдиного транспортного ринку в межах європейських країн в поглибленні їхньої взаємодії для стимулювання економічного розвитку шляхом формування мультимодальних транспортних маршрутів і забезпечення безбар'єрного руху вантажів. Слід зазначити, що основою проєкту створення Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) стало розроблення і прийняття до реалізації «Білої книги ЄС», що встановила основні цілі транспортної політики країни в рамках європейського співтовариства, орієнтовані на подолання обмежень у транспортній

інфраструктурі, зміну балансу між різними видами транспорту і зростання рівня клієнтоорієнтованості транспортної політики. Сформовані в той час Європейською Комісією керівні принципи реалізації програми TEN-T зводилися до концентрації фінансування на ключових для країн співтовариства транспортних проєктах, забезпечення оптимального та чесного розподілу ресурсів, а також стимулювання взаємодії транспортних мереж і співпраці між країнами-членами ЄС.

Однак встановлення невідповідності реального стану реалізації проєктів формування спільного транспортного ринку визначеним у програмі цілям обумовив необхідність перегляду організаційних аспектів її втілення. У кінцевому підсумку для покращення координації в рамках програми TEN-T у 2006 році було створено спеціалізований орган у складі Європейської комісії - Виконавче агентство транс'європейської транспортної мережі (Trans-European Transport Network Executive Agency (TEN-T EA)), наступником якого у 2014 році стало Виконавче агентство з інновацій і мереж (Innovation and Networks Executive Agency (INEA)) [37].

Зі зміною геополітичних та економічних ситуацій, розвитком технологій та інтелектуальних систем трансформувалася й політика ЄС у сфері реалізації проєкту Транс'європейська транспортна мережа (TEN-T). Реалізовані трансформації політики TEN-T стосувалися як зміни організаційно-правових основ її виконання, так і географічних меж втілення. У географічному аспекті основні зрушення були пов'язані з розширенням меж ЄС і стосувалися включення до складу проєкту країн-членів Східного партнерства. Відповідне рішення було затверджено Європейською Комісією у 2017 році, і за ним, мережа TEN-T охоплює транспортну інфраструктуру (залізниці та залізничні термінали, автомобільні дороги, внутрішні водні шляхи, річкові та морські порти, аеропорти) 28 країн-членів ЄС, що формують дев'ять мультимодальних коридорів. Організаційно-правові зміни стосувалися доопрацювання нормативно-правової бази регулювання діяльності мережі TEN-T (дод. В) і розроблення нового підходу до її розвитку. Згідно з Регламентом № 1315/2013 Європейського

Парламенту і Ради «Про керівні принципи розвитку Транс'європейської транспортної мережі», прийнятим у 2013 році, нова політика розбудови мережі TEN-T полягає у створенні стратегічної мережі мультимодальних коридорів для забезпечення безбар'єрного сполучення між Сходом і Заходом, Північчю та Півднем, центром і периферією за рахунок формування дворівневої транспортної інфраструктури країн-членів ЄС. Сьогодні проєкт TEN-T задля вирівнювання інфраструктурних дисбалансів між країнами ЄС передбачає створення:

- базової мережі - створення 9 коридорів у трьох напрямках «Схід – Захід», «Північ – Південь» і діагональних коридорів, що сформується в рамках реалізації проєктів розбудови інфраструктури до 2030 року; це включає 50762 км залізничних шляхів, 34401 км автомобільних шляхів, 12880 км внутрішніх водних шляхів і 83 морських порти;

- всеохоплюючої мережі - інфраструктурні проєкти заплановано для реалізації до кінця 2050 року та передбачають розбудову комплексної мультимодальної мережі шляхом забезпечення транспортної доступності для всіх європейських регіонів. Технологічну потужність всеохоплюючої мережі становлять 138072 км залізничних шляхів, 136076 км автомобільних шляхів, 23506 км внутрішніх водних шляхів і 319 морських портів [39-40].

Розглядаючи питання розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках реалізації глобальних інфраструктурних проєктів, слід вказати і на те, що саме розроблений у 2013 році Регламент № 1315/2013 (ЄС) «Про керівні принципи розвитку Транс'європейської транспортної мережі» визначає основні вимоги до проєктів і інфраструктури базової та комплексної (всеохоплюючої) мережі (табл. 1.1).

Аналізуючи встановлені вимоги, слід звернути увагу на те, що інфраструктурні проєкти розвитку залізничного транспорту й мультимодальних перевезень орієнтовані на забезпечення технологічної та інформаційної єдності транспортного процесу в рамках ЄС, дотримання екологічних принципів діяльності, а також підтримку високого рівня технічного оснащення для обслуговування вантажопотоків.

Таблиця 1.1

Основні вимоги до проєктів та інфраструктури залізниць, мультимодальних перевезень у рамках базової та комплексної мережі, встановлені Регламентом № 1315/2013 (ЄС) «Про керівні принципи розвитку Транс'європейської транспортної мережі» (сформовано на підставі роботи [40])

Основні вимоги до проєктів розвитку транспортної інфраструктури	
відповідати інфраструктурним вимогам, визначеним у Регламенті для комплексної та базової мережі	
бути економічно ефективним і мати соціальну значущість на основі порівняння доходів і витрат від його реалізації	
забезпечувати європейську додану вартість, що формується за рахунок поглиблення взаємодії між учасниками та користувачами послуг мережі TEN-T, покращення інфраструктурної доступності або нарощення транзитних потоків у результаті реалізації проєкту	
бути екологічно орієнтованим	
сприяти досягненню двох із чотирьох ключових цілей: когезія, ефективність, стійкість і зростання вигоди для користувачів TEN-T	
Вимоги до інфраструктури	
базова мережа TEN-T	комплексна (всеохоплююча) мережа TEN-T
залізничний транспорт	
повна електрифікація залізничної мережі, а також по можливості під'їзних колій	можливість сполучення вантажних терміналів з автомобільними дорогами або водними шляхами TEN-T
технічні вимоги до колій: мінімальне навантаження на вісь – 22,5 т., лінійна швидкість – 150 км/год, довжина рухомого складу – 740 м	враховувати положення Директив ЄС № 2008/57 та №2012/34, що стосуються визначення умов будівництва, експлуатації та обслуговування залізничної мережі, безпеки праці в галузі, а також особливостей управління та оплати за користування залізничною інфраструктурною, розподілу її пропускних здатностей
повне оснащення системою ERTMS (Європейською системою управління залізничним рухом)	у випадку ізоляції бути оснащеними системою ERTMS (Європейською системою управління залізничним рухом), ETCS (Європейською системою контролю потягів) GSM-R (радіосистемою для передачі голосу і даних між колією та потягом) тощо
ширина залізничної колії на основних ділянках мережі TEN-T – 1435 мм	
мультимодальні перевезення	
	наявність вантажних терміналів, пасажирських станцій, внутрішніх водних портів, аеропортів та морських портів
	наявність інформаційного середовища обміну між вантажними терміналами, логістичними платформами, внутрішніми водними та морськими портами, а також забезпечення інформаційної сумісності в рамках логістичних ланцюгів, оснащення телематичними прикладними програмами
	технічне оснащення вантажних терміналів має забезпечувати перевантаження вантажів з різних видів транспорту, їхнє зберігання та обробку

Ознайомлення з ходом реалізації транспортної політики ЄС у рамках формування мережі TEN-T дозволило встановити, що за роки реалізації даного проєкту в ряді європейських країн відбулося суттєве покращення рівня розвитку транспортної інфраструктури. Серед найбільш масштабних досягнень даної програми слід виділити такі проєкти [41]:

- модернізація для розширення пропускної здатності залізничних ділянок: «Vamdrup – Vojens» (Данія), «Ringsted to Rødby», «Coleraine – Derry» (Північна Ірландія), «Warszawa Wlochy – Grodzisk Mazowiecki» (Польща), «Strymonas – Toxotes – Alexandroupoli», «Tábor – Sodomice u Tábora» (Чехія), «Nemanice – Sevetin» (Чехія), «Barcelona – France»;

- електрифікація ділянок залізниць: «Copenhagen – Esbjerg» (Данія), «Manchester – Liverpool»;

- будівництво нового залізничного сполучення «Copenhagen – Ringsted», між аеропортом Munich та Salzburg, «Ebensfeld – Erfurt» та високошвидкісних залізничних магістралей «Madrid-Galicia-Portugal», «Valladolid-Burgos – Vitoria»;

- спорудження залізничних тунелів через «Hallandsås», в «Gothenburg», та мосту через р. Драу;

- будівництво контейнерного терміналу в Південно-Західній Франції, інтермодального терміналу «Melnik» в Болгарії та «Wörgl» в Австрії, вантажного терміналу «Wolfurt» в Австрії, залізничного терміналу «Muelle Prat», інтермодальної станції «Interzalia» в Залі;

- модернізація рухомого складу та розвиток контейнерних перевезень;
- вдосконалення системи управління рухом поїздів і впровадження нового залізничного обладнання ERTMS тощо.

У цілому, за даними Європейської комісії, з початку реалізації програми TEN-T до кінця 2013 року для розвитку інфраструктури та формування єдиного транспортно-логістичного простору ЄС було реалізовано лише в транспортному секторі близько 662 проєктів загальною вартістю 6,95 млрд євро (рис. 1.8) [41].

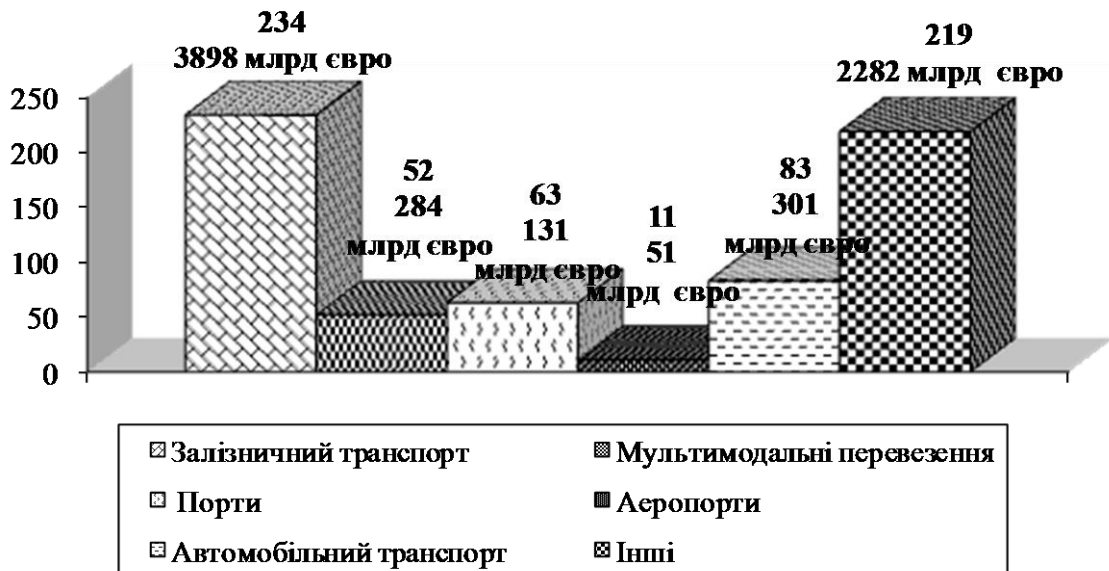


Рис. 1.8. Кількість та обсяг фінансування проєктів розвитку транспортної інфраструктури в рамках програми TEN-T за період 2007-2013 років [41]

Викликають інтерес і ті транспортні ініціативи країн ЄС у рамках програми створення мережі TEN-T, що хоча й не мають відношення до транзитного потенціалу України, однак їхня реалізація є показовим потенційним для реалізації проєктом розвитку транспортної інфраструктури. Зокрема це стосується проєкту «Rail Baltica» (Фінляндія, Латвія, Естонія, Литва, Польща, Німеччина), що передбачає будівництво в рамках пан'європейського коридору № 1 залізниці стандартної європейської колії сполученням Таллінн – Берлін з подальшим продовженням до Венеції. За ініціативою ЄС проєкт «Rail Baltica» передбачає не лише спорудження спеціалізованих колій, розрахованих на високошвидкісний рух поїздів (до 250 км/год), оснащення інтелектуальними технологіями залізниці, але й будівництво автомагістралі «Via Baltica» та «Via Hanseatica» як гілки А сполученням до Калінінграду. Згідно з програмою інвестування загальна вартість будівництва залізниці «Rail Baltica» оцінюється майже в 5,8 млрд євро, половину з яких буде виділено з бюджету програми TEN-T. Вже сьогодні в рамках проєкту успішно здійснюється регулярне пасажирське сполучення Каунас (Литва) і Белосток (Польща), виконуються й заходи щодо модернізації залізничної інфраструктури в країнах Балтії [42].

Безумовно, високий рівень виконання інфраструктурних проєктів розвитку транспортного комплексу в європейських країн є переважно результатом ефективності сформованого фінансово-інвестиційного базису ЄС. Фінансову основу транспортної політики ЄС становить прийнятий у 2013 році Регламент ЄС № 1316/2013, що в якості джерел фінансування проєктів розвитку транспортної інфраструктури в рамках програми TEN-T визначає кошти національних, місцевих бюджетів і громад, приватні інвестиції, кредити й позики міжнародних фінансових організацій. Оцінюючи інвестиційні потреби проєкту TEN-T, які, за розрахунками експертів, до 2020 року сягатимуть 500 млрд євро, у рамках стратегічного партнерства країнами-членами ЄС вже наразі сформовано фінансову інфраструктуру його реалізації. Так, ключовим фінансовим інструментом реалізації проєкту TEN-T є заснована у 2014 році програма Connecting Europe Facility (CEF), орієнтована на забезпечення інвестиційної підтримки розвитку транспортної інфраструктури в межах ЄС. Для усунення інфраструктурних бар'єрів інвестиційні ресурси фонду орієнтовані на підтримку транспортних транскордонних проєктів, що і передбачає виділення інвестицій для будівництва і модернізації інфраструктури в рамках конверсійного та загального пакетів фінансування. Перший у розмірі 11,305 млрд євро призначений для фінансування інфраструктурних проєктів країн – його акціонерів, а другий (розміром 12,745 млрд євро) – всім членам ЄС. У цілому на чотири роки існування в рамках фонду CEF було профінансовано 641 проєкт розвитку інфраструктури транспорт на загальну суму 22,3 млрд євро [43].

Значні інвестиції акумулюються і в рамках Європейського фонду стратегічних інвестицій (The European Fund for Strategic Investment (EFSI)), створеного за засадах співробітництва між ЄС та Європейським інвестиційним банком і орієнтованого на залучення приватних інвестицій для реалізації стратегічних для європейського простору проєктів.

Фінансування проєктів розвитку транспортної інфраструктури здійснюється і в рамках програми Горизонт–2020 (Horizon 2020), орієнтованої на підтримку дослідження та продукування інновацій для подолання ключових для

Європи проблем. У рамках даної програми мають місце і проекти підтримки інноваційного циклу створення транспортної продукції (послуги), що фінансуються в межах такого напрямку, як формування інтегрованого й екологічно чистого транспорту (на період до 2020 року бюджет в межах цього напрямку становитиме 6,3 млн євро) [40-44].

Особлива роль у фінансовій підтримці проектів розвитку транспорту, у першу чергу, мережі TEN-T, відводиться і різного роду європейським фондам інвестування. Серед значної кількості фондів структур, що фінансують ризиковані проекти, інвестиційне забезпечення саме розвитку транспортного сектора в рамках підтримки проектів розвитку економіки здійснюють п'ять регіональних фондів. До них належать Європейський фонд регіонального розвитку (European Regional Development Fund – ERDF), Фонд згуртування (Cohesion Fund – CF), Європейський морський та рибний фонд (European maritime and fisheries fund – EMFF), Європейський соціальний фонд (European Social Fund – ESF) і Європейський сільськогосподарський фонд розвитку (European agricultural fund for rural development – EAFRD). Слід зазначити, що підтримці транспорту найбільшу допомогу надають перші два фонди – Європейський фонд регіонального розвитку (European Regional Development Fund – ERDF), Фонд згуртування (Cohesion Fund – CF) [45].

Перший – Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF) – здійснює фінансову підтримку проектів розвитку міст, включаючи і проекти розвитку транспортної інфраструктури. З загального бюджету фонду, що нараховує 223,4 млрд євро, близько 5 % інвестицій (гранти, субсидії) надається для інтелектуального розвитку інфраструктури міст [45-46].

Фонд згуртування (Cohesion Fund – CF) призначений для інвестиційної підтримки екологічних проектів у країнах з нижчим, ніж у Європі, рівнем валового національного доходу на одного жителя. Фінансування в рамках фонду виділяються за такими двома ключовими напрямками, як проекти розвитку мережі TEN-T, що становлять особливий інтерес для Європи, та екологічно орієнтовані проекти, спрямовані на підвищення енергоефективності та розвиток залізничного

транспорту. Основна мета діяльності даного фонду полягає в забезпеченні конвергенції регіонів в середині Європи та поглиблення транскордонного співробітництва [46].

Аналізуючи проєкти розвитку транспортної інфраструктури країн ЄС, а саме створення транс'європейської транспортної мережі TEN-T, слід зазначити, що значна ефективність передбачених даною програмою проєктів забезпечується за рахунок поглиблення транскордонного співробітництва країн-учасниць. При цьому транскордонне співробітництво, що реалізується для підвищення економічного розвитку регіонів сусідніх країн, опосередковано поширюється і на діяльність їхнього транспортного комплексу, активізуючи процеси його модернізації та відновлення. Одним із показових прикладів розвитку транспортної інфраструктури в рамках однієї з програм транскордонного співробітництва країн ЄС – це програма SoNorA, що є частиною транскордонної програми співробітництва INTERREG IV і орієнтована на розвиток інфраструктури транспорту в сполученні Балтика – Адріатика. У рамках проєкту транскордонного співробітництва наразі розвивається транспортна інфраструктура й Дунайського регіону [47, с. 67-68]. Іншою програмою транскордонного співробітництва, а саме програмою «Інструмент європейського сусідства» (European Neighbourhood Instrument), для розвитку транспортної інфраструктури користуються Фінляндія, Латвія, Литва, Естонія, Росія, Білорусь, Іспанія, Марокко, Італія, Туніс, Румунія, Молдова й Україна. Зокрема для покращення морського сполучення і розвитку портової інфраструктури інструментом даної програми скористалися Італія, Марокко, Іспанія й Туніс. Розвивають наземні транспортні коридори Фінляндія, Росія, Латвія, Естонія, Литва і Білорусь [48, с. 95-96].

Серед учасників програми є і Україна, що спільно з Угорщиною, Румунією та Словаччиною співпрацює в напрямі удосконалення транспортної інфраструктури перетину кордону [49]. Підтримується прикордонна співпраця України з Румунією та Молодовою в рамках Спільної операційної програми Румунія – Україна 2014-2020 роки. Зокрема протягом найближчих років

планується реалізація чотирьох масштабних інфраструктурних проєктів, загальною вартістю 21,2 млн євро (17,5 млн євро – кошти ЄС), один з яких орієнтовано на покращення стану басейну річки Дунай [50].

З 2014 року з розширенням територіальних меж ЄС трансформувалася і політика підтримки транскордонного співробітництва. Наразі серед основних програм, у рамках яких реалізується транскордонне співробітництво за ініціативи та фінансування країн ЄС і передбачається розвиток транспортної інфраструктури можна виділити такі програми:

- Східне партнерство – передбачає зміцнення взаємовідносин з сусідніми відносно ЄС країнами, у тому числі шляхом взаємодії під час реалізації проєктів створення мережі TEN-T;

- INTERREG IV (SoNorA) та INTERREG V – орієнтовані на поглиблення співробітництва прикордонних територій, у тому числі і в транспортній сфері;

- PHARE/TACIS – передбачає захист навколишнього середовища, сприяння інвестуванню інфраструктурних мереж і боротьба зі злочинністю;

- URBAN – спрямована на забезпечення інтегрованого розвитку міських територій

- LEADER – орієнтована на стимулювання розвитку сільських територій тощо [51, с. 11].

Отже, на сьогодні ЄС не лише проводить активну транспортну політику, спрямовану на розбудову єдиної європейської транспортної мережі, але й забезпечує належну фінансову та організаційну підтримку її реалізації шляхом поглиблення транскордонного співробітництва як безпосередньо європейських країн, так і сусідніх з Європою держав. Попри складність фінансової ситуації обсяги фінансування та заходи щодо поглиблення транспортного співробітництва на європейському просторі постійно збільшуються. Фактично для країн ЄС розвиток транспортної інфраструктури є не лише інструментом поглиблення взаємозв'язку, але й інструментом активізації економічного зростання, механізмом збільшення кількості робочих місць і підвищення ділової активності

в країнах-членах європейського регіону.

Україна, як транзитна держава, завдяки розгалуженій транспортній інфраструктурі та наявності трьох міжнародних транспортних коридорів також виступає активним учасником багатьох інфраструктурних проєктів розвитку. Серед стратегічно значущих для економічного розвитку країни наразі мають такі інфраструктурні проєкти, як TEN-T, ТРАСЕКА та «Один пояс – один шлях» – Україна є учасником цих трьох проєктів [52]. Однак, незважаючи на вигідне положення в системі азіатсько-європейських транспортних зв'язків через погіршення геополітичної ситуації та конфлікт на Сході країни більшість маршрутів, зокрема, за проєктом «Один пояс – один шлях», проходять поза територією нашої країни. Китайсько-українське співробітництво в транспортній сфері наразі реалізується лише в рамках «Морського Шовкового шляху XXI століття» і стосується підтримки проєктів розвитку контейнерного сполучення через порти нашої країни. Зокрема у сполученні Україна – Китай курсує контейнерний потяг за маршрутом Україна - Чорне море – Грузія – Азербайджан – Каспійське море – Казахстан – Китай в обхід Росії через введення останньої заборони на транзит українських вантажів [53 - 54]. Що стосується співробітництва з Китаєм безпосередньо у сфері розвитку інфраструктури, то більшість реалізованих проєктів мають внутрішньодержавне значення. Так, з залученням китайських інвестицій у 2018 році було збудовано швидкісне залізничне сполучення «Київ- Пасажирський – аеропорт Бориспіль» загальною вартістю 580 млн грн [55], проведено модернізацію ряду автомобільних доріг «Київ – Харків – Довжанськ», «Одеса – Миколаїв», «Стрий – Тернопіль – Кропивницький – Знам'янка», а також поглиблення портів Південний та Іллічівськ [56].

Більш активно розвивається співпраця у сфері інфраструктурного розвитку країни з ЄС. Значною мірою такого роду співпраця стала результатом існування на території країни 4 з 10 міжнародних транспортних коридорів (№ 3, 5, 7 та 9) (дод. Г), що забезпечило Україні провідні позиції в Європі за рівнем транзитності і центральне місце в європейсько-азіатському сполученні. Тривалі роки

розвивалися відносини з європейськими країнами у сфері розбудови національної мережі МТК. Однак попри численні домовленості щодо покращення транспортного сполучення між ЄС та Україною національна система МТК так і не запрацювала. Мали місце лише окремі проекти розвитку інфраструктури транспортного комплексу, наймасштабнішим серед яких став проєкт модернізації залізничного терміналу Іллічівського порту в мультимодальний.

З ратифікацією Угоди про асоціацію між Україною та ЄС значно активізувалися заходи щодо розвитку інфраструктури нашої країни. Окрім гармонізації транспортного законодавства та імплементації ряду європейських Директив і Регламентів, прийняття Національної транспортної стратегії до 2030 року, реалізуються і проекти розбудови транспортної інфраструктури. Зокрема в рамках технічної допомоги ЄС масштабними проєктами у сфері розвитку інфраструктури залізничного транспорту стали будівництво Бескидського тунелю, електрифікація ділянки «Потоки – Золотнишине», оновлення рухомого складу, зокрема придбання локомотивів, вантажних і пасажирських вагонів. З залучення європейських інвестицій заплановано найближчим часом провести електрифікацію таких ділянок залізниць, як «Долинська – Миколаїв – Колосівка», «Ковель – Ізов – Держжордон», «Бердичів – Житомир – Коростень – Овруч – Держжордон», «Чернігів – Горностаївка – Держжордон», а також побудувати в м. Ковелі на кордоні з Польщею величезний логістичний термінал [58 - 59].

Така тенденція поглиблення співпраці українських залізниць з європейськими країнами означає, що Україна, навіть попри складність внутрішньої ситуації, залишається важливим учасником у системі євроазіатських транспортних зв'язків. На це вказують і останні тенденції в розвитку українсько-європейських взаємовідносин у транспортній сфері. Так, ратифікація Угоди про асоціацію між Україною та ЄС відкрила доступ нашій країні до такого інструменту підтримки, зокрема і транспортного комплексу, як Транспортна панель «Східного партнерства» в рамках платформи «Економічна інтеграція та наближення до політики ЄС», орієнтованої на поглиблення співробітництва в

транспортній сфері. Позитивним ефектом долучення України до даної панелі «Східного партнерства» стало включення в листопаді 2017 року нашої держави до складу Транс'європейської опорної транспортної мережі, що означає в умовах існування транспортних обмежень у сполученні з Росією можливість реалізації вигідного транзитного потенціалу країни та залучення гостро необхідних коштів у розвиток інфраструктури [60]. Однак, слід вказати на те, що включення України до складу мережі TEN-T не означає різке зростання транзитопотоків через територію країни. Входження в мережу TEN-T вимагає реалізації заходів щодо покращення стану інфраструктури транспорту, у першу чергу залізниць, наближення якості транспортного обслуговування до європейських вимог і потребує якомога швидкого подолання наявних інфраструктурних асиметрій шляхом залучення досвіду та інвестицій розвинутих країн ЄС.

За таких умов виникає необхідність вивчення існуючого рівня розвитку залізничного транспорту України та визначення стратегічних шляхів його інтеграції в транс'європейський транспортно-логістичний простір ЄС.

1.2. Структурно-організаційні трансформації на залізничному транспорті як основа його інтеграції в європейський транспортно-логістичний простір

Одним із найважливіших напрямів досягнення змін у системі функціонування українських залізниць вченими-науковцями, спеціалістами галузі визначено проведення реформаційних змін у галузі. Попри стратегічну значущість реформ для підвищення ефективності функціонування залізничної галузі тривалий час як на загальнодержавному, так і галузевому та науковому рівнях відбувалися дискусії щодо вибору правильного вектора її реформування.

Лише у 2006 році було прийнято Концепцію Державної програми реформування залізничного транспорту України, що передбачала реалізацію

корпоративної моделі управління галуззю зі 100-відсотковим збереженням залізниць у державній власності. За Концепцією, втілення реформ мало відбуватися в три етапи, по завершенню яких відбулося б структурне, техніко-технологічне перетворення залізничного транспорту і значне підвищення ефективності його функціонування [62].

Грунтуючись на розробленій Концепції, у 2007 році Укрзалізницею були внесені пропозиції щодо етапності реформування залізничного транспорту, які передбачали здійснення реформ у три етапи протягом 8 років. Перший етап – «Корпоратизація», за планом, передбачав протягом 2007-2008 років створення законодавчої бази регулювання діяльності залізничного транспорту, визначення організаційно-правової форми діяльності та розмежування державного і господарського управління в галузі. Другий – «Реструктуризація», розрахований на 2008-2010 роки, полягав у необхідності зміни структури управління галуззю та організаційно-правової форми ведення діяльності, реалізації заходів щодо ліквідації неприбутковості сфери пасажирських перевезень залізничного транспорту. Третій етап – 2011-2015 роки – полягав у створення конкурентного ринку перевезень за рахунок повного розмежування сфер управління інфраструктурою та перевезеннями [63-65]. У 2008 році було запропоновано новий підхід до реформування українських залізниць шляхом розроблення Укрзалізницею спільно з Міністерством транспорту і зв'язку України нового проекту Державної програми реформування залізничного транспорту. Відмінність запропонованого проекту полягала в зміні термінів реалізації першого і другого етапу проведення реформ і змістовного наповнення етапу реструктуризації, що передбачало утворення дочірніх підрозділів за видами економічної діяльності. Особливістю запропонованого проекту було перетворення залізничного транспорту в єдину компанію корпоративного типу, у підпорядкуванні якої знаходилася інфраструктура, основна частина локомотивного парку та близько 50 % парку вантажних вагонів [66].

Пізніше, вже у 2009 році, на основі розробленої раніше Концепції та з метою її деталізації Кабінет Міністрів України затвердив Державну цільову

програму реформування залізничного транспорту на період 2010-2019 років. Даною Програмою визначено необхідність створення якісно нової організаційно-правової та економічної моделі управління галуззю і створення конкурентного середовища. Розрахованою на 10 років Програмою реформування планувалося в три етапи забезпечити:

- у період 2010-2012 років (перший етап) формування законодавчої бази реформування, створення державного акціонерного товариства залізничного транспорту і впровадження механізму розподілу фінансів за видами господарської діяльності;

- період 2013-2015 років (другий етап) створення вертикально-інтегрованої виробничо-технологічної структури на основі єдиної автоматизованої системи управління та обліку, впровадження вільного тарифоутворення, формування головного й регіональних центрів управління перевезеннями, умов для розвитку приватних компаній-операторів з пасажирських перевезень, впровадження механізму фінансової підтримки пасажирських перевезень, створення у сфері приміських і регіональних пасажирських перевезень окремих господарських товариств, підпорядкованих місцевим органам виконавчої влади, залізничному транспорту та іншим юридичним особам, та оптимізацію організаційної структури управління галуззю;

- період 2016-2019 років (третій етап) ліквідацію перехресного субсидіювання, створення господарських товариств у сфері пасажирських перевезень далекого та місцевого сполучення, підпорядкованих залізничному транспорту, надати допуск на ринок приватних компаній – власників пасажирських вагонів, формування на базі підрозділів промислового залізничного транспорту, малодіяльних і вузькоколіїних ділянок залізниць місцевого значення, забезпечити розвиток мережі логістичних комплексів, складських і розподільних терміналів тощо [67].

Отже, з прийняттям Концепції і Державної цільової програми реформування залізничного транспорту фактично було здійснено перший крок в напрямів реалізації структурних реформ у галузі, спрямованих на зміну

принципів та умов функціонування залізниць задля покращення їхнього фінансово-економічного стану.

Аналізуючи стан виконання даних програмних документів, слід вказати на те, що тривалий час їхнє положення залишалося без виконання. Це пов'язано було як з відсутністю законодавчого базису втілення визначених реформ, так і необхідністю підготовки безпосередньо галузі до їхньої реалізації. Попри активність у сфері розроблення реформаційних програм для залізничного транспорту фактично ж реформування галузі розпочалося лише з прийняттям у 2014 році Постанови Кабінету Міністрів України № 200 «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця». З цього періоду розпочалися системні трансформації в галузі, орієнтовані на створення нової моделі ринку залізничних перевезень, аналогічної європейським залізничним системам.

Впровадження ринкової моделі управління галуззю почалося зі зміни організаційної структури управління (рис. 1.9) і утворення наглядової ради, правління, департаментів та філій у структурі галузі. Вже сьогодні в структурі АТ «Укрзалізниця» діє 5 таких функціональних філій, як «Пасажирська компанія», «Воєнізована охорона», «Центр будівельно-монтажних робіт та експлуатації будівель і споруд», «Енергоремтранс», «Центр діагностики залізничної інфраструктури», а також два представництва в Польщі та Словенії.

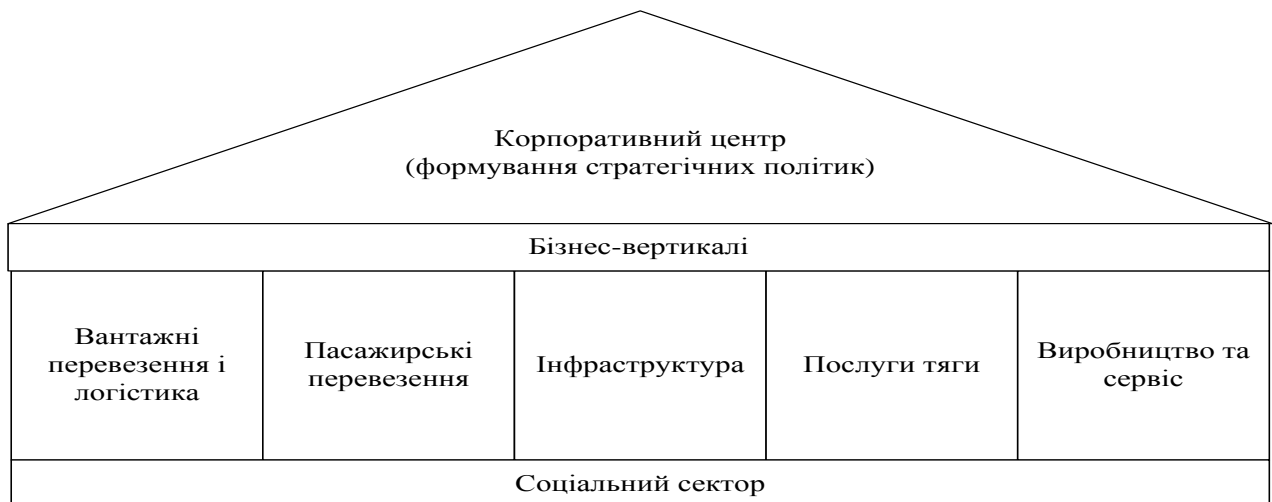


Рис. 1.9. Цільова бізнес-модель АТ «Укрзалізниця», прийнята до реалізації [68]

Особливістю втілюваної наразі на залізничному транспорті програми реформ є перетворення галузі в компанію, основні напрями діяльності якої будуть реалізовуватися за окремими бізнес-вертикалями. Так, згідно з офіційно визначеними АТ «Укрзалізниця» Стратегічними аспектами розвитку галузі на 2017-2021 роки для підвищення фінансово-економічної стабільності галузі цільова бізнес-модель залізничного транспорту передбачає створення корпоративного центру і п'яти бізнес-вертикалей: «Вантажні перевезення і логістика», «Пасажирські перевезення», «Інфраструктура», «Послуги тяги» та «Виробництво та сервіс» [68]. Стратегічні цілі та ініціативи для кожної бізнес-вертикалі управління розкрито в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Стратегічні цілі та ініціативи для кожної бізнес-вертикалі управління
АТ «Укрзалізниця» (сформовано на основі роботи [68])

Стратегічні цілі:	
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - підвищення привабливості вантажних і пасажирських перевезень залізничним транспортом в Україні; - збільшення присутності на ринках за межами України за рахунок посилення співробітництва і прямих інвестицій; - побудова ефективного логістичного оператора і зростання частки логістичних послуг у загальному портфелі компанії; - підвищення привабливості для співробітників і партнерів і впровадження соціально відповідальних підходів в управлінні персоналом; <ul style="list-style-type: none"> - підвищення енерго- і ресурсоефективності компанії; - підвищення рівня безпеки залізничної транспортної системи тощо 	
Бізнес-вертикаль «Вантажні перевезення і логістика»	Бізнес-вертикаль «Пасажирські перевезення»
<ul style="list-style-type: none"> - покращення позицій у традиційному секторі оперування вагонів (ринкова частка до 50 %); - покращення операційної ефективності за рахунок структурних перетворень; - розвиток інтермодальних перевезень (збільшення частки ринку до 45 %); - розвиток термінальних послуг (створення сучасної hub and spoke мережі); - побудова ефективного логістичного оператора (забезпечення логістичними послугами до 30 % ринку); - вихід на ринок перевізників ЄС (перевезення більше 5 млн т /р. територією 	<ul style="list-style-type: none"> - подальша оптимізація графіка руху поїздів з урахуванням оптимізації маршрутів, кількості і тривалості зупинок. Поступове перенесення пасажиропотоків на денні та прискорені (швидкісні) поїзди між ключовими пасажирськими хабами (45 % у 2021 році); - придбання нового рухомого складу – розширення мережі швидкісних поїздів ІС, ІС+, Нічний експрес; - підвищення рівня комфорту і чистоти для пасажирів, впровадження єдиного стандарту якості послуги перевезення; - зменшення збитковості діяльності бізнес-вертикалі: зниження непродуктивних витрат, розширення високодохідних

Продовження табл. 1.2

1	2
<ul style="list-style-type: none"> - інших країн); - розвиток перевезень і коридорів до Азії тощо 	<ul style="list-style-type: none"> продуктів, недопущення витоків; - підвищення інтегрованості транспортної системи (організація мультимодальних перевезень у кооперації з автобусним та іншими видами транспорту) тощо
Бізнес-вертикаль «Інфраструктура»	Бізнес-вертикаль «Послуги тяги»
<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація охоплення і використання інфраструктурної мережі (майже 3,5 тис км малодіяльних напрямків); - зниження операційних витрат на обслуговування інфраструктури на 4 млрд протягом 2017-2021 років; 	<ul style="list-style-type: none"> - створення UZ Loko: оператор тяги та продавець послуг з надання локомотивної тяги; - оптимізація парку локомотивів для забезпечення прогнозованих обсягів перевезень: придбання нового тягового рухомого складу та модернізація;
<ul style="list-style-type: none"> - перехід від регіональних принципів управління перевізним процесом до організації руху поїздів на полігонах значної довжини (економія до 1.4 млрд грн протягом 2017-2021 років); - підвищення продуктивності залізничної інфраструктури (будівництво, електрифікація, реконструкція); - створення інфраструктурного продукту і перехід на державне замовлення (мережевий контракт) тощо 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація виробничих потужностей з урахуванням зміни технології перевізного процесу (поступове скорочення кількості локомотивних депо); - підвищення якості планування, використання та розподіл тягових ресурсів на мережевому полігоні (підвищення ефективності на 15 %); - підготовка вертикалі до відкриття ринку перевезень і передачі локомотивів до вертикалей вантажних і пасажирських перевезень тощо
Бізнес-вертикаль «Виробництво та сервіс»	
<ul style="list-style-type: none"> - формування бізнес-вертикалі, до складу якої увійдуть відповідні філії, залежні господарські товариства, які будуть спеціалізуватися на виконанні деповських і капітальних видів ремонту тягового рухомого складу, а також модернізації, і їхня оптимізація; - оптимізація системи ремонту рухомого складу (економія 5-20 % по різних статтях витрат); - впровадження послуг з сервісного обслуговування рухомого складу протягом життєвого циклу; - залучення інвесторів і формування стратегічних партнерств зі світовими лідерами з виробництва та модернізації тягового рухомого складу тощо 	

Для досягнення встановлених стратегічних ініціатив наразі в галузі реалізуються значні структурні перетворення. Зокрема відбувається перехід від територіальної системи організації залізничних перевезень до національної. Так, шість залізниць, що раніше виступали в статусі окремих юридичних осіб з провадження діяльності у сфері перевезень у результаті втілення реформ стали регіональними філіями АТ «Укрзалізниця». Значні зміни відбуваються у сфері вантажних та пасажирських перевезень. На 2019 рік передбачено утворення

окремої вагонної компанії, що забезпечуватиме управління всім парком вагонів АТ «Укрзалізниця». Сектор пасажирських перевезень трансформується шляхом утворення шести регіональних компаній з приміських пасажирських перевезень, а також формування окремої вокзальної компанії. Мають місце зміни і у сфері управління тяговим рухомим складом шляхом створення окремої компанії – оператора тяги [69, с. 61]. Вже сьогодні на залізничному транспорті функціонують компанії, що володіють приватним вагонним парком. Про запровадження приватної локомотивної тяги наразі досить активно ведуться перемови як на державному, так і галузевому рівнях. Так, проектом Закону України «Про залізничний транспорт України» передбачено можливість організації приватної тяги та пасажирських перевезень за рахунок надання доступу до ринку залізничних перевезень приватним компаніям. За пропозиціями даного проекту, для реалізації приватних послуг з перевезень перевізникам необхідно мати ліцензію на здійснення відповідного виду господарської діяльності згідно з законодавством і сертифікат безпеки; тяговий залізничний рухомий склад; право доступу до інфраструктури на підставі відповідного договору з оператором інфраструктури та низку інших документів. Державним регуляторним органом у сфері залізничного транспорту виступатиме Національна комісія з державного регулювання у сфері транспорту, що забезпечуватиме державне регулювання цін (тарифів) на обов'язкові послуги доступу до інфраструктури, розроблення та коригування Методики формування тарифу на обов'язкові послуги доступу до інфраструктури, а також здійснюватиме погодження інвестиційних програм оператора інфраструктури [70].

Серед вчених існують різні точки зору щодо можливих механізмів плати за користування інфраструктурою. Зокрема Міщенко М.І. та Береза І.В. пропонуються методика проведення операційного аналізу витрат, яка базується на нелінійних залежностях витрат, прибутку будівельних організацій від відтворювальної діяльності об'єктів транспортної інфраструктури, що дозволяє знайти оптимальне співвідношення «результати-витрати», відповідно до якого обґрунтовуються рішення щодо доцільності реалізації відтворювальної

діяльності [71].

Не менш значні перетворення мають відбутися і у сфері управління інфраструктурою. За програмою реформування інфраструктурна складова, на відміну від вагонної, тяги і пасажирських перевезень, залишиться у державній власності і знаходитиметься в підпорядкуванні оператора інфраструктури. До складу інфраструктурної складової будуть входити такі об'єкти діючого наразі колійного господарства, господарства електропостачання, сигналізації та зв'язку, що забезпечують обслуговування, ремонт і модернізацію колій, інженерних споруд, засобів сигналізації, централізації, блокування та зв'язку, енергопостачання, централізований процес управління перевезеннями, управління регіональними центрами управління перевезеннями, діагностику і моніторинг стану інфраструктури, колії, енергопостачання, сигналізації, централізації і блокування, інженерних споруд, а також філії «Центральна станція зв'язку» і «Енергозбут» (рис. 1.10) [72].



Рис. 1.10. Єдина вертикаль управління «UZ Інфраструктура» [72]

Серед всіх запланованих заходів з реалізації реформ в сфері інфраструктури залізничного транспорту найбільш загрозливий характер мають ті наміри АТ «Укрзалізниця», що спрямовані на оптимізацію інфраструктури шляхом закриття значної кількості малодіяльних ліній і ряду вантажних станцій.

Основна мета таких трансформацій у сфері інфраструктури полягає в

оптимізації витрат, що дозволить у подальшому зменшити рівень зростання тарифів на перевезення в АТ «Укрзалізниця». Згідно з проведеним моніторингом діяльності всіх вантажних станцій АТ «Укрзалізниця» за підсумками діяльності у другому півріччі 2018 року під статус «малодіяльна» потрапила 301 вантажна станція (30,2 % загальної кількості вантажних станцій на залізничному транспорті), що в середньому обслуговують близько 2,34 вагона за добу [73]. За оцінками спеціалістів галузі, ліквідація або тимчасове закриття малодіяльних вантажних станцій і ділянок дозволить АТ «Укрзалізниця» економити щорічно майже 6 млн грн прямих витрат за рахунок скорочення чисельності працівників, а отже, і й витрат на їхнє утримання і обслуговування [74]. Безумовно, з точки зору забезпечення операційної ефективності галузі ліквідація неприбуткових складових у структурі компанії є одним із дієвих інструментів скорочення витрат. Однак для залізничного транспорту, діяльність якого має не лише комерційний, але й соціальний характер такого роду заходи варто визнати «непопулярними», адже ліквідація малодіяльних станцій і ділянок означає: по-перше, скорочення працівників не лише на залізничному транспорті, але й на тих підприємствах, діяльність яких обслуговують ці станції, а отже, і зростання рівня безробіття в країні та погіршення рівня життя населення [75]; по-друге, обмеження доступу населення до інфраструктури, що зумовить зниження його мобільності; по-третє, зниження економічної активності в регіонах і селах, оскільки закриття станцій означає як зниження рівня рентабельності, так і зупинку діяльності підприємств, а отже, зменшення надходжень до місцевого та державного бюджетів; по-четверте, зростання транспортних витрат і підвищення вартості продукції для населення.

Враховуючи негативні наслідки від реалізації заходів з ліквідації малодіяльних станцій і ділянок залізниць, вчені пропонують різні шляхи вирішення даної проблеми. Так, Зоріна О. І., Пасічник В. І., Кулаєв Ю. Ф. розглядають можливість підвищення ефективності функціонування малодіяльних станцій і ділянок за рахунок впровадження спеціалізованих методів управління їхньою експлуатаційною діяльністю [76-78]. Ломотько Д. В. разом з Носко Н. А.

пропонують підвищити ефективність діяльності такого роду станцій і ділянок за рахунок концентрації вантажів на опорних станціях, застосування мобільних вантажно-розвантажувальних комплексів і формування спеціальних логістичних центрів [79].

В аспекті розроблення рекомендацій щодо забезпечення імплементації Директиви ЄС 91/140 в діяльність залізничної галузі України проводять дослідження та наводять характеристику світових моделей управління інфраструктурою залізничного транспорту усвоїй праці [80] Ейтутіс Г.Д., Крищенко С.О., Зіць О.Є. Цими вченими-науковцями зазначається, що для підвищення ефективності управління інфраструктурою українських залізниць необхідно в першу чергу на законодавчому рівні визначити порядок оплати за користування інфраструктурою, забезпечити рівний доступ до її об'єктів всіх учасників ринку перевезень та ліквідувати можливість фінансування за рахунок коштів, призначених для інфраструктури, інших бізнес-напрямків діяльності галузі.

З метою недопущення закриття малодіяльних ліній залізниць Міщенком М.І. та Кириленко О.М. пропонуються способи раціонального зниження собівартості експлуатаційної діяльності на таких ділянках, що передбачають застосування спрощених методів експлуатації й сучасних, інноваційних основних засобів [81]. Погоджуючись з точкою зору даних учених і враховуючи можливі наслідки реалізації такого роду заходів у сфері інфраструктури АТ «Укрзалізниця», слід визнати, що для підвищення економічної ефективності діяльності українських залізниць необхідно здійснювати модернізацію інфраструктури шляхом покращення її стану, розбудови сучасних термінальних комплексів і центрів, а також впровадження спільних механізмів управління [82].

Отже, узагальнюючи проведений аналіз стану реалізації реформ на залізничному транспорті, вважаємо за необхідне зупинитися на характеристиці позитивних і негативних наслідків їхнього втілення як для галузі та інфраструктури, зокрема, так і для країни в цілому (рис. 1.11).

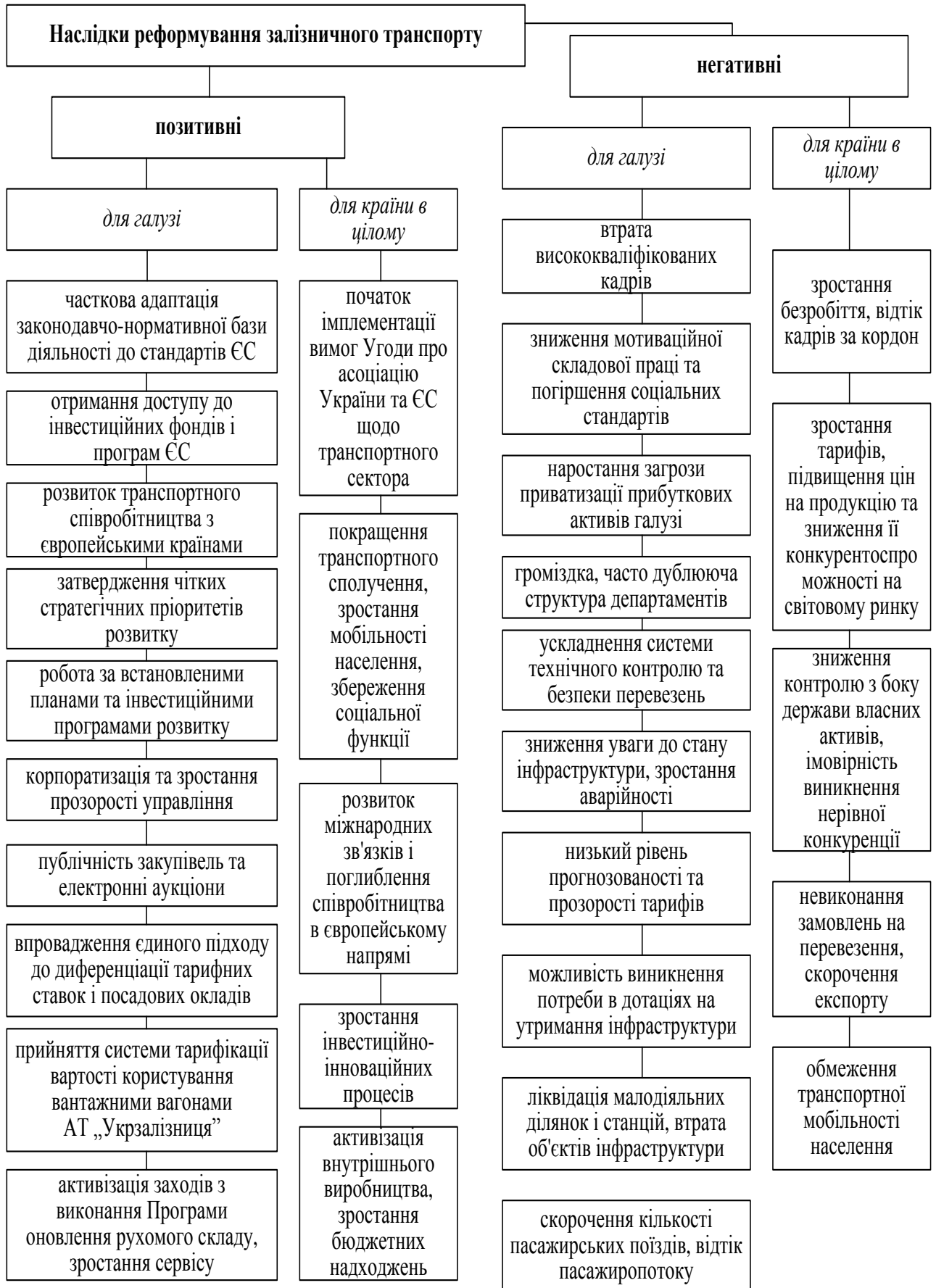


Рис. 1.11. Позитивні і негативні наслідки реформування залізничного транспорту України для галузі та країни в цілому (розробка автора)

Так, серед позитивних наслідків реформування для діяльності українських залізниць слід виділити:

- часткову адаптацію законодавчо-нормативної бази діяльності до стандартів ЄС;
- отримання доступу до інвестиційних фондів і програм ЄС;
- розвиток транспортного співробітництва з європейськими країнами;
- затвердження чітких стратегічних пріоритетів розвитку;
- виконання роботи за встановленими планами та інвестиційними програмами розвитку;
- корпоратизацію та зростання прозорості управління;
- публічність закупівель та електронні аукціони;
- впровадження єдиного підходу до диференціації тарифних ставок і посадових окладів;
- прийняття системи тарифікації вартості користування вантажними вагонами АТ «Укрзалізниця»;
- активізацію заходів з виконання Програми оновлення рухомого складу, зростання сервісу.

Негативний вплив реформ на діяльність залізничного транспорту виражається:

- у зниженні мотиваційної складової праці та погіршенні соціальних стандартів;
- втраті висококваліфікованих кадрів;
- наростанні загрози приватизації прибуткових активів галузі;
- формуванні громіздкої, часто дублюючої структури департаментів;
- ускладненні системи технічного контролю та безпеки перевезень;
- зниженні уваги до стану інфраструктури, зростанні аварійності на залізницях країни;
- зниженні рівня прогнозованості та прозорості тарифів на перевезення, особливо вантажні;
- можливості виникнення потреби в дотаціях на утримання

інфраструктури;

- ліквідації малодіяльних ділянок і станцій і, як наслідок, втраті об'єктів інфраструктури тощо.

Попри існування негативних наслідків реформ для ефективності функціонування галузі їхні результати мають визначальний вплив на економічні процеси в країні, обумовлюючи їхню як позитивну, так і негативну динаміку. Позитивний ефект реформ для країни в цілому виражається:

- по-перше, у початку імплементації вимог Угоди про асоціацію України та ЄС щодо транспортного сектора;

- по-друге, покращенні транспортного сполучення, зростанні мобільності населення та збереженні соціальної функції залізниць;

- по-третє, розвитку міжнародних зв'язків і поглибленні співробітництва в європейському напрямку;

- по-четверте, зростанні інвестиційно-інноваційних процесів у країні;

- по-п'яте, активізації внутрішнього виробництва та зростанні бюджетних надходжень держави тощо.

Результати реформування українських залізниць мають і негативний вплив на економіку країни, обумовивши зростання безробіття, відтік кадрів за кордон, зростання тарифів, підвищення цін на продукцію та зниження її конкурентоспроможності на світовому ринку, зниження контролю з боку держави власних активів, імовірність виникнення нерівної конкуренції, невиконання замовлень на перевезення та скорочення експорту, обмеження транспортної мобільності населення тощо. Отже, процеси реформування не лише впливають на роботу галузі, але й похначаються на економічних процесах у країні. Враховуючи обраний курс проведення реформ на залізничному транспорті, важливим завдання залишається як збереження доступності транспортних послуг для промисловості та населення країни, недопущення «роздержавлення» активів залізниць, так і впровадження інноваційних заходів до процесу перевезень з метою перетворення АТ «Укрзалізниця» в транспортно-логістичного оператора європейського рівня. Це потребує проведення

оцінювання впливу процесів реформування залізниць на основні показники діяльності галузі та розроблення інструментарію її розвитку у відповідності з транспортно-логістичними трансформаціями, що відбуваються на світовому ринку.

1.3. Оцінювання стану та характеристика наявних інфраструктурних асиметрій розвитку вітчизняного залізничного транспорту порівняно з залізницями ЄС

Одним із факторів, що протягом тривалого часу позитивно впливає на позиції України в Глобальному рейтингу конкурентоспроможності, є її інфраструктурний розвиток. За даними звіту Global Competitiveness Index, який щорічно надається Всесвітнім економічним форумом спільно з Євразійським інститутом конкурентоспроможності та консалтинговою компанією Strategy Partners, протягом останніх п'яти років Україна займає досить непогані позиції саме за складовою «Інфраструктура».

За період 2014-2018 років за якістю інфраструктури Україна значно підвищила власний рейтинг, піднявшись з 68 позиції у 2014 році до 57 місця у 2018 році [83]. Провідну роль для покращення інфраструктурних позицій країни в міжнародних оцінках конкурентоспроможності відіграє інфраструктура залізничного транспорту, за рівнем розвитку якої Україна входить у 30 зі 140 країн. Так, попри незначне погіршення значення субіндексу «якість залізничної інфраструктури» у 2016-2017 роках, що стало результатом руйнування і втрати провізної здатності залізниць на Сході України, у цілому за 2014-2018 роки його значення мають позитивну динаміку (зростання становить 2 позиції в рейтингу: з 25 місця у 2014 році до 23 – у 2018 році) [83]. Слід зазначити, що такі позиції нашої країни в глобальному рейтингу конкурентоспроможності за показником «якість залізничної інфраструктури»

підтримуються завдяки високій щільності залізниць і наявності залізничних міжнародних транспортних коридорів. В іншому ж за якістю розвитку інфраструктури вітчизняні залізниці значно поступаються розвинутих європейським державам і не мають можливості інтегруватися в європейський транспортно-логістичний простір.

За період 2007-2018 років відбулося зменшення частки залізничного транспорту у формуванні ВВП країни (рис. 1.12). Якщо у кризовий 2008 рік залізничний транспорт забезпечував формування 3,39 % ВВП країни, то у 2017 році – лише 2,48 %. Згідно з Угодою про асоціацію України з ЄС у рамках поглиблення економічного і галузевого співробітництва, що передбачає інтеграцію АТ «Укрзалізниця» в європейських транспортно-логістичний простір, протягом найближчих років необхідно забезпечити адаптацію вітчизняних залізниць до технічних та економічних стандартів Європи. Окрім запровадження незалежності в управлінні та покращання фінансової ситуації, впровадження ліцензування діяльності залізничних підприємств і стандартизації звітності, стратегічне значення для розширення експорту транспортних послуг і входження українських залізниць до системи європейських транспортно-логістичних зв'язків на правах повноцінного партнера відіграє подолання наявності інфраструктурних асиметрій їхнього розвитку.

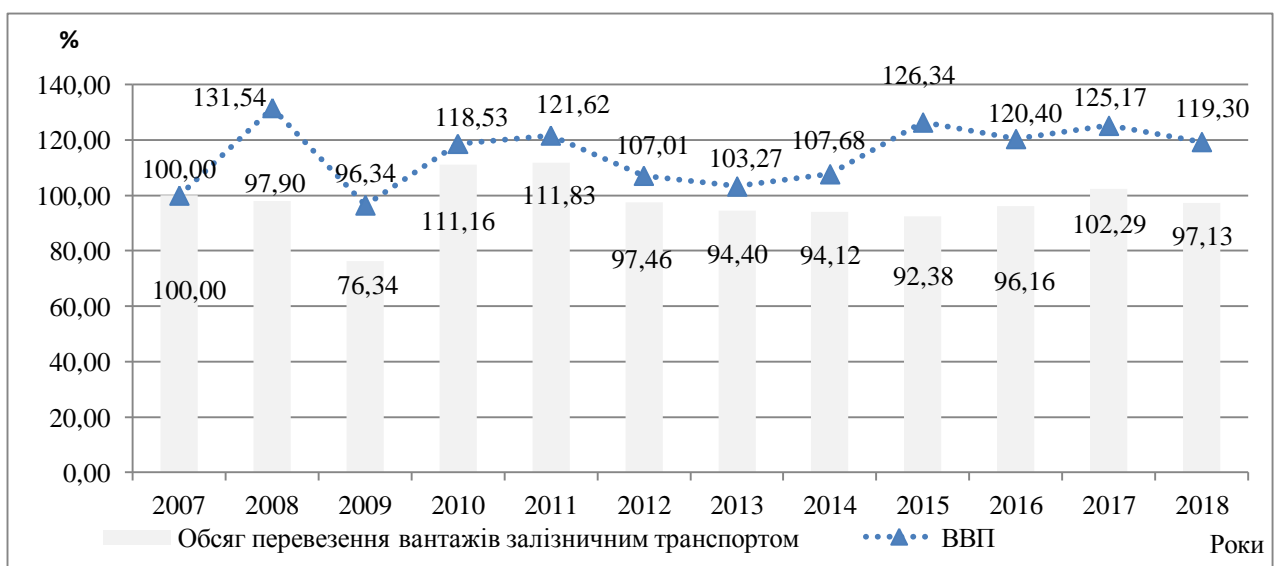


Рис. 1.12. Динаміка вантажообігу залізничного транспорту та ВВП України за період 2007-2018 років [84 - 85]

Зараз саме через наявність інфраструктурних бар'єрів наразі неможливим є безперешкодне транспортування пасажирів і вантажів у сполученні між Україною та Європою. Враховуючи стратегічну значущість інтеграції українських залізниць у європейський транспортний простір для зростання економіки нашої країни, вважаємо за необхідне зупинитися на характеристиці існуючих тенденцій функціонування та наявних інфраструктурних асиметрій їхнього розвитку порівняно з залізницями ЄС.

Негативні фактори зовнішнього середовища призвели до різкого погіршення параметрів роботи українських залізниць і зменшення їхнього внеску в економічний розвиток держави. Це зумовлено втратою залізничним транспортом частини власного ринку перевезень і переорієнтацією вантажопотоків на інші види транспорту. Зокрема за цей же період частка українських залізниць у загальному обсязі вантажних перевезень країни також мала тенденцію до зменшення: протягом 2007-2017 років питома вага залізничного транспорту в загальному обсязі вантажних перевезень у країні зменшилася з 26 % у 2007 році до 23 % у 2017 році (рис. 1.13) [85].

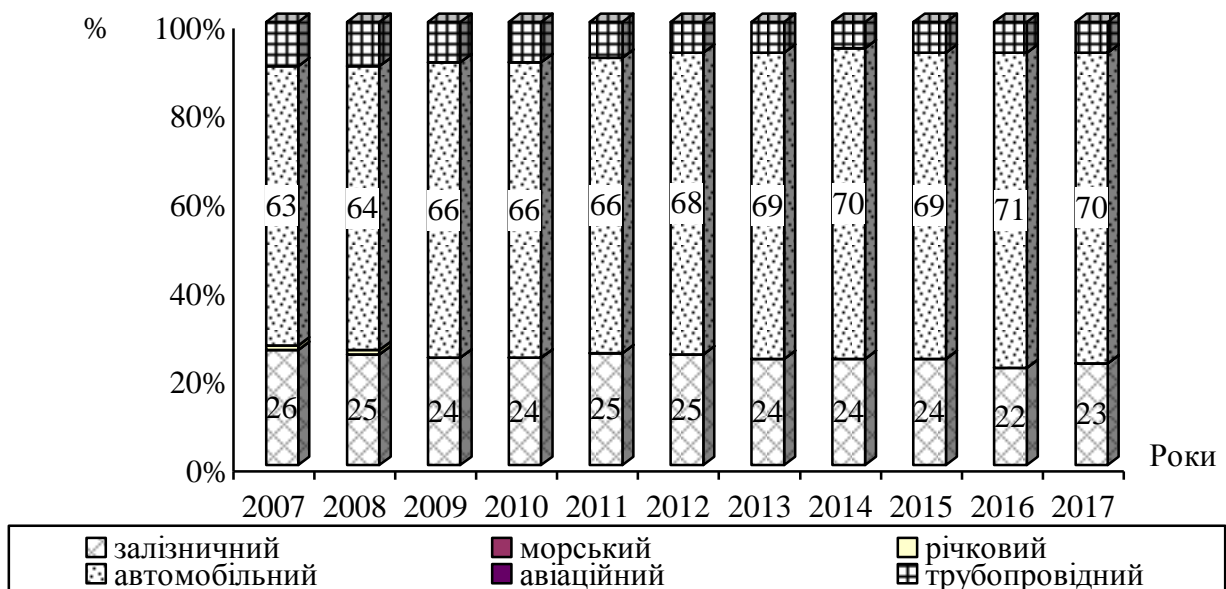


Рис. 1.13. Динаміка питомої ваги різних видів транспорту в загальному обсязі вантажних перевезень у країні протягом 2007-2017 років

(сформовано за даними роботи [85])

Втрати позицій на ринку вантажних перевезень стала результатом падіння вантажообігу на залізничному транспорті внаслідок втрати транзитних вантажів, що прямували до Росії. Порівнюючи показники вантажообігу залізничного транспорту за 10 років, то слід вказати, що протягом даного періоду відбулося його різке падіння: якщо у 2007 році вантажообіг галузі становив 262,8 млрд т - км, то у 2017 році – 191,9 млрд т - км, що на 26,9 % менше, а у 2018 році – 186,3 млрд т-км(рис. 1.14) [86]. Найбільш різкими та болючими наслідки втрат транзиту стали саме для залізниць, адже падіння вантажообігу є результатом скорочення обсягів транзитних перевезень (рис. 1.15) і в підсумку обумовило погіршення основних показників роботи залізничного транспорту.

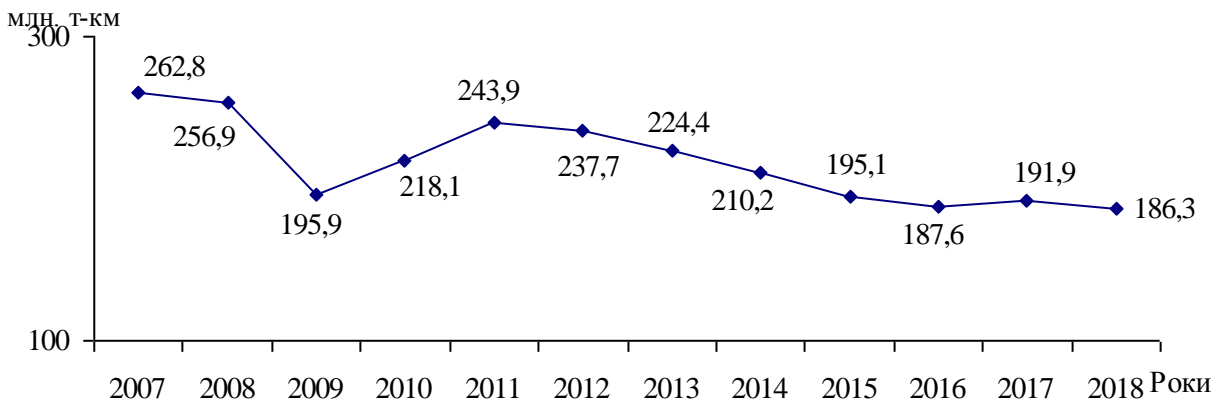


Рис. 1.14. Динаміка вантажообігу залізничного транспорту за період 2007-2018 років (сформовано за даними роботи[84])

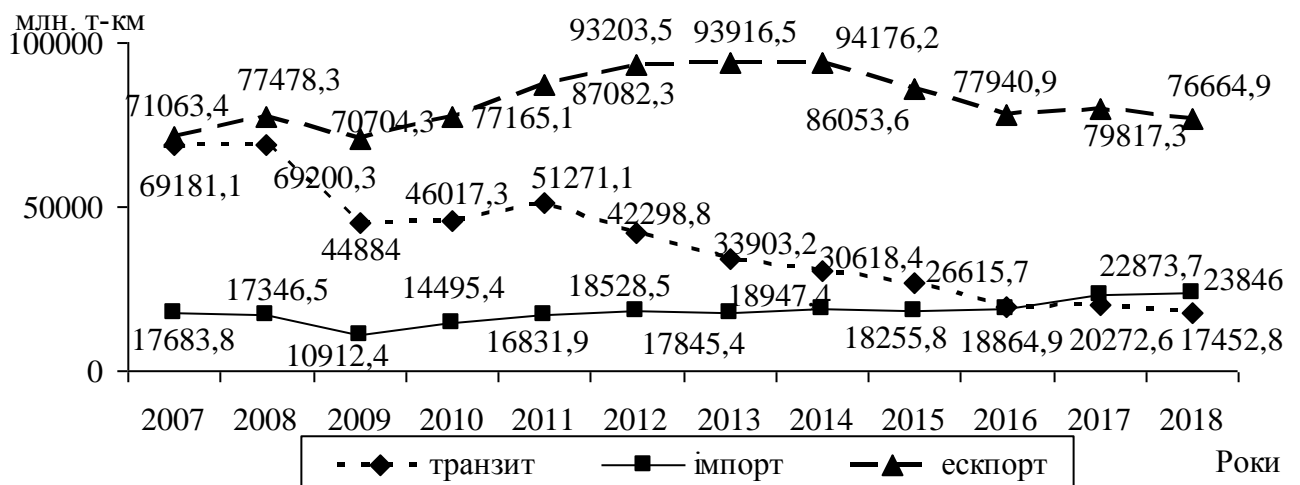


Рис. 1.15. Динаміка вантажних перевезень залізничним транспортом протягом 2007-2018 років (сформовано за даними роботи [84])

Порівнюючи обсяги транзитних перевезень залізничного транспорту навіть з рівнем 2012 року, можна констатувати про їхнє падіння більш ніж в 2 рази. Така динаміка вказує на те, що першопричиною зменшення транзитної ролі українських залізниць є їхня переорієнтація на альтернативні (через Білорусь) маршрути. З іншого боку, негативний вплив на транзитні перевезення має і рівень їхнього обслуговування та безпосередньо наявні бар'єри як технічні, так і управлінські [87]. На думку колективу авторів Р.С. Веприцького, Г.Д. Ейтутіса, С.В. Артем'єва, різке падіння обсягів транзитних перевезень на залізничному транспорті України стало наслідком світової фінансової кризи, події в Криму та на сході країни, а також відсутності дієвих заходів в сфері покращення стану об'єктів залізничної інфраструктури [88-89]. Як наслідок, зі скороченням транзитопотоків залізничний транспорт втратив як левову частку власних доходів, так і можливості для використання своєї провізної здатності. У результаті спостерігається погіршення якісних показників роботи залізничного транспорту. Так, за десять аналізованих років значно зменшилися обсяги навантаження вагонів (скорочення становило в середньому 6393 вагони за добу: з 17483 вагонів у 2008 році до 11518 вагонів у середньому за добу у 2018 році), а отже, і приведена продукція залізничного транспорту, що зменшилася за останні 11 років на 23,5 % з 335984,2 млн т - км у 2007 році до 257211,2 млн т - км у 2018 році [84].

Динаміку якісних показників діяльності залізничного транспорту протягом 2007-2018 років подано на рис. 1.16. Негативним явищем, що свідчить про зниження ефективності використання рухомого складу, є зростання обігу вантажних вагонів (з 5,48 доюи у 2007 році до 10,35 доби у 2018 році), зростання часу їхнього простою під технологічними операціями на станціях (з 7,34 год у 2007 році до 13,3 год у 2018 році) і зростання відсотка порожнього пробігу вагонів (порожній пробіг вагонів у 2007 році складав 59,9 %, а у 2018 році – 66,6 %) [84].

На фоні погіршення обсягів роботи залізничного транспорту відбулося різке скорочення його доходів.



Рис. 1.16. Динаміка якісних показників діяльності залізничного транспорту протягом 2007-2017 років (відсоток до рівня 2007 року)
(сформовано за даними роботи [84])

За період 2007-2018 років доходи залізничного транспорту хоча й зросли, однак їхнє збільшення стало наслідком підвищення тарифів на перевезення (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Динаміка доходів залізничного транспорту та ЕВІТДА за 2007-2017 роки
(сформовано на основі робіт [68, 90 - 91])

	Роки											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Доходи, млрд грн	24	33,6	34,3	38,6	46,2	46,1	44,6	43,8	-15,4	-7,3	73,9	85,6
Скоригована ЕВІТДА, %	5	7,6	10	10,9	12,8	11	9,9	8,9	0	0	20,1	19,2

Аналізуючи фінансові результати діяльності, слід зазначити, що найбільш складним для галузі виявився період 2015-2016 років. Загострення внутрішньодержавної економічної кризи, що супроводжувалася інфляцією, різким коливанням курсу валют, падінням промислового виробництва і

втратаю територій, призвели до збитковості роботи залізничного транспорту. Якщо в попередні роки залізниці України закінчували фінансові роки з прибутком, іноді незначним, то у 2015 році галузь отримала фінансові збитки в розмірі 15,4 млрд грн [92].

Складна фінансова ситуація в галузі призвела і до падіння кредитних рейтингів залізничного транспорту (за оцінкою міжнародних рейтингових агентств Standard&Poor's та Fitch, АТ «Укрзалізниця» в той час мала рейтинг С та ССС- відповідно) і змусила керівництво оголосити про технічний дефолт. Не менш складним виявився у фінансовому плані і 2016 рік, за результатами якого галузі вдалося вийти на беззбитковий рівень, отримавши прибуток у розмірі 303 млн грн. Наразі фінансове становище АТ «Укрзалізниця» хоча й демонструє позитивну динаміку, однак у цілому є досить складним.

Кредитні рейтинги галузі зросли і оцінюються так: довгостроковий Standard&Poor's на рівні В-, Fitch на рівні ССС+, короткостроковий рейтинг складає відповідно В- та ССС+ [93]. Такі позиції АТ «Укрзалізниця» в міжнародних рейтингових оцінках означають подальше збереження переддефолтної ситуації в галузі, а отже, і свідчать про збереження фінансової кризи.

Негативно на фінансовий стан залізничного транспорту впливає і система відшкодування витрат на перевезення категорій громадян, що користуються пільгами. Так, заофіційними даними АТ «Укрзалізниця», лише протягом останніх 4 років постійно спостерігається нагромадження заборгованості з компенсації цієї групи витрат: у 2014 році зі 310,1 млн грн за надані послуги було компенсовано лише 116,6 млн грн, а у 2017 році з 409,8 млн грн компенсовано лише 72 млн грн, а у 2018 році з 389,4 млн грн і взагалі компенсовано лише 88,6 млн грн (рис. 1.17) [94].

Щорічне неповернення державою та місцевими органами влади зазнаних АТ «Укрзалізниця» витрат на виконання соціальних зобов'язань призводить до збереження динаміки збитковості сфери пасажирських перевезень. Тяжке фінансове становище галузі та збереження механізму перехресного

субсидювання через відсутність належного відшкодування витрат за перевезення пільгових категорій з місцевих бюджетів значно обмежували протягом тривалих років інвестиційні можливості залізничного транспорту.

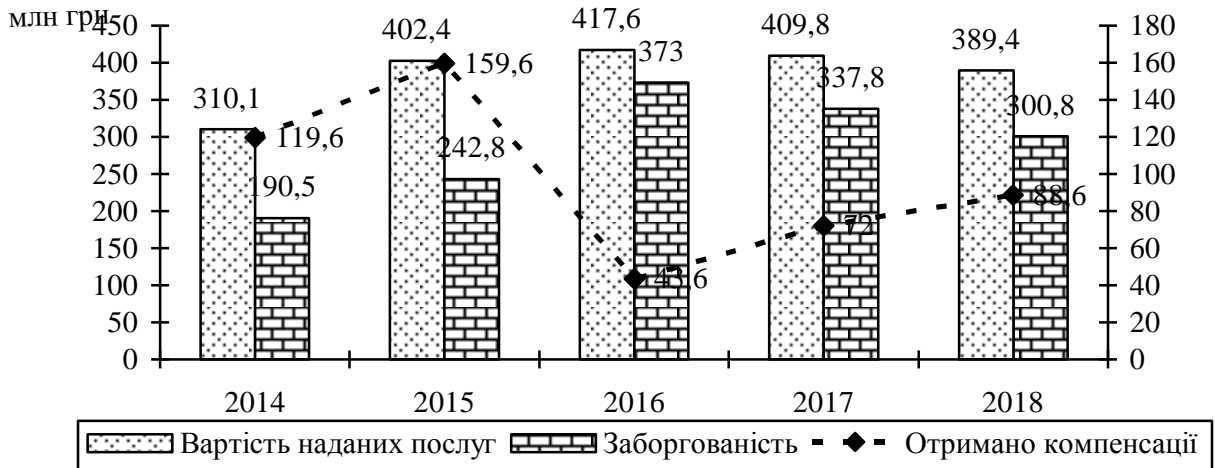


Рис. 1.17. Динаміка витрат на перевезення пільгових категорій громадян і стан їхньої компенсації протягом 2014-2018 років [94]

Так, у 2017 році філіями АТ «Укрзалізниця» було освоєно на 10904,1 млн грн більше, більш ніж у 3 рази капітальних інвестицій порівняно з 2013 роком, а у 2018 році в два рази більше – 16590,3 млн грн (рис. 1.18).

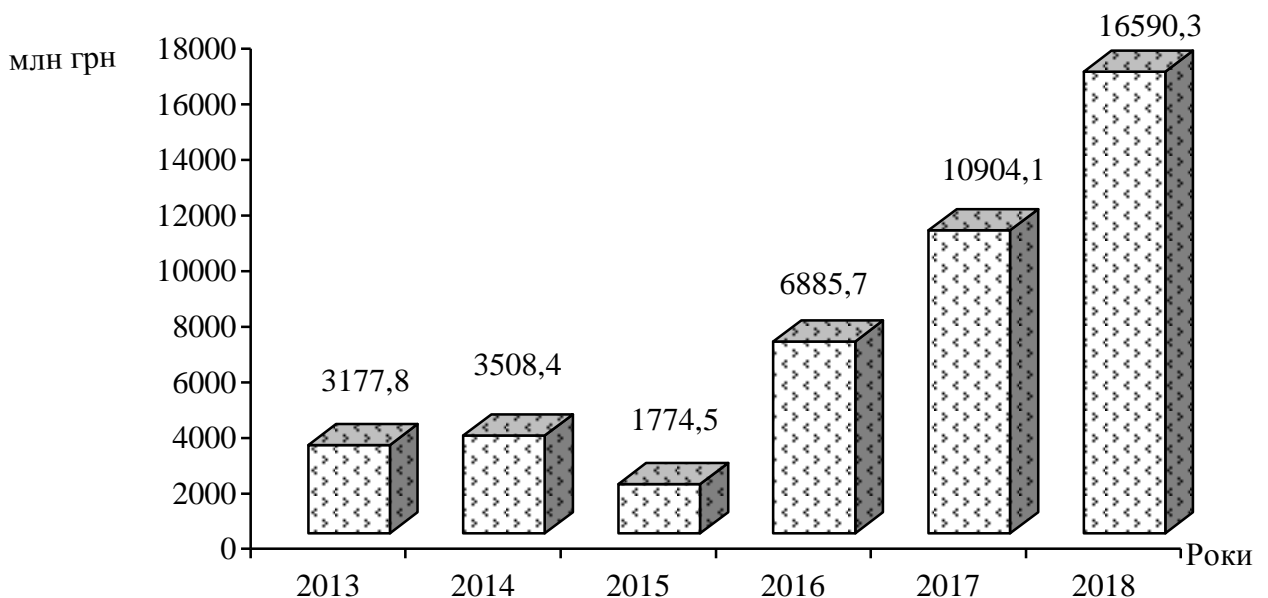


Рис. 1.18. Динаміка капітальних інвестицій залізничного транспорту протягом 2013-2018 років (сформовано за даними робіт [94 - 95])

Вивчаючи структуру капітальних інвестицій АТ «Укрзалізниця» протягом останніх двох років, варто вказати на зростання рівня капітальних витрат у капітальне будівництво (43,2 % у 2016 році, 22,1 % у 2017 році, 23,87% у 2018 році), придбання і модернізацію рухомого складу. Структуру капітальних інвестицій АТ «Укрзалізниця» за напрямками за період 2016-2018 років подано в табл. 1.4. Однак, попри зростання рівня фінансування процесів відтворення основних фондів залізничного транспорту, у цілому в галузі спостерігається критичний рівень спрацьованості техніко-технологічної бази.

Таблиця 1.4

Структура капітальних інвестицій АТ «Укрзалізниця» за напрямками за період 2016-2018 років (сформовано за даними роботи [94])

Напрямки капітальних інвестицій	Роки					
	2016		2017		2018	
	млн грн	питома вага, %	млн грн	питома вага, %	млн грн	питома вага, %
Разом капітальні інвестиції, у тому числі	6885,8	100	10904,1	100	16590,2	100
Капітальне будівництво:	2977,9	43,2	2405,3	22,1	3960,1	23,87
реконструкція колії	1253,6	42,1	844	35,1	2006,4	50,67
Придбання основних засобів:	1338,8	19,4	3891	35,7	6302	37,99
рухомий склад	1118	83,5	3357,9	86,3	5571,5	88,41
інші основні засоби	220,8	16,5	533,1	13,7	730,5	11,59
Придбання необоротних матеріальних активів	210,2	3,1	262	2,4	330,3	1,99
Придбання нематеріальних активів	17,6	0,3	69,7	0,6	164,1	0,99
Модернізація, модифікація основних засобів:	2341,3	35,3	2461,5	22,6	3390,6	20,44
рухомого складу	2071,6	88,5	2171,4	88,2	2887,6	85,16
модернізація інших основних засобів	-	-	-	-	503	14,84
Капітальний ремонт:	-	-	1814,6	16,6	2443,1	14,73
рухомого складу	-	-	651,5	35,9	962,6	39,40
будівель і споруд	-	-	1079,3	49,7	1400	57,30
інших основних засобів	-	-	83,8	14,4	80,5	3,29

За даними АТ «Українська залізниця», станом на початок 2017 року на 99 % зношений парк магістральних тепловозів, на 90 % – вантажних вагонів та електро- і дизель-поїздів, на 87 % - парк пасажирських вагонів, більше 80 %

складає рівень зносу магістральних електровозів і маневрових тепловозів, 67 % – рівень зносу тягових підстанцій і 55 % – контактної мережі [96].

Ігнорування тривалий час реальних потреб залізничного транспорту в оновленні основних фондів призвели до накопичення морально зношеної бази для виконання перевезень. Наразі існує ситуація, коли основна частина вантажних перевезень обслуговується не лише фізично зношеним, але й морально відсталим рухомим складом (рис. 1.19) [97 - 98]. Так, від загального парку з терміном більше 26 років експлуатується 33,2 % електровозів, 71,9 % вантажних вагонів і 32,3 % тепловози. Зокрема із загального парку пасажирських магістральних локомотивів, що нараховує 550 одиниць, експлуатується лише 287 одиниць, а з загальної кількості 1758 одиниць вантажних магістральних локомотивів – лише 945 одиниць [99]. Не менш складна ситуація склалася з пасажирськими вагонами, де 67,9 % від загальної кількості мають термін служби більше 40 років.

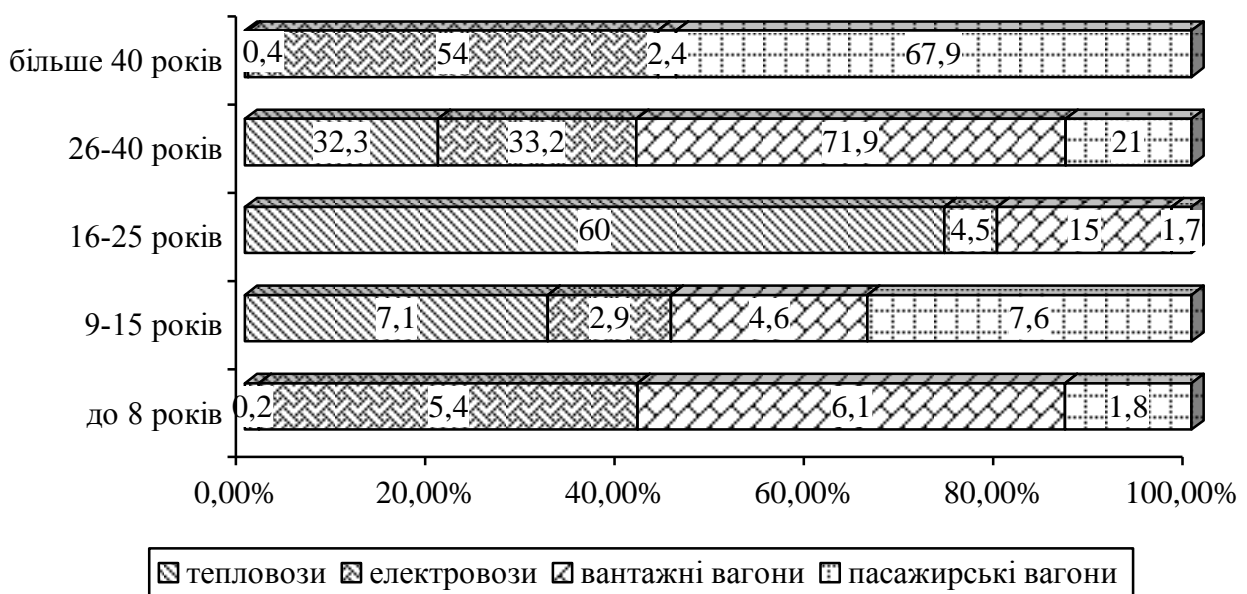


Рис. 1.19. Розподіл рухомого складу АТ «Укрзалізниця» за роками випуску станом на кінець 2017 року (сформовано на основі роботи [100, с. 82])

За даними прогнозу аналітичного центру «Український інститут майбутнього» у 2021 році очікуваний дефіцит вантажних вагонів становитиме 48 тис од., а пасажирських – 230 од (рис. 1.20-1.21). За оцінками експертів, якщо й

надалі обсяги закупівель рухомого складу будуть низькими і не відповідатимуть реальним потребам, то вже до 2020 року в галузі настане найкритичніша ситуація. За оприлюдненим проектом Стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця» на 2017-2021 роки, протягом найближчих 5 років галузі необхідно інвестувати в основні фонди як мінімум 150 млрд грн [101].

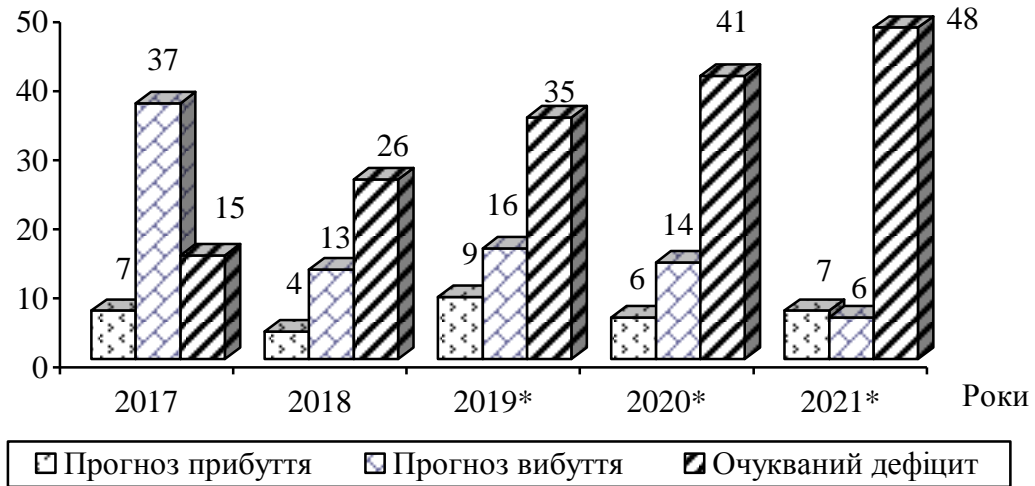


Рис. 1.20. Очікуваний дефіцит парку вантажних вагонів згідно прогнозу аналітичного центру «Український інститут майбутнього» за період 2017-2021 роки, тис од. [102]

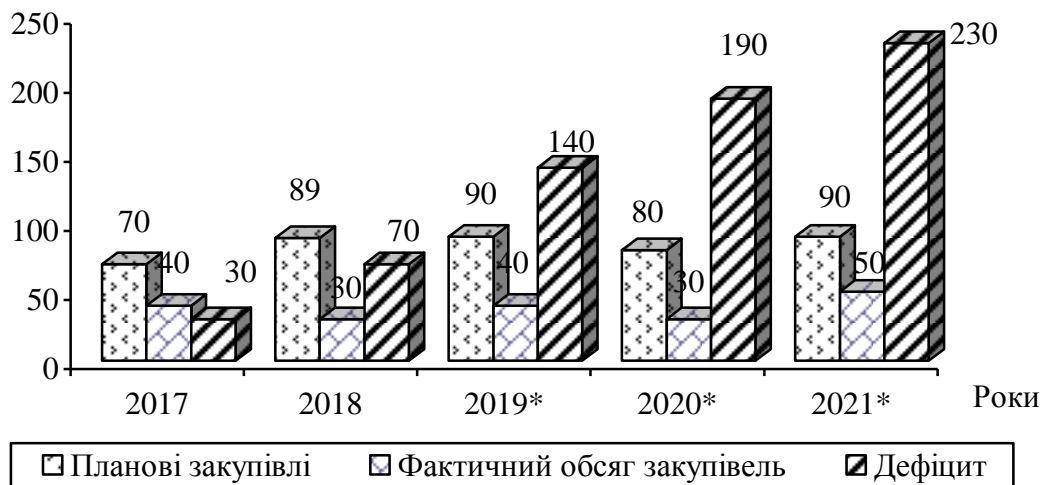


Рис. 1.21. Очікуваний дефіцит парку пасажирських вагонів згідно прогнозу аналітичного центру «Український інститут майбутнього» за період 2017-2021 роки, тис од. [102]

Згідно з даними дослідження аналітичного центру «Український інститут майбутнього» потреба залізничного транспорту в інвестиція до 2030 року

становитиме 30863 млн дол, з яких необхідний обсяг інвестицій в інфраструктуру складатиме 14843 млн дол, вантажну тягу – 8000 млн дол, пасажирську тягу – 720 млн дол, придбання вантажних вагонів – 4800 млн дол, закупівлю пасажирських вагонів – 2500 млн дол [102].

Безумовно, у напрямі оновлення рухомого складу АТ «Укрзалізниця» вже вдалася до певних заходів. Однак, попри певне пожвавлення інвестиційної активності галузі в напрямку оновлення рухомого складу шляхом придбання протягом останніх років більше 30 одиниць електровозів, 3769 вантажних і 71 пасажирського вагонів [103, 104, с. 42], у цілому ситуація має загрозливий характер для задоволення попиту і безпеки перевезень і не відповідає прийнятим у Європі стандартам. І саме високий рівень спрацьованості рухомого складу АТ «Укрзалізниця» є одним із проявів асиметрії розвитку галузі порівняно з розвинутими європейськими країнами.

Порівнюючи рівень розвитку інфраструктури залізничного транспорту з залізницями країн ЄС слід зазначити, що найбільш виражений асиметричний прояв має проблема інтеперабельності залізничних перевезень між Україною та країнами ЄС. Якщо в європейських країнах ширина залізничних колій становить 1435 мм, то в Україні – 1520 мм. Саме через різну ширину колій наразі технічно неможливо забезпечити експлуатаційну сумісність українських залізниць з залізницями ЄС, що потребує впровадження технічних механізмів для їхнього спільного функціонування [106].

Одночасно з подоланням технічних бар'єрів для забезпечення інтеперабельності українських залізниць необхідно гармонізувати стандарти і норми транспортного обслуговування відповідно до вимог ЄС. Наразі вже розроблено проект нового Закону України «Про залізничний транспорт України», що враховує 6 директив і 3 регламенти ЄС, імплементація яких забезпечить впровадження нової аналогічної європейському ринку моделі залізничних перевезень, а отже, і створить правову основу для інтеграції АТ «Укрзалізниця» в Європу [106].

Не менш асиметричний характер має і проблема, що пов'язана з наявністю

численних обмежень у процесі використання пропускної здатності залізничної інфраструктури. Через неналежне фінансування заходів технічного переоснащення та модернізації залізничної інфраструктури (колій, об'єктів електропостачання) рівень зносу останніх носить загрозливий характер. Величезну загрозу для безпеки перевезень становить проблема нагромадження колій, що експлуатуються з простроченим терміном виконання їхньої модернізації та капітального ремонту. Зокрема з простроченим терміном виконання капітальних ремонтів сьогодні експлуатується 27 % магістральний колій АТ «Укрзалізниця» від загальної їхньої протяжності [107]. Спостерігається тенденція наростання кілометрів колій з простроченим терміном виконання модернізації та капітального ремонту. Так, за період 2007-2017 років у колійному господарстві АТ «Укрзалізниця» кількість кілометрів колій, що експлуатується з простроченим терміном модернізації та капітального ремонту, збільшилася з 6143 км у 2007 році до 7789 км у 2017 році (на 1646 км або на 26,8 % більше) (рис. 1.22).

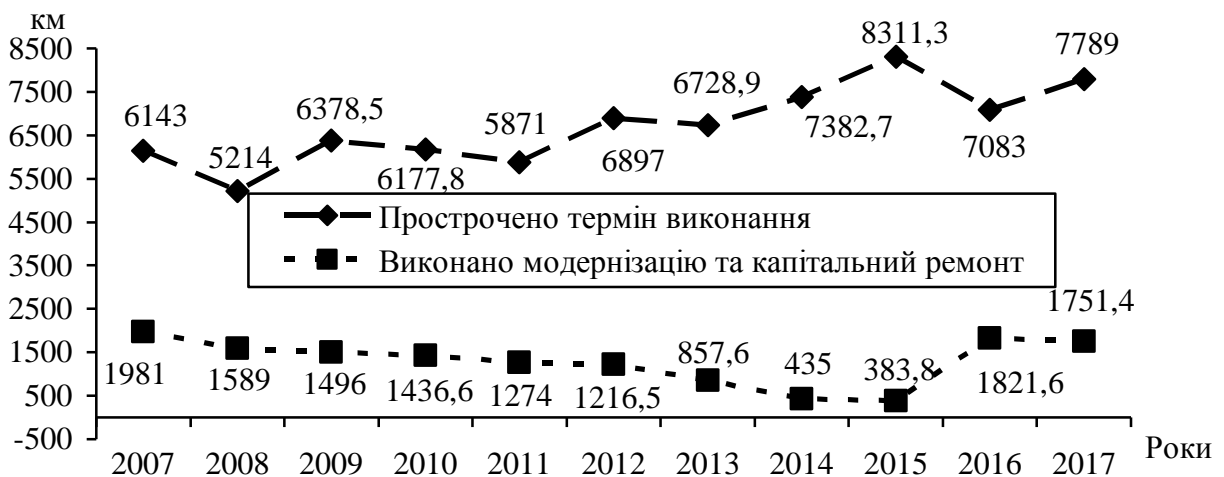


Рис. 1.22. Виконання обсягів модернізації та капітального ремонту колій порівняно з величиною прострочених кілометрів за період 2007-2017 років (складено на основі робіт [94, 108-114])

Це стало наслідком щорічного зменшення розмірів проведення модернізації та капітального ремонту колій, обсяги виконання яких за останні 10 років скоротилися на 11,59 % – з 1981 км у 2007 році до 1751,4 км у 2017 році. Тобто

фактично спостерігається невідповідність між потребами інфраструктури в проведенні заходів з її відновлення та реальними обсягами виконання ремонтних робіт у колійному господарстві галузі. Лише протягом останніх п'яти років (2013-2017 роки) обсяги реконструкції та капітального ремонту залізничної колії зменшилися в рази. Так, якщо у 2013 році було реконструйовано та капітально відремонтовано 274 і 542,8 км колій відповідно, іншими видами ремонту (середнім, комплексно-оздоровчим) оздоровлено 1420 км колії [108], то у 2017 році – лише 141,8 та 265,4 км колії [109].

У 2018 році були колійних господарством АТ «Укрзалізниця» було реконструйовано 283,4 км колії, капітально відремонтовано 273,3 км колій, середнім ремонтом охоплено 809,9 км колій, комплексно-оздоровчий ремонт виконано на 549,7 км. Крім цього технічно переоснащено (реконструйовано) 270 комплектів стрілочних переводів, виконано середній ремонт 567 комплектів стрілочних переводів та капітально відремонтовано 172 комплекти стрілочних переводів [115].

Має місце і проблема з використанням стрілочних переводів, укладених з порушенням технічних умов. Станом на кінець 2015 року в колійному господарстві АТ «Укрзалізниця» експлуатувалося 4339 стрілочних переводів такого роду, 150,723 тис. шт. дефектних рейок та 244 км головних колій з куцовою непридатністю дерев'яних шпал [94]. Значною мірою складна ситуація зі станом залізничної інфраструктури є і результатом технічної відсталості ремонтного парку. Перш за все це критичний стан колійної техніки, який сягає 78 % і не дозволяє ефективно та якісно проводити ремонт колійної інфраструктури [68]. З іншого боку, наявні інфраструктурні обмеження стали наслідком низького рівня інвестування в оновлення об'єктів колії.

Досить погана ситуація спостерігається зі станом об'єктів електропостачання, зокрема тягових підстанцій і контактної мережі, рівень зносу яких становить 67 та 55 % відповідно [107]. З фактичним терміном служби більше 40 років станом на 2017 рік експлуатується 72,5 % тягових підстанцій, а лише 9 підстанцій (3,4 %) працюють менше 10 років. Зі 1415 одиниць

знижувальних трансформаторів наразі нормативний термін експлуатації закінчився для 694 трансформаторів (49 %) і в найближчі п'ять років потребують капітального ремонту ще 78 трансформаторів. Фізично та морально зношеним є і обладнання контактної мережі. Зокрема вичерпали нормативний термін використання 42,8 % вимикачів постійного (503 одиниці) і змінного струму (316 одиниць), 47,3 % опор контактної мережі, 56,5 % (247 одиниць) перетворювальних агрегатів на підстанціях постійного струму та 40 % самохідного рухомого складу [94; 114]. Сьогодні існує гостра потреба і в засобах діагностики контактної мережі. За офіційними даними, наразі в АТ «Укрзалізниця» знаходиться в експлуатації лише 2 одиниці швидкісних діагностичних вагонів для випробування мережі, що дозволяють автоматично визначати наявні відхилення в контактній мережі. Однак і ці діагностичні вагони вже вичерпали дозволений термін експлуатації, відпрацювавши 41 рік, і підлягають заміні в найближчий період.

Окремо заслуговує на увагу питання електрифікації українських залізниць і стану наявного електрифікованого полігону колій. З наявної наразі експлуатаційної довжини електрифікованих залізничних ліній, що становить 9355 км (47 % загальної протяжності залізничних колій), 6,5 тис. км електрифікованих колій, задіяних на напрямках інтенсивного руху пасажирських і вантажних поїздів, потребують реконструкції і модернізації у зв'язку з перевищенням терміном експлуатації (41 рік) [116]. Враховуючи те, що частка електричної тяги в загальному вантажообігу становить 90,6 %, через суцільну корозію та зношеність підлягають заміні 2,3 тис. км високовольтних ліній електропередач, 469,4 км контактного проводу, 248,3 км сталевого несучого троса та майже 4693 км біметалевого несучого троса [94]. У рамках дільниць обертання прискорених пасажирських поїздів необхідно забезпечити повну реконструкцію контактної підвіски шляхом встановлення напівкомпенсованих типів підвіски. Незважаючи на те, що електрифікація залізниць означає зниження собівартості та підвищення швидкості як вантажних, так і пасажирських перевезень, темпи покриття залізничних ліній електротягою значно нижчі, ніж у

розвинутих країнах Європи (у середньому в Україні електрифіковано близько 48 % залізничних ліній) (рис. 1.23) [117].

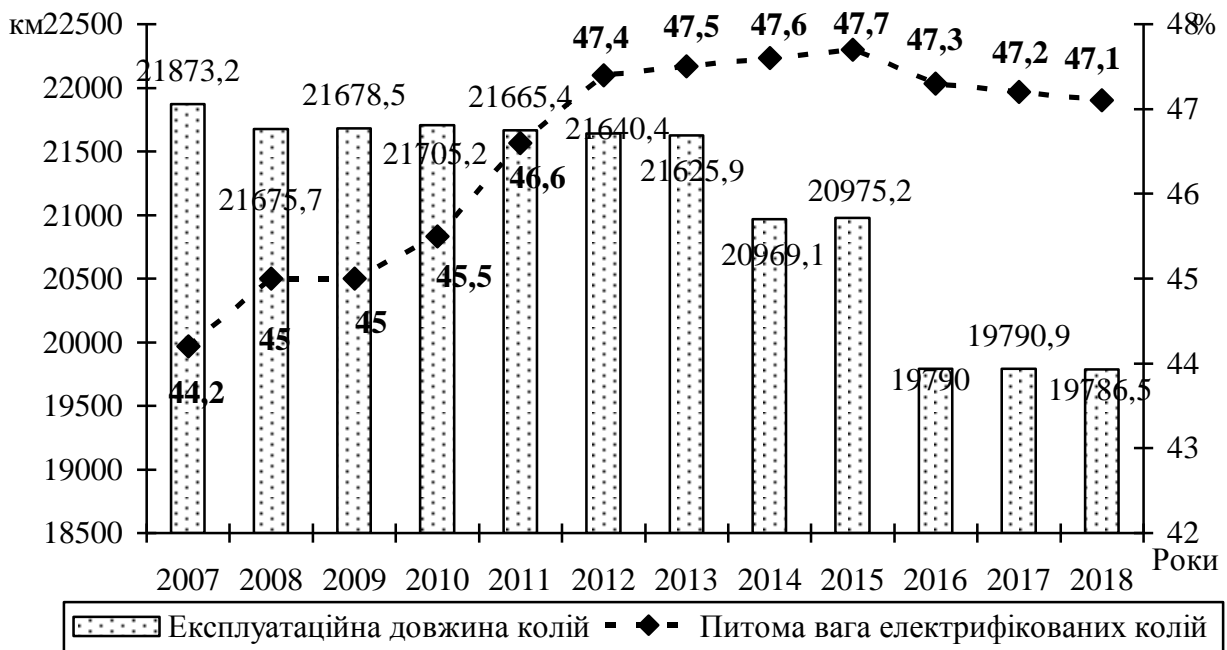


Рис. 1.23. Експлуатаційна довжина залізничних колій і питома вага електрифікованих колій АТ «Укрзалізниця» за період 2007-2017 років [84]

Для порівняння, у Німеччині при загальній протяжності залізничних колій в 33,4 тис. км електрифіковано 20,1 тис. км, що становить 60,2 % ліній [118]. В Україні масштабним проектом електрифікації протягом останніх п'яти років став лише проект впровадження електричної тяги на ділянці «Потоки – Золотнишене» протяжністю в 12 км [116]. За період 1991-2016 років АТ «Укрзалізниця» вдалося електрифікувати лише 2900 км залізничних шляхів [118], що зумовлено обмеженим фінансуванням проектів модернізації та електрифікації українських залізниць. Порівнюючи розмір інвестицій на ремонт, модернізацію та утримання магістральних колій з країнами Європи, можна констатувати, що в АТ «Укрзалізниця» їхній рівень нижче в десятки разів, адже не перевищує 2,6 %. Якщо в США витрати на колійну інфраструктуру становлять 40 тис. дол. на рік, що становить близько 18 % річних витрат, у європейських країнах – 77,6 тис. євро (30 - 50 % річних витрат), у Росії – 2 млн дол. (7,6 % річних витрат), то в Україні їхній розмір не перевищує 25 тис. дол. (2,6 % річних витрат) [119].

За оцінками експертів для відтворення лише пристроїв електропостачання в найближчі роки необхідно щорічно інвестувати в проєкти їхньої модернізації та розвитку близько 2800 млн грн, а проєкти електрифікації і взагалі потребують мільярдного фінансування. Зокрема на електрифікацію та модернізацію пристроїв сигналізації, централізації і блокування таких залізничних ділянок, як «Долинська – Миколаїв», «Миколаїв – Колосівка», «Ковель – Ізов», «Коростень – Словечно», «Бердичів – Коростень» та «Чернігів – Горностаївка» АТ «Укрзалізниця» в найближчі п'ять років необхідно інвестувати 6804,16 млн грн [68].

На противагу загальносвітовим тенденціям логістизації рівень впровадження логістичних технологій обслуговування транспортних потоків в АТ «Укрзалізниця» є вкрай низьким. По-перше, це пов'язано з відсутністю інтегрованих логістичних провайдерів у структурі залізничного транспорту. Сьогодні діюча в АТ «Укрзалізниця» філія «Центр транспортної логістики» не відповідає статусу глобального інформаційно-технологічного провайдера, фактично виконуючи функції оператора рухомого складу, забезпечуючи планування та організації перевезень. Інша філія «Центр транспортного сервісу «Ліски» хоча і є лідером українського ринку контейнерних перевезень між країнами СНД, Балтії, Європи та Азії, однак рівень транспортно-логістичного обслуговування даним підприємством є досить низьким і не відповідає європейським стандартам якості.

По-друге, обмежуючим фактором як у цілому для логістичної діяльності АТ «Укрзалізниця», так і його спеціалізованих підрозділів є низький рівень інформаційного співробітництва залізничного транспорту з митними органами. Зокрема впровадження ще у 2013 році інформаційна система портового співробітництва, яка б мала виконувати функції «єдиного вікна» під час митного оформлення вантажів у портах з застосуванням електронного запису та цифрового підпису, фактично не забезпечує реалізацію повного комплексу цифрових послуг, виконуючи функцію електронної черги. Через локальний характер даної інформаційної платформи обмежується можливість інформаційної співпраці всіх учасників процесу перевезення як у питаннях оплати митних

зборів та інших платежів, так і у сфері електронного обміну документами [120, с. 87.].

По-третє, в умовах відсутності сучасних інтегрованих технологій АТ «Укрзалізниця» не в змозі розвивати власний портфель транспортно-логістичних послуг. Для позиціонування залізничного транспорту в якості ефективного інтегратора ланцюга постачань у першу чергу необхідно забезпечити комплексну інтелектуалізацію та цифровізацію процесу постачань. Це стосується як впровадження технологій дистанційної діагностики рухомого складу та інфраструктури, автоматизованих систем розподілу і управління, стеження і маршрутизації, так і розумних технологій Індустрії 4.0, здатних до інтеграції, консолідації та аналітики даних (дрони, кібербезпека, коботи, штучний інтелект, ERP, 3D-друк, Grade of Automation, Energy Storage тощо).

У результаті хоча і спостерігається деяке покращення у сфері організації контейнерних перевезень, у цілому рівень їхнього розвитку на залізничному транспорті є досить низьким порівняно з розвинутими європейськими країнами. Так, для порівняння рівень контейнеризації перевезень у ЄС сягає 45 %, у Білорусі – 15 %, у Росії 5 %, а в Україні не більше 1 % (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні показники розвитку мультимодальних перевезень в ЄС, Білорусі, Росії та Україні (сформовано на основі роботи [121])

Показники розвитку контейнерних перевезень	Країна			
	ЄС	Білорусь	Росія	Україна
Рівень контейнеризації	45 %	15 %	5 %	1 %
Кількість терміналів	більше 200	9	80	7
Обсяг контейнерних перевезень залізничним транспортом	30 млн TEU	0,38 млн TEU	4 млн TEU	0,13 млн TEU
Кількість регулярних сполучень	більше 400	12	60	16

У першу чергу це пов'язано, як зазначалося раніше, з відсутністю транспортно-логістичної інфраструктури та регулярних контейнерних поїздів, що обмежують можливість українських залізниць ефективно впроваджувати

логістичні технології перевезень та інтегруватися в європейський транспортно-логістичний простір.

Про значущість мультимодальних перевезень для зростання обсягів вантажопотоку на залізничному транспорті і в країні в цілому свідчить і динаміка зростання рівня контейнеризації в Польщі, Латвії та Румунії, які, приєднавшись до вимог транспортного ринку ЄС, забезпечили зростання рівня контейнеризації майже вдвічі. У той час, коли на основних міжнародних транспортних маршрутах більшість перевезень носить мультимодальний характер і реалізується на морському та залізничному транспорті (у 2017 році рівень контейнерообігу між Китаєм та ЄС збільшився на 68 % порівняно з 2016 роком), в Україні основний потік контейнерних перевезень зосереджено на автомобільному транспорті [122].

За період 2015-2017 років обсяг перевезених контейнерів по терміналах філії ЦТС «Ліски» АТ «Укрзалізниця» хоча і демонструє позитивну динаміку, однак його зростання забезпечено збільшенням рівня контейнеризації внутрішніх перевезень (рис. 1.24). Цьому сприяло формування нових внутрішньодержавних контейнерних маршрутів, що орієнтовані на обслуговування металургійної, хімічної промисловості та аграрного комплексу країни [123].

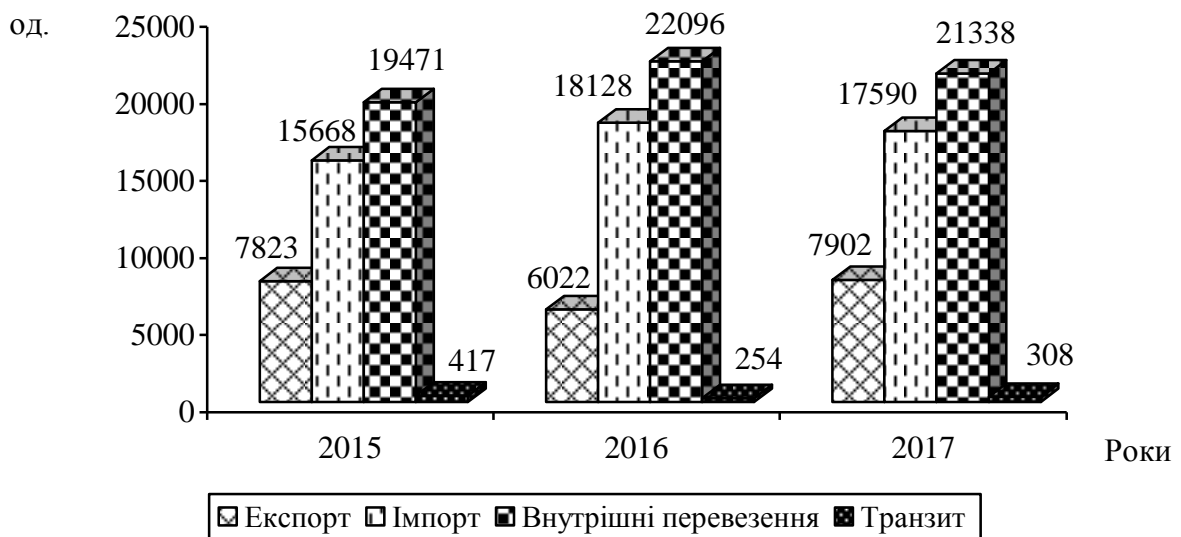


Рис. 1.24. Динаміка обсягу перевезених контейнерів по терміналах філії ЦТС «Ліски» АТ «Укрзалізниця» протягом 2015-2017 років
(сформовано за даними роботи [124])

Слід вказати на те, що послуги контейнерних залізничних перевезень набувають неабиякої популярності не лише для виконання експортних, імпорتنих і транзитних перевезень, але й для внутрішньодержавного сполучення. Зокрема в межах країни регулярний характер мають такі контейнерні поїзди (дод. Д), як «Хрещатик» (Одеса – Київ – Ліски), «Дніпровець» (Одеса – Дніпро-Ліски), «Поділля» (Одеса – Хмельницький), Одеса – Харків-Ліски, Харків-Ліски – Чорноморськ, Тернопіль – Чорноморська, Рожнятів – Одеса/Чорноморська, Київ-Ліски – Чорноморська, Нижньодніпровськ-Одеса/Чорноморська та «Ніка» (Нікополь – Чорноморськ/Поромна/Одеса-Порт), серед яких найбільшим попитом користується три останні контейнерні маршрути, обсяги перевезень за якими за 2018 рік становили 10559, 9644 та 21506 одиниць контейнерів відповідно [125 - 126]. В табл. 1.6 наведено дані щодо обсягу перевезення контейнерів у складі контейнерних поїздів протягом 2016-2018 років.

Інтенсивно розвиваються і міжнародні комбіновані та контейнерні поїзди у сполученні з Китаєм і країнами ЄС. Найбільш активно нарощуються контейнеропотоки в рамках комбінованих і контейнерних поїздів «Вікінг», «Зубр», «Румунія – Тольятті – Румунія» та «Китай – Словаччина/Угорщина». Зокрема за два роки (2017-2018 роки) у рамках комбінованого поїзда «Вікінг» відбулося збільшення обсягу перевезення контейнерів на 25 % з 8221 до 10387 од відповідно. Позитивну динаміку демонструють і такі поїзди, як «Зубр» (обсяг перевезених контейнерів збільшився на 16,2 % з 1596 од у 2017 році до 2320 од у 2018 році), «Румунія – Тольятті – Румунія» навпаки спостерігається зменшення на 18,1 % – з 7388 од у 2017 році до 6054 од у 2018 році) та новостворений поїзд «Китай – Словаччина/Угорщина (через Казахстан)», яким у 2018 році перевезено 6906 од контейнерів.

Однак з ряду причин має місце скорочення масштабів контейнерообігу таких поїздів, як «Ленд Брідж (Китай – Угорщина)» - за два роки обсяги перевезень контейнерів скоротилися на 67,3 % з 1546 од до 506 од відповідно та «Словаччина (Кошице) – Росія» – на 74,7 % з 12664 од у 2016 році до 3208 од у 2018 році [94]. Такі тенденції розвитку контейнерних перевезень на залізничному

транспорті України свідчать про певне поживлення участі галузі в міжнародних перевезеннях, однак рівень використання даних технологій організації перевезень вантажів у цілому є недостатнім для повноцінного включення в глобальні транзитні потоки.

Таблиця 1.6

Обсяг перевезення контейнерів у складі контейнерних поїздів протягом
2016-2018 років [125]

Назва поїзда	Рік		
	2016	2017	2018
Всього перевезено контейнерів у поїздах	60 329	55 551	95 700
«Вікінг»	4 354	8 221	10 387
«ZUBR»	1 499	1 596	2 320
Румунія – Тольятті	6 182	7 388	6 054
Словаччина (Кошице) – Росія (Перспективна)	12 664	5 468	3 208
"Ленд Брідж (Китай – Словаччина/Угорщина)	1 546	82	506
Китай – Словаччина (ч/з Монголію з червня 2017 року)	0	2 410	4554
Китай – Словаччина (ч/з Казахстан з лютого 2018 року)	0	0	6906
«Ніка» Нікополь – Чорноморськ/Поромна	29926	23 680	21 506
Нижньодніпровськ-Пристань – Чорноморська	4 158	6 706	9 644
Київ-Ліски – Чорноморська (з січня 2018 року)			10559
Одеса-Порт/Чорноморська – Рожнятів (з травня 2018 року)			7897
Харків-Ліски – Чорноморська (з липня 2018 року)			2100
Дніпро-Ліски-Чорноморська (ТІС з грудня 2018 року)			165
"Тернопіль – Чорноморська (з серпня 2018 року)"			5449
Київ-Ліски – Одеса-Порт (з жовтня 2018 року)			510
«Дніпровець» [Одеса – Дніпро-Ліски (з липня 2018 року)]			2487
Одеса-Порт – Харків-Ліски (з серпня 2018 року)			1448
Всього перевезено контейнерів у маршрутних групах	13373	25255	24215
Одеса/Чорноморськ – Харків-Ліски	3070	6794	3958
Одеса/Чорноморськ – Київ-Ліски	3514	4184	1403
Одеса/Чорноморськ – Дніпро-Ліски	5113	5404	3899
«Поділля» (Одеса/Чорноморськ – Хмельницький)	1676	1764	1974
Берегова – Рожнятів (з жовтня 2017 року)		1424	5972
Одеса-Порт – Вінниця (з січня 2017 року)		5685	7009

Слід зазначити і те, що проблема технічної відсталості залізничної інфраструктури та рухомого складу, засобів централізації та зв'язку негативно впливає і на впровадження європейських стандартів швидкості руху вантажів і пасажирів, а отже, і суттєво збільшує час і вартість їхнього транспортування [127]. Тоді, як у Європі пасажирські поїзди розвивають швидкість 250 км/год,

пасажирський нічний потяг АТ «Укрзалізниця» рухається з середньою швидкістю 43,2 км/год, нічний експрес – 57,4 км/год, а «Інтерсіті» та «Інтерсіті+» зі швидкістю 80,6 км/год. Ще гірша ситуація спостерігається із швидкістю руху вантажних поїздів, що на окремих ділянках залізниць коливається від 20 до 117 км/год [128]. Сьогодні підвищення швидкості руху поїздів на залізничному транспорті України неможливо забезпечити без розмежування пасажирського і вантажного руху, що в умовах спрацьованості рухомого складу та інфраструктури потребує будівництва нових залізничних шляхів.

Однак проаналізовані тенденції характеризують в основному ті зміни, що мають місце у сфері функціонування експлуатаційної та сервісної складової діяльності залізничного транспорту. Не менш вагоме значення мають і такі складові забезпечення ефективності діяльності галузі, як соціальна та науково-виробнича інфраструктури галузі. Перша покликана забезпечувати умови для підтримки якості життя працівників та відновлення їхнього потенціалу, а друга орієнтована на створення інновацій для потреб залізничного транспорту і виробництво і ремонт його засобів.

Аналізуючи стан першої складової, соціальної інфраструктури, слід вказати на те, що наразі в галузі діє 115 об'єктів соціального значення, що включають заклади з охорони здоров'я, центри професійного розвитку, пансіонати, санаторії, профілакторії, дитячі оздоровчі табори та залізниці, тренувально-спортивні заклади, житлові фонди, об'єкти рекреації тощо. Попри зростання загального рівня витрат АТ «Укрзалізниця» на утримання об'єктів соціальної інфраструктури протягом 2016-2017 років на 22,7 млн грн потребують значних інвестицій й дані об'єкти інфраструктури [94]. Для розширення соціального пакета співробітників та покращення їхнього соціального захисту необхідно не лише оновити їх основні фонди, але й забезпечити розширення спектру соціальних послуг шляхом впровадження спеціалізованих технологій діагностики в закладах охорони здоров'я, методів інтерактивного та командного навчання в центрах професійного розвитку, а також у цілому технічно переоснастити об'єкти соціальної інфраструктури галузі.

Науково-виробнича інфраструктура відіграє велику роль для сфери виробництва і сервісу АТ «Укрзалізниця», оскільки об'єднує діяльність вагоно- та локомотиворемонтних підрозділів і філій галузі, а також науково-дослідних, проектно-конструкторських і вишукувальних інститутів, центрів діагностики та забезпечення виробництва.

Протягом останніх років під впливом активізації реформаційних процесів у галузі та поживлення політики її технологічного розвитку спостерігається зростання показників діяльності науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту. Зокрема спостерігається збільшення як обсягів виробництва, так і показників ремонту в депо та філіях АТ «Укрзалізниця». За 2016-2017 роки в межах депо та філій залізничного транспорту було проведено 6016 поточних ремонтів електровозів та 1680 – тепловозів, а також виконано ремонтних робіт в обсязі ПР-3 для 215 електровозів і 166 тепловозів і капітальний ремонт 6 локомотивів.

Окрім того, спостерігається збільшення показників ремонтних робіт відділеннями з ремонту колісних пар: у 2016 році було відремонтовано 778 од колісних пар, а у 2017 році – 2045 од, що більше рівня попереднього року на 162,85 %. Покращено і показники діяльності вагоноремонтної бази. Зокрема у вагонних депо та філіях АТ «Укрзалізниця» проведено різні види ремонтів для 24828 од вантажних вагонів, з яких капітально відремонтовано – 3512 од і проведено деповський ремонт на 15227 од вантажних вагонів [94].

У 2018 році АТ «Укрзалізниця» також активно використовувала власні виробничі можливості для реалізації програми оновлення рухомого складу та інших об'єктів інфраструктури. Зокрема депо та філій залізничного транспорту плановими видами ремонту відремонтовано 36929 вантажних вагонів, капітально оновлено 2 вагони, проведено поточних ремонтів 7460 од локомотивів та відремонтовано 2658 од колісних пар. Окрім цього на власних виробничих потужностях АТ «Укрзалізниця» виготовлено 2 868 напіввагонів та 33 фітингові платформи, призначених для експлуатації в регіональних філіях [115].

Активізувалася і сфера науково-технічної діяльності АТ «Укрзалізниця».

Попри те, що ніяких новітніх розробок нею не було запропоновано, у цілому результати її функціонування значно вплинули на економічні показники діяльності галузі. Так, особливі зусилля сфера інженерно-технічного забезпечення спрямовує на оптимізацію системи деповських ремонтів і у сферу енергетичного менеджменту. Зокрема було розроблено та введено в експлуатацію оптимізаційну систему міжремонтних пробігів вантажних вагонів, використання якої дозволило не лише зменшити обсяги деповських ремонтів на 15000 од., але й зекономити галузі близько 750 млн грн щорічно [94].

Однак слід вказати на те, що проблемою науково-технічної інфраструктури залізничного транспорту, як і експлуатаційної, є зношеність технологічної бази, що в результаті призводить до низької якості виконання ремонтних робіт, а отже, є загрозою для підвищення аварійності в галузі. Наразі вкрай низьким є рівень капітальних вкладень АТ «Укрзалізниця» в науково-технічну інфраструктуру галузі. Зокрема протягом 2016-2017 років інвестиції в ремонтні депо залізничного транспорту були недостатніми і порівняно з приватними вагоноремонтними депо мізерними. Так, якщо компанія, що орендує в галузі вагоноремонтне депо «Волноваха» та «Дніпродзержинськ», інвестувала в оновлення бази 45 млн грн, оновивши ремонтне обладнання майже на 90 %, то АТ «Укрзалізниця» в усі існуючі наразі в галузі депо (35 депо загальною потужністю 42,1 тис. од на рік) інвестувала 20216 та 73613 тис. грн [129].

Отже, узагальнюючи сказане вище, слід виділити такі інфраструктурні асиметрії розвитку АТ «Укрзалізниця», що не відповідають тенденціям розвитку європейського ринку транспортно-логістичного обслуговування і стримують інтеграцію українських залізниць у ЄС, як експлуатаційна несумісність з залізницями ЄС, критичний стан колійної інфраструктури, ремонтної бази, засобів діагностики і ремонту, низька пропускна здатність залізничних ділянок, високий рівень зносу об'єктів електропостачання і СЦБ, низький рівень електрифікації залізниць, недостатня кількість транспортно-логістичної інфраструктури, обмежений портфель послуг, низький рівень впровадження інтегрованих інформаційно-комунікаційних технологій і систем, складність

митних процедур, низька швидкість руху поїздів, незадовільний стан заходів з енергоефективності, негативний вплив на довкілля та високий рівень зношеності соціальної і науково-виробничої інфраструктури тощо [130-131].

Інфраструктурні асиметрії розвитку залізничного транспорту України як учасника загальноєвропейської транспортної мережі подано на рис. 1.25.

Саме наявні інфраструктурні бар'єри, пов'язані з обмеженою пропускною здатністю ділянок залізниць, перешкоджають активному включенню українських залізниць у систему глобальних товарно-транспортних зв'язків та реалізації їхнього транзитного потенціалу: у цілому критичний стан залізничної інфраструктури, її експлуатаційна несумісність з європейськими залізницями, недостатній рівень розвитку транспортно-логістичних центрів, суміщення пасажирського та вантажного руху, а отже, і низька швидкість руху поїздів, різниця в напрузі контактної мережі та рівень електрифікації ділянок, низький рівень уніфікації митних і прикордонних правил і процедур, адміністративно-правові бар'єри.

Враховуючи сказане вище, зазначимо, що для прискорення інтеграційних процесів на залізничному транспорті України необхідно якомога швидше забезпечити подолання наявних інфраструктурних асиметрій шляхом реалізації інфраструктурних проєктів розвитку українських залізниць, що потребують розширення транскордонної співпраці для залучення досвіду й ресурсів провідних європейських партнерів [130]. Реалізація транскордонного співробітництва в аспекті вирішення інфраструктурних обмежень як дозволить забезпечити технічне переоснащення галузі, скорочення рівня витрат, так сприятиме покращенню конкурентних позицій АТ «Укрзалізниця» на європейському ринку транспортно-логістичного обслуговування.

Таким чином, реформаційні процеси, що наразі мають місце на залізничному транспорті України і спрямовані на активне включення українських залізниць до системи транс'європейських транспортних зв'язків і забезпечення реалізації вигідного для країни транзитного потенціалу, неможливо втілити без подолання притаманних галузі чинних інфраструктурних проблем.

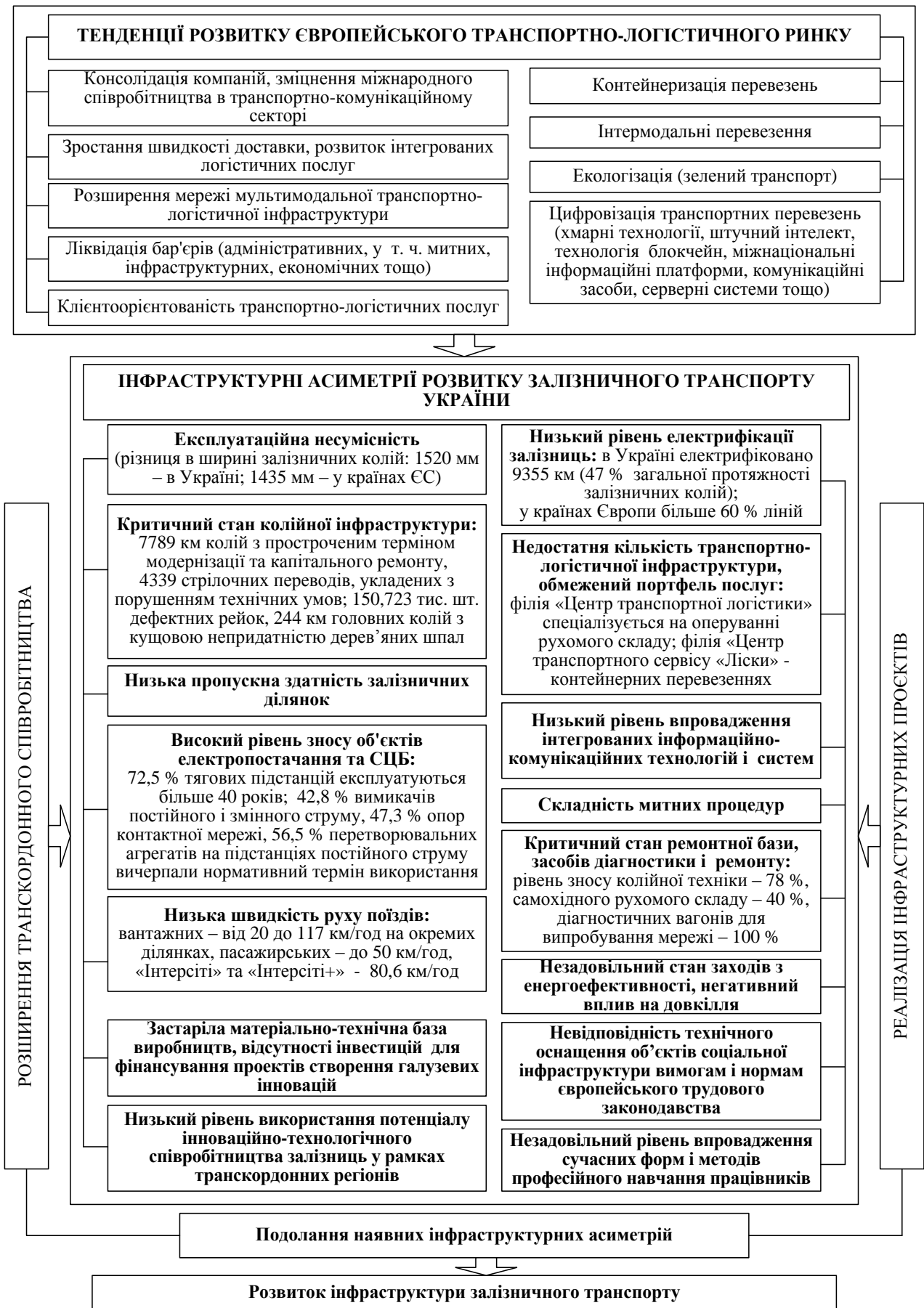


Рис. 1.25. Інфраструктурні асиметрії розвитку залізничного транспорту України як учасника загальноєвропейської транспортної мережі (розробка автора)

Сьогодні інтегруючись в Європу залізничний транспорт має реалізувати масштабні галузеві інфраструктурні проєкти, використовуючи ті можливості, що створюють в рамках включення галузі в якості стратегічного партнера Транс'європейської транспортної мережі у країнах Східного партнерства.

Адже участь України у європейському проєкті створення мережі TEN-T і розширення співробітництва створює величезні перспективи для розвитку інфраструктури як країни в цілому, так і залізничного транспорту зокрема, оскільки, по-перше, відкриває доступ до фінансових інструментів співробітництва в рамках реалізації проєкту TEN-T, по-друге, дозволяє використати для розвитку транспорту й механізми транскордонного співробітництва, спрямовані на економічний і сталий розвиток Європи.

Враховуючи наведені вище основні положення програми створення Транс'європейської транспортної мережі TEN-T і можливості для розвитку залізничного транспорту України (рис. 1.26), нівелювання наявних інфраструктурних асиметрій і забезпечення повноцінного партнерства українських залізниць у системі інфраструктурного співробітництва країн Європи необхідно [61]:

- активізувати науково-технічне та інвестиційне співробітництво з країнами ЄС шляхом створення спільної інноваційно-інвестиційної інфраструктури сприяння розвитку залізниць і локалізації спільних виробництв;
- прискорити процеси гармонізації транспортного законодавства, імплементації Директив і Регламентів ЄС;
- посилити кадрове та еколого-енергетичне співробітництво залізниць шляхом обміну технологіями та наявним досвідом;
- на державному рівні передбачити фінансово-організаційну підтримку реалізації інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту;
- сформувати сприятливе інституційне середовища співпраці залізниць у транскордонних регіонах з метою реалізації стратегічних для галузі проєктів розвитку інфраструктури;
- сформувати ефективну систему комунікацій з ключовими партнерами.

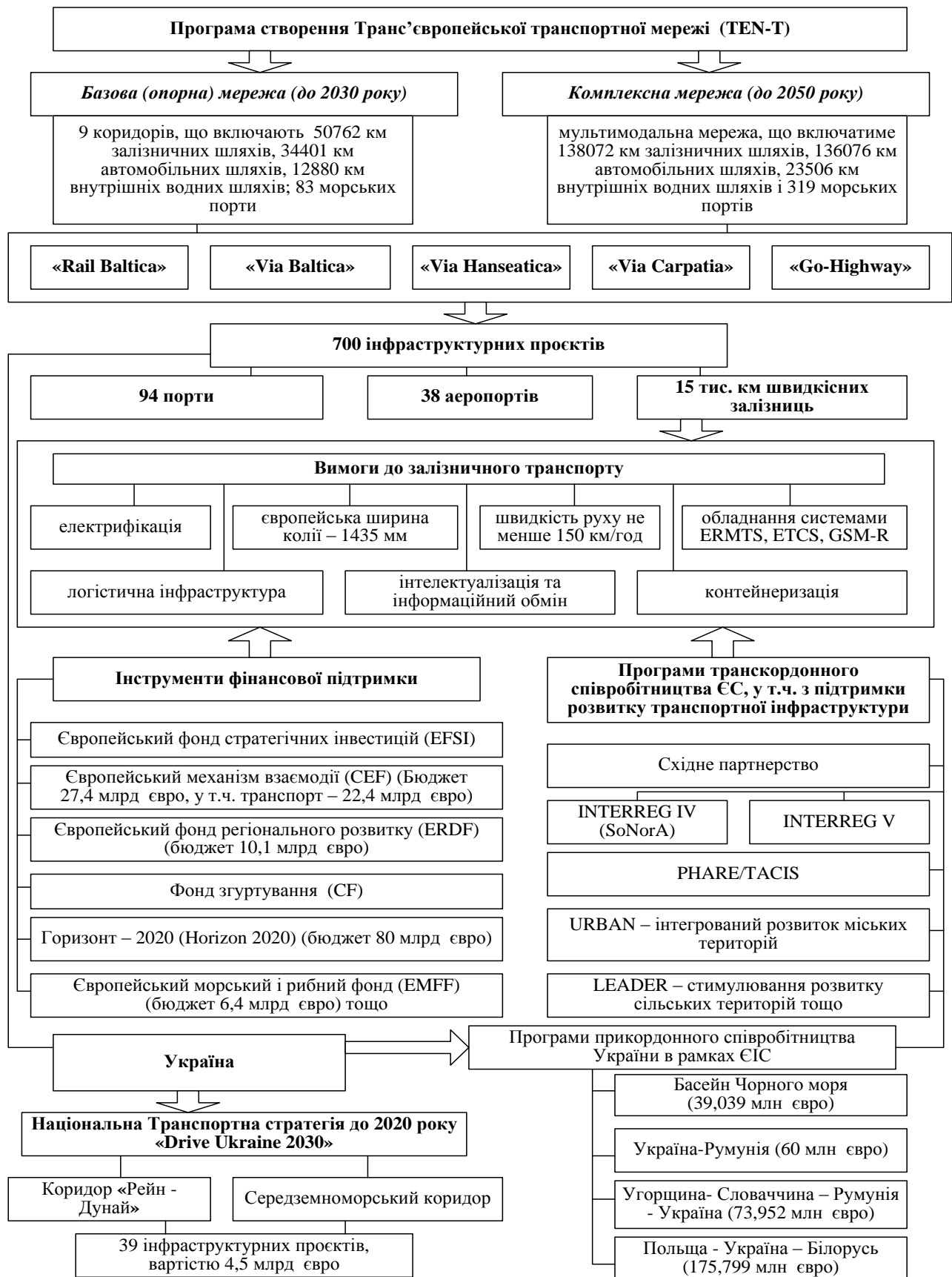


Рис. 1.26. Основні положення програми створення Транс'європейської транспортної мережі TEN-T і можливості для розвитку залізничного транспорту України (систематизовано автором)

Грунтуючись на цьому саме поглиблення відносин залізничного транспорту з транскордонними регіонами варто розглядати як базис забезпечення структурно-технологічної трансформації його інфраструктури і досягнення конвергентності параметрів функціонування. Це потребує розроблення концепції розвитку інфраструктурного галузі в умовах транскордонного співробітництва.

Висновки до 1 розділу

Аналіз транспортних ініціатив Китаю та країн ЄС дозволив встановити, що з метою скорочення термінів і вартості транспортування наразі відбувається формування глобальних інфраструктурних коридорів шляхом ініціації проектів модернізації і розбудови інтегрованої інфраструктури транспортно-логістичного обслуговування. Аргументовано, що ефективність глобальних інфраструктурних проектів розвитку наразі досягається за рахунок розширення транскордонних зв'язків, поглиблення науково-технологічного, інвестиційного, економічного та культурного співробітництва країн-учасниць цих проектів розвитку інфраструктури. Визначено, що ключові інфраструктурні ініціативи Китаю, що орієнтовані на поглиблення торгово-транспортного сполучення з ЄС, реалізуються в рамках проекту «Один пояс – один шлях» і в основному зорієнтовані на модернізацію і розбудову інфраструктури залізничного транспорту таких країн, як Білорусь, Грузія, Азербайджан, Іран, Індія, Узбекистан, Казахстан. Участь України ж у глобальному інфраструктурному проекті Китаю наразі обмежується номінальним включенням залізничного транспорту до потенційних транспортних маршрутів даного проекту. Встановлено, що в умовах євроінтеграції, стратегічне значення для інфраструктурного розвитку українських залізниць має ініційована ЄС політика покращення транспортної

взаємодії країн Європи, орієнтована на створення Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T).

Вивчення особливостей реалізації структурно-організаційних змін на залізничному транспорті України та основних показників його діяльності дозволило встановити, що наразі відбувається повна трансформація системи функціонування галузі шляхом переходу конкурентної моделі ринку. Аналіз стратегічних цілі та ініціатив розвитку кожної бізнес-вертикалі управління АТ «Укрзалізниця» дозволив встановити негативні і позитивні наслідки реалізації реформ на залізничному транспорті, що визначення результатів їхнього втілення для галузі та країни в цілому. Ґрунтуючись на цьому доведено необхідність збереження доступності транспортних послуг для промисловості та населення країни, недопущення «роздержавлення» активів залізниць, що можливо за рахунок перетворення АТ «Укрзалізниця» в транспортно-логістичного оператора європейського рівня.

Дослідження стану та основних показників функціонування АТ «Укрзалізниця» дозволив встановити, що попри включення галузі в якості стратегічного партнера Транс'європейської транспортної мережі у країнах Східного партнерства, наразі тенденції розвитку інфраструктури залізничного транспорту характеризуються невідповідністю стану і параметрів її функціонування, прийнятим у країнах ЄС. На цій основі ідентифіковані інфраструктурні асиметрії розвитку залізничного транспорту України як учасника загальноєвропейської транспортної мережі, що відображають дивергентність стану і параметрів його функціонування у розрізі експлуатаційно-сервісної, науково-виробничої та соціальної складових інфраструктури залізничної галузі. Серед ключових ознак, що вказують на дивергентність стану експлуатаційно-сервісної складової інфраструктури виділено: експлуатаційну несумісність з залізницями ЄС, низьку пропускну здатність та високий рівень зношеності залізничної інфраструктури, ремонтної бази, засобів діагностики і ремонту, об'єктів електропостачання і СЦБ, недостатню кількість об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури, низький

рівень впровадження інтегрованих інформаційно-комунікаційних технологій і систем, низьку швидкість руху поїздів і незадовільний стан заходів з енергоефективності. Серед асиметрій розвитку науково-виробничої складової інфраструктури виділено такі, як наявність застарілої матеріально-технічної бази виробництва, відсутність інвестицій для її відтворення та фінансування проєктів створення галузевих інновацій, низький рівень використання потенціалу інноваційно-технологічного співробітництва залізниць у рамках транскордонних регіонів. Розбіжність у рівні розвитку соціальної інфраструктури залізничного транспорту розглянуто в розрізі таких аспектів, як невідповідність технічного оснащення її об'єктів вимогам і нормам європейського трудового законодавства, недостатнє фінансування медичного і соціального страхування працівників залізниць, незадовільний рівні впровадження сучасних форм і методів їх професійного навчання.

Ґрунтуючись на основних положеннях програми створення Транс'європейської транспортної мережі TEN-T і встановлених можливостях для розвитку залізничного транспорту України, аргументовано, що нівелювання наявних інфраструктурних асиметрій і забезпечення повноцінного партнерства українських залізниць у системі інфраструктурного співробітництва країн Європи потребує реалізації масштабних галузевих інфраструктурних проєктів, втілення яких можливе за рахунок використання потенціалу транскордонної співпраці. Саме це склало основу обґрунтування необхідності розширення транскордонного співробітництва АТ «Укрзалізниця» у питаннях вирішення проблеми розвитку його інфраструктури.

Наукові результати першого розділу знайшли відображення в наукових працях [52, 61, 75, 82, 86, 87, 97, 98, 105, 117, 123, 127, 130, 131] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

2.1. Транскордонне співробітництво як основа нівелювання інфраструктурних асиметрій розвитку українських залізниць в умовах євроінтеграції

Одним із елементів політики регіонального економічного розвитку країн ЄС на сьогодні виступає транскордонне співробітництво, що реалізується за рахунок усебічної інтеграції і поглиблення локальних прикордонних зв'язків, спільної участі у проєктах покращення соціально-економічного становища країн і регіонів. Стрімкому зростанню явища транскордонного співробітництва не лише в Європі, а й сусідніх з нею державах сприяли саме ті процеси глобалізації, регіоналізації, трансформації гео економічних відносин, що призвели до зміни розширення впливу ЄС на політичній карті світу [131]. Сьогодні для країн Європи транскордонне співробітництво означає не лише розвиток прикордонних територій, а й створення інтегрованого європейського простору без кордонів.

В історичному ракурсі вперше поняття «транскордонне співробітництво» розглядалося в рамках міжнародної політичної теорії. Одним із основних документів, де наводиться визначення транскордонного співробітництва, є Мадридська конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями, прийнята в 1980 році. Згідно з останньою транскордонне співробітництво – це спільні дії між територіальними общинами або властями, що знаходяться під юрисдикцією двох або декількох договірних сторін, які спрямовані на посилення та поглиблення добросусідських відносин та укладання з цією метою будь-яких необхідних угод або досягнення домовленостей [132].

Поступово з розвитком економічних відносин якісно змінилися й підходи

до розуміння транскордонного співробітництва. Зокрема зі створенням ринку ЄС, що супроводжувалося зникненням бар'єрів між країнами-учасницями даного економіко-політичного союзу, відбулося формування якісно нової парадигми розвитку транскордонного співробітництва, в основі якої, порівняно з діючою раніше системою поглядів на транскордонні зв'язки, знаходяться історичні, географічні, політичні та економічні аспекти взаємодії прикордонних територій двох сусідніх країн, що реалізуються через спільно розроблені механізми взаємодії.

Слід зазначити, що розвитку транскордонного співробітництва в Європі сприяло визначення його політичної ролі в забезпеченні інтеграції регіонів і розроблення ефективного правового підґрунтя для реалізації прикордонної співпраці. Окрім Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними або владами Ради Європи та прийнятого у 1995 році доповнення до неї у вигляді Додаткового протоколу, нормативно-правову базу для транскордонного співробітництва створюють, схвалені в 1989 році «Декларація про транскордонне співробітництво в Європі», у 1992 році «Європейська хартія регіональних мов і меншин» і в 1993 році «Віденська декларація голів держав і урядів – членів Ради Європи», а також ряд таких документів у сфері регіоналізації, як «Декларація Асамблеї європейських регіонів щодо регіоналізму в Європі» (1996 рік) і проєкт Європейської Хартії про регіональне самоврядування (1997 рік) [133, с. 138-170]. Саме ці нормативно-правові акти визначили зміст, форми, типи та інструменти реалізації транскордонного співробітництва, створивши тим самим інституційний базис розвитку процесів транскордонної співпраці в Європі.

В Україні основним нормативно-правовим документом у сфері регулювання зв'язків між суб'єктами та учасниками транскордонного співробітництва є Закон України «Про транскордонне співробітництво» редакція від 02.12.2012 року, у якому транскордонне співробітництво визначається як «спільні дії, спрямовані на встановлення і поглиблення економічних, соціальних, науково-технічних, екологічних, культурних та інших відносин між

територіальними громадами, їхніми представницькими органами, місцевими органами виконавчої влади України та територіальними громадами, відповідними органами влади інших держав у межах компетенції, визначеної їхнім національними законодавством» [134]. Аналізуючи зміст транскордонного співробітництва, що наводиться в ряді нормативно-правових і програмних документі, слід вказати, що в більшості з них визначення сутності даної категорії ґрунтується на наведеному ще в Мадридській Конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями. понятті. Це вказує на те, що саме даний документ є законоформуєчим базисом для розвитку транскордонного співробітництва, згідно з яким розвиваються зв'язки і формуються довірчі відносини між регіонами.

Окрім нормативно-правового закріплення терміна «транскордонне співробітництво», у науковій літературі також сформувалися різні підходи до його визначення (табл. 2.1). Вивчення теоретичних поглядів на трактування даної категорії дозволило встановити, що більшість науковці акцентують увагу на тому, що обов'язковою умовою транскордонного співробітництва має виступати географічна близькість територій держав-учасників такого партнерства. Так, серед закордонних вчених такої точки зору дотримується Ганс-Мартін Чуді, який визначає транскордонне співробітництво з точки зору співпраці двох і більше місцевих і регіональних органів влади, а також напівгромад та приватного сектора, розміщених на суміжній географічній території [135].

Н. Мікула та В. Засадко визначають транскордонне співробітництво з точки зору різних видів міжнародної діяльності, що реалізується в різних формах на регіональному рівні та характеризується низкою особливостей: наявністю кордону, спільним використанням природних ресурсів і відповідно спільним вирішенням проблем екологічної безпеки, більш широким взаємним спілкуванням населення сусідніх держав та особистими зв'язками людей, значно вищим навантаженням на інфраструктуру [136]. Подібної точки зору дотримується і колектив авторів: В. Пила, О. Чмир, О. Гарасюк та Т. Терещенко. Однак, попри загальне визначення транскордонного співробітництва з точки

взаємозв'язків, дані науковці звертають увагу на форми і рівні їхньої реалізації, а саме зазначають, що ці відносини мають вигляд конкретних проєктів і програм і налагоджені на регіональному і локальному рівнях [141].

Таблиця 2.1

Підходи науковців щодо визначення змісту поняття «транскордонне співробітництво»

Автор	Визначення транскордонного співробітництва
П. Ю. Беленький, Н. А. Мікула [137]	специфічна сфера зовнішньоекономічної, політичної, екологічної, культурно-освітньої та інших видів міжнародної діяльності, яка здійснюється на регіональному рівні і, охоплюючи всі загальні їхні форми, відрізняється необхідністю та можливостями більш активного їх використання, а також низкою особливостей, а саме наявністю кордону і необхідністю його облаштування, спільним використанням природних ресурсів і відповідно спільним вирішенням проблем екологічної безпеки, більш широким взаємним спілкуванням населення сусідніх держав та особистими зв'язками людей, значно вищим навантаженням на інфраструктуру
А. С. Зборовська [138]	сегмент міжнародних економічних відносин, що об'єктивно сприяє зниженню економічних бар'єрів, зближенню й взаємодоповненню національних економік, їхній інтеграції та поступовому становленню транскордонних економічних регіонів у структурі єдиного економічного простору
І. В. Артёмов [139]	спеціальна система взаємодії між регіонами суміжних держав, пов'язаних спільним відрізком міждержавного кордону, спрямована на вирішення конкретної проблеми транскордонного характеру або співпрацю в окремій галузі, де характер взаємодії в межах національних законодавств і міждержавних угод визначається відповідно до Мадридської Конвенції спільними рішеннями регіональної і місцевої влад
В. С. Будкін [140]	частина загальної взаємодії прикордонних територій в усіх сферах суспільного життя, яка є фундаментальним компонентом такої взаємодії, оскільки при невисокому рівні зв'язків у галузі економіки політичні, культурні, освітні та інші напрями співпраці з сусідами не можуть формувати органічний комплекс міждержавних відносин регіонального рівня

На відміну від попередніх вчених, на економічний аспект транскордонного співробітництва вказує К. В. Балабанов, визначаючи дану категорію як різного роду форми соціально-економічного партнерства, що реалізуються на географічно близьких територіях з метою підтримання стійких коопераційних зв'язків між різними галузями економіки [142]. На думку К. С. Верхованцевої, наразі транскордонне співробітництво носить багатосторонній характер, що пов'язано не стільки з кількістю держав-учасниць даного партнерства, але й

різноманітним суб'єктам, за участю яких реалізується співпраця держав, транснаціональних корпорацій, банків тощо [143]. Слід погодитися з визначенням даного автора, оскільки в умовах глобалізації, що виражається в поглибленні взаємозалежності країн, зараз на політичній карті світу майже відсутні країни, що не є учасниками глобального торговельного простору. Інформаційні технології та ресурси Інтернету забезпечили інформаційний обмін континентально віддалених країн, фактично створивши умови для розвитку і підтримання їхніх стабільних зовнішніх зв'язків. Цим же науковцем пропонується і класифікація теоретично-методологічних підходів до визначення транскордонного співробітництва. Особливість даної класифікації полягає в тому, що К. С. Верхоланцевою запропоновано розглядати транскордонне співробітництво залежно від сфери реалізації інтересів держав-учасників, а саме виділено політичний, регіональний, соціологічний і реалістичний підходи до визначення транскордонного співробітництва [143]. Аналізуючи наведені вище вченими-науковцями визначення транскордонного співробітництва, можна спостерігати існування його взаємозв'язку з тим підходом, який знаходиться в основі наданого терміна, і систематизувати їх у відповідності з запропонованими К. С. Верхоланцевою підходами (табл. 2.2).

Узагальнюючи теоретичні погляди щодо визначення транскордонного співробітництва, слід зазначити, що зміст даної категорії досить чітко розкривається через характерні для цього процесу ознаки. Найбільш вираженими з них є, по-перше, міжнародний (зовнішній) аспект співпраці; по-друге, територіальна близькість держав-учасниць партнерства, що виражається через наявність спільних кордонів; по-третє, наявність спільних економічних інтересів або проблем, що потребують реалізації спільних зусиль; по-четверте, етнічні взаємозв'язки та подібність культурних цінностей тощо [137-138, 144-145].

Різноманітність аспектів співпраці в рамках транспортного співробітництва зумовила існування й різних видів реалізації такого роду співпраці. Найбільш узагальнену класифікацію пропонує О. М. Літвішко, виділяючи види транскордонного співробітництва за такими ознаками [147, с. 18-19]:

Підходи до визначення категорії «транскордонне співробітництво»

(сформовано на основі робіт [143; 146])

Назва підходу	Ключові ознаки	Автор
Політичний	політичні мотиви держави	З. Петренко
Програмно-проектний	співробітництво через конкретні програми, проекти	В. Пила, О. Чмир, О. Гарасюк, Т. Терещенко
Регіональний	співробітництво в межах державних кордонів	О. Урбан, П. Беленький, Н. Мікула, І. Артьомов
Інтеграційний	інтеграція, співробітництво, міждержавні зв'язки	К. Балабанов, В. Дергачов, А. Зборовська
Соціологічний	культурні взаємозв'язки	А. Краснейчук, К. Верхоланцева
Реалістичний	збереження суверенітету і дотримання законності	А. Краснейчук, К. Верхоланцева
«Конфлікт-співробітництво»	співробітництво для вирішення конфліктів	А. Краснейчук, К. Верхоланцева

- за функціональною сферою реалізації: у сфері екології, планування простору і стійкого розвитку, транспорту і комунікацій, економіки, зайнятості і туризму, освіти і культури, досліджень та інновацій, населення прикордонних територій;

- залежно від діапазону та рівня розвитку: транскордонні регіони, робітничі спільноти, малі регіони, Європейська група з територіального співробітництва;

- залежно від географічної форми функціонування: європейський, азіатський, американський і пострадянський види транскордонного співробітництва;

- залежно від інтеграційних мотивів: політико-правове та економічне (території взаємодоповнюваності економік і території подолання сировинної орієнтації економік).

Науковці вказують на те, що транскордонна співпраця реалізується через різного роду моделі та форми співробітництва. Так, у науковій літературі найбільш поширеною точкою зору щодо моделей реалізації транскордонного співробітництва є підхід, запропонований К. Верхоланцевою, за яким залежно від ступеня розвитку транскордонного співробітництва автор виділяє бар'єрну,

градієнтну, контактну та інтегративну модель [143]. За ознакою суб'єктів – ініціаторів А. Макаревич виділяє моделі «м'якого» та «жорсткого» регіоналізму [148]. А. О. М. Литвишко доповнює дану класифікаційну ознаку моделей транскордонного співробітництва моделями висхідної та спадної інтеграції [149]. Н. Огнева пропонує класифікувати моделі транскордонного співробітництва залежно від напрямів, виділяючи депресивну (носить обмежений характер співпраці), класичну (ґрунтується на домінуванні одного регіону над іншим) і партнерську (передбачає взаємну співпрацю на паритетних основах) [150]. Окрім того О. І. Гонта моделі транскордонного співробітництва пропонує розділяти залежно від організаційних форм і змісту контактів, розрізняючи таким чином європейську, північноамериканську та азіатську моделі співробітництва [151].

Що стосується форм реалізації транскордонного співробітництва, то в цьому питанні серед науковців також не існує єдиної точки зору. На законодавчому рівні (Закон України «Про транскордонне співробітництво») до організаційних форм транскордонного співробітництва віднесено єврорегіони, контакти суб'єктів транскордонної співпраці, угоди в певних галузях та інші форми [134]. Колектив авторів, Н. Мікула та В. Засадко, вказують на еволюційний характер розвитку процесів транскордонного співробітництва і виділяють залежно від цілей, завдань, масштабу і характеру такі його форми: одноразові контакти, довгострокова транскордонна співпраця, транскордонна діяльність на основі стратегії (концепції) і співробітництво незалежних учасників співпраці [136, с. 20]. Такого роду підхід до форм організації та реалізації транскордонного співробітництва має досить узагальнений характер і не відображує змісту і засади розвитку транскордонних контактів. Розуміючи це, дані науковців у власному монографічному дослідженні досить детально характеризують такі форми транскордонного співробітництва, як транскордонна угода, єврорегіон, європейські угруповання територіального співробітництва, об'єднання єврорегіонального співробітництва, транскордонний кластер, транскордонна міграція, транспорт кордонні промислові зони, транскордонна торгівля, клондайкінг і транскордонні партнерства [136]. Менш деталізованим є

підхід до виділення форм транскордонної співпраці В. Дергачова та Л. Вардомського. Цими авторами до форм транскордонного співробітництва віднесено єврорегіони, прикордонне співробітництво та міжнародні транспортні коридори [152].

Отже, транскордонне співробітництво є свого роду процесом налагодження зв'язків у рамках не лише територіально наближених прикордонних регіонів, але й економічних об'єднань і суб'єктів різних рівнів управління з метою реалізації спільних угод, проєктів і програм у стратегічно важливих сферах економічної діяльності.

Виходячи з особливостей реалізації транскордонного співробітництва і сучасних умов функціонування залізничного транспорту і враховуючи існуючі підходи до класифікації його видів доповнено класифікацію транскордонного співробітництва залізничного транспорту такими ознаками: 1) тривалість реалізації проєктів: одноразове, тривале; 2) форма реалізації співробітництва: транспортне сполучення, віртуальна взаємодія, локалізація виробництв; 3) характер зв'язків: формальний, неформальний; 4) групи проєктів стратегічної транскордонної співпраці залізничного транспорту: проєкти розвитку вантажних перевезень і логістики, проєкти розвитку пасажирських перевезень, проєкти розвитку інфраструктури, проєкти розвитку послуг тяги, проєкти розвитку виробництва і сервісу [144].

Розкриваючи зміст і значущість транскордонного співробітництва для розвитку інфраструктури українських залізниць, у першу чергу необхідно зупинитися на вивченні особливостей його становлення та реалізації в розвинутих країнах Європи.

Історично початок процесу соціально-економічної конвергенції регіонів у Європі припадає на 50-ті роки ХХ століття і пов'язаний зі створення першого у світі єврорегіону на німецько-нідерландському кордоні в м. Гронау [153]. Пізніше в 1963 році ще один єврорегіон було створено в районі Верхнього Рейну, що охоплював територію земель Баден (Німеччина), департаменту Верхній Ельзас (Франція) і район Базель (Швейцарія). У цей період транскордонне

співробітництво виражалося не лише через створення єврорегіонів, але й шляхом підтримки неформальних зв'язків, формування спеціалізованих міжрегіональних асоціацій. Першою з таких міжрегіональних асоціацій у 1971 році була організована Асоціація європейських прикордонних регіонів з метою стимулювання співпраці і розвитку прикордонних регіонів. Такий характер діяльності мали і Робоча співдружність регіонів Західних Альп (COTRAO), Робоча співдружність регіонів Центральних Альп (Arge Alp), Робоча співдружність регіонів Східних Альп (Alpe-Adria), Робоча співдружність Піренеїв, Співдружність Юраських гірських регіонів, що орієнтовані на поглиблення інтеграції країн Європи [133, с. 138-170].

Однак з розширенням меж ЄС трансформувалися і форми транскордонного співробітництва. Характеристика форм реалізації транскордонного співробітництва наведена в табл. 2.3. На сьогодні більшість науковців виділяють єврорегіони в якості найефективнішої та найпоширенішої форми транскордонного співробітництва. Згідно з законодавством єврорегіон є організаційна форма співробітництва, що реалізується між адміністративно-територіальними одиницями країн ЄС на засадах дво- або багатосторонніх угод про транскордонне партнерство [134].

Таблиця 2.3

Характеристика форм реалізації транскордонного співробітництва

(сформовано на основі робіт [136; 154])

Організаційна форма	Зміст	Особливості реалізації	Органи управління
1	2	3	4
транскордонна угода	ґрунтується на встановленні домовленостей між суб'єктами транскордонного співробітництва	реалізується шляхом виконання заходів у рамках підписаних угод між сусідніми прикордонними регіонами або містами, селами	відсутні
єврорегіон	передбачає співпрацю місцевих влад у рамках транскордонних регіонів	організаційна форма транскордонних відносин, в основі якої знаходиться співпраця місцевих органів влади транскордонних	Рада, президіям, секретаріат, робочі групи

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
		областей у рамках проектів і програм щодо вирішення актуальних проблем	
транскордонний кластер	заснований на співробітництві в рамках транскордонного регіону окремих підприємств та інституцій, що мають різну спеціалізацію	передбачає взаємодію технологічно поєднаних підприємств з метою виробництва спільної продукції чи реалізації проекту, досягнення синергетичного, мережевого ефекту	координаційна структура чітко не встановлена
транскордонний промисловий парк	передбачає створення окремої території, на якій в умовах спеціального режиму здійснюється економічна діяльність	майданчик економічної активності, розташований неподалік транспортних коридорів з необхідними комунікаціями та робочою силою, ресурсами	компанія-девелопер, що управляє землею, якою володіє та на якій розміщується парк, здійснює підготовку майданчиків для співробітництва
транскордонне партнерство	передбачає співробітництво як територіальних громад, так і юридичних і фізичних осіб у рамках формалізованих угод	орієнтовано на створення суспільних благ на основі спільно визначених цілей	координаційна структура чітко не встановлена
європейське угруповання територіального співробітництва	передбачає територіальну співпрацю суб'єктів різних рівнів, наділене правонаступництвом	ґрунтується на територіальній співпраці країн ЄС для підтримки транскордонних соціально-економічних зв'язків, фінансуються програмами ЄС	асамблея, Президент
об'єднання єврорегіонального співробітництва	передбачає співпрацю з країнами, що не входять до ЄС	є юридичною особою; співпраця не обмежується лише економічними та соціальними питаннями, вимога: засновником має бути одна країна – член Ради ЄС	координаційна структура чітко не встановлена

Дослідження літературних джерел дозволило встановити такі основні ознаки та особливості єврорегіонів:

- по-перше, до складу єврорегіонів входять ті території, що мають

географічну близькість, спільний кордон і знаходяться під юрисдикцією суверенних держав;

– по-друге, співробітництва в рамках єврорегіонів може охоплювати як сферу туризму, науки та інноваційну, екологію, охорону навколишнього середовища, транспорту і зв'язку, надзвичайних ситуацій, так і стосуватися ліквідації інфраструктурних бар'єрів, спрощення митних процедур, покращення рівня якості життя населення та забезпечення економічного розвитку регіонів взаємодії;

– по-третє, організаційно єврорегіон не є окремою територіально-адміністративною одиницею, виступає утворенням, що не має владних повноважень, а лише через спеціально створені органи (Рада, президіум, секретаріат і робочі групи) координує спільні для регіонів проекти і програми;

– по-четверте, більшість єврорегіонів мають спільну історичну спадщину та культури, а їхнє населення складається зі значної кількості етнічних груп, що репрезентує мешканців регіонів-партнерів;

– по-п'яте, у рамках єврорегіонів реалізується транскордонна конвергенція, що дає можливість для вирівнювання соціально-економічного розвитку суб'єктів і регіонів-партнерів, а також забезпечується їхня структурна трансформація шляхом запозичення цінностей, досвіду і технологій для стимулювання екстенсивних змін у базових для регіону галузях економіки тощо.

Саме ті мультиплікативні ефекти, що створюють у рамках єврорегіонів, сприяли їхньому неабиякому поширенню на теренах Європи. На сьогоднішній налічується більше 100 єврорегіонів, з яких 31 єврорегіон функціонує в Німеччині, 15 – у Франції, 16 – у Швеції, 10 - у Фінляндії, 18 - у Польщі, 13 – у Чехії, 14 – у Болгарії, 15 – в Угорщині та 13 – у Румунії [155, с. 4]. Однак серед науковців помилково прийнято вважати, що єврорегіони створюють лише в прикордонних з Європою регіонах. Як доводить О. В. Кузнецов, єврорегіон є видом транскордонної кооперації, що базується на принципах Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями та реалізується між муніципальними органами та цілими

районами сусідніх країн [156]. Дійсно, у першій своїй формі єврорегіони були організовані лише в межах ЄС і ґрунтувалися на співробітництві сусідніх європейських країн. З розвитком глобалізації та розширенням меж ЄС якісно змінилися і кордони організаційного впливу єврорегіонів. У цілому в процесі еволюційного розвитку сформувалося п'ять типів єврорегіонів, кожен з яких характеризує територіальне відношення країн учасниць до ЄС [156]:

- традиційний – передбачає співробітництво регіонів членів-країн ЄС («Саар-Лор-Люкс-Рейн» (регіони Німеччини, Франції, Люксембургу та Бельгії), «Рейн-Вааль» (регіони Німеччини та Нідерландів), «Айфель-Арденни» (регіони Німеччини, Бельгії та Люксембургу));

- співробітництво між регіонами, що входять до ЄС, і регіонами, які не мають намірів інтегруватися в європейський простір («Верхній Рейн» (муніципалітети Німеччини, Франції та Швейцарії), між країнами Європейської асоціації вільної торгівлі та Швейцарією «Леман», «Юра», Норвегією «Мітнорден», «Арко» та Лінхенштейном «Боденське озеро» тощо);

- передбачає співробітництво регіонів, що мають принципово різний рівень соціально-економічного розвитку («Гласенсис» (Чехія, Польща), «Татри (Польща, Словаччина), «Лаба-Ельба» (Німеччина, Чехія) тощо);

- між регіонами, що виходять за межі країн членів ЄС-27 («Карпати» (Україна, Польща, Угорщина, Словаччина, Румунія), «Неман» (Росія (Калінінградська область, Білорусь, Литва та Польща), «Карелія» (Росія, Фінляндія), «Псков-Лівонія» (Росія, Естонія, Латвія) тощо);

- не передбачає участі як країн-членів, так і країн-кандидатів на вступ до ЄС («Дніпро» (Росія, Україна, Білорусь), «Слобожанщина» (Росія, Україна), «Ярославна» (Росія (Курська область), Україна (Сумська область), «Донбас» (Росія (Ростовська область), Україна (Луганська область) тощо).

Слід зазначити, що єврорегіони відрізняються не лише за масштабом та організаційно-правовим полем співпраці, але й мають різного роду функціональне призначення: від виконання досліджень і створення інновацій до розвитку сільських місцевостей і транспортної інфраструктури регіонів. Так,

найбільш показовими прикладами ефективного функціонування єврорегіону є [155, с. 4]:

- єврорегіон «Pyrenees-Mediterranean» орієнтований на стимулювання наукових досліджень та інновацій;
- єврорегіон «Буг», що реалізує проекти розвитку міжнародного автомобільного пункту пропускання «Ягодин-Дорогуськ»;
- в межах єврорегіону «Country of lakes» реалізуються проекти для покращення дорожньої і вуличної інфраструктури міст і сіл Литви та Латвії;
- єврорегіон «Pro Europa Viadrina» впроваджує проекти модернізації залізничного переходу в Куновіцах, тощо.

Важливою особливістю єврорегіонів є і те, що в них створюються особливі умови для концентрації інвестиційного капіталу у вигляді прямих іноземних інвестицій як безпосередньо учасників-партнерів транскордонного співробітництва, так і спеціалізованих фондів ЄС. У науковій літературі наводиться значна кількість прикладів, коли створення єврорегіонів чи інших організаційних форм транскордонного співробітництва стало імпульсом для припливу інвестицій з інших, не задіяних у проектах співробітництва, країн. Зокрема досить показовим прикладом є активізація інвестиційних процесів у Росії, що стало результатом наміру створення в країні подібного єврорегіону – «Євро-Росія». Хоча на практиці даний проект залишився без реалізації, однак публічне обговорення ініціатив щодо його створення сприяло припливу інвестицій у будівельний сектор американських, німецьких і японських фірм. Отже, фактично єврорегіон є свого роду точкою економічного зростання, що стимулює дифузю інвестицій у регіонах їхньої реалізації.

Україна також активно використовує транскордонне співробітництво в якості інструменту розвитку і забезпечення конкурентоспроможності регіонів, що задекларовано в таких програмних документах, як Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року та Державна програма розвитку транскордонного співробітництва на 2011–2015 роки [157 - 158]. Географічно знаходячись на перетині важливих торговельних шляхів, Україна підтримує

транскордонні зв'язки в межах прикордонних територій як з європейськими країнами, так і з колишніми радянськими державами. Окрім розвитку співробітництва в межах укладених дво- та багатосторонніх угод, найбільш реалізованою формою транскордонної співпраці в країні є єврорегіони, подані в табл. 2.4. Наразі в Україні діє 10 єврорегіонів у рамках яких прикордонні території співпрацюють з регіонами сусідніх країн у різних сферах соціально-економічного розвитку.

Таблиця 2.4

Єврорегіони України (сформовано на основі робіт [159-162])

Назва єврорегіону	Країни учасники	Функціональне призначення	Рік заснування
1	2	3	4
«Карпатський єврорегіон»	Україна, Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія	розвиток міст і регіонів, культурно-історичне, туристичне співробітництво	лютий 1993 року
«Буг»	Україна, Польща, Білорусь	стимулювання товарообігу, забезпечення вільної робочої міграції, захист довкілля та екологічне співробітництво, сприяння інформаційному обміну	вересень 1995 року
«Нижній Дунай»	Україна, Румунія, Молдова	забезпечення збалансованого економічного розвитку регіонів, співробітництво у сфері охорони довкілля, зростання соціальних стандартів, розвиток інфраструктури, туризму, рекреації тощо	серпень 1998 року
«Верхній Прут»	Україна, Румунія, Молдова	покращення транспортно-комунікаційної інфраструктури, зростання транзитно-торговельного обігу, освітнє, наукове та культурне співробітництво тощо	вересень 2000 року
«Дніпро»	Росія, Білорусь, Україна	забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів, науково-культурна співпраця тощо	2003 року
«Ярославна»	Україна, Росія	стимулювання всебічного економічного зростання, розвиток транспортно-комунікаційної інфраструктури, освітньо-наукового і культурного співробітництва тощо	квітень 2007 року
«Слобожанщина»	Україна, Росія	сприяння розвитку економік регіонів за рахунок ліквідації комунікаційних бар'єрів і зростання інвестиційно-інноваційного співробітництва	листопад 2003 року
«Донбас»	Україна, Росія	співробітництво у сфері комунікацій, транспорту і зв'язку, екології, якості життя і в цілому економіки регіонів тощо	жовтень 2010 року

1	2	3	4
«Чорне море»	Україна, Румунія, Росія, Азербайджан, Туреччина, Греція, Болгарія, Вірменія, Грузія, Молдова	покращення енергетичної і транспортної інфраструктури, розвиток соціально-економічних і туристичних зв'язків	вересень 2008 року
«Дністер»	Україна, Молдова	економіко-торговельне, культурно-освітнє, наукове, інвестиційне співробітництво, реалізація спільних проєктів з захисту довкілля	лютий 2012 року

Не менш важливе значення для розвитку транскордонних зв'язків регіонів України мають і такі програмні інструменти підтримки співробітництва, як «Європейський інструмент сусідства та партнерства», Ініціатива «Східне партнерство» та Програма «Підтримка політики регіонального розвитку України» (рис. 2.1).

Зокрема в рамках програми Європейського інструменту сусідства та партнерства реалізується чотири проєкти транскордонного співробітництва, що орієнтовані на розвиток і підвищення конкурентоспроможності регіонів України в партнерстві з такими сусідніми країнам, як Польща, Білорусь, Словаччина, Румунія, Угорщина, Молдова, Вірменія, Азербайджан, Болгарія, Греція, Грузія, Туреччина. Досить активно розвивається транскордонне співробітництво і в рамках ініціативи «Східне партнерства», де основна увага зосереджена на виконанні норм Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а саме на покращенні законодавчо-нормативного середовища в країні шляхом ратифікації ряду Регламентів і Директив ЄС, гармонізації законодавчої бази у відповідності з європейськими нормами, розвитку енергетичної і транспортної інфраструктури, формуванні інформаційного суспільства та електронних комунікацій, стимулюванні економічної торгівлі за рахунок ліквідації існуючих бар'єрів тощо [163]. Більш регіональний характер має реалізований ЄС проєкт «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні», у рамках якого здійснюється фінансування ініціатив щодо сприяння суспільному, економічному та територіальному згуртуванню регіонів країни.



Рис. 2.1. Європейські програмні ініціативи сприяння розвитку транскордонного співробітництва за участю України (сформовано на основі робіт [163-165])

Основна мета цього проєкту ЄС полягає в підтримці реалізації політики децентралізації та впровадження регіональних реформ. Слід зазначити, що даний проєкт, як і більшість європейських ініціатив щодо стимулювання транскордонного співробітництва регіонів, орієнтований на покращення рівня їхнього соціально-економічного розвитку за рахунок розбудови транспортної інфраструктури і сільської місцевості, створення інновацій, активізації підприємницької діяльності та активності на ринку праці, зміцнення енергоефективності та розвитку туризму [165].

Окремо заслуговують на увагу ті транскордонні проєкти співробітництва, що орієнтовані на стимулювання прогресивного розвитку сфери транспорту. Попри те що переважно транскордонні проєкти співробітництва орієнтовані на покращення прикордонної інфраструктури, у ряді як європейських, так й інших країн-суб'єктів транскордонної співпраці вже сьогодні існує величезний досвід реалізації масштабних інфраструктурних проєктів на засадах транскордонного співробітництва. Зокрема найбільш показовим у цьому аспекті є приклад реалізації проєктів розвитку інфраструктури транспорту в рамках транскордонного співробітництва між Німеччиною, Польщею, Данією та Швецією. У межах євро регіону «Померанія» транспортні ініціативи країн-партнерів сприяли відновленню німецько-польської поромної переправи та мережі водних каналів, створенню в Щецині станції обслуговування пасажирської поїздів далекого сполучення та модернізації двох прикордонних аеропортів [166]. Не менш масштабні інфраструктурні проєкти були реалізовані і в рамках регіону «Верхній Рейн», де за ініціативи країн-партнерів споруджено два термінали в міжнародному аеропорту Базель – Мюлуз – Фрайбург, модернізовано ряд ділянок залізничної інфраструктури, побудовано залізничний міст та інтермодальний логістичний центр, забезпечено інтеперабельність залізничної інфраструктури на кордонах з французькими та швейцарськими залізничними системами [167; 168].

Прикладом реалізації інфраструктурних проєктів на засадах транскордонного співробітництва служать і проєкти будівництва тунелю під

Ла-Маншем (єврорегіон Кент-Нор-Па-де-Кале») і тунелю під перевалом Бреннер в Альпах (єврорегіон «Тіроль-Альто-Адідже-Трентіно»). Носять характер транскордонної транспортної кооперації і проекти модернізації транспортного комплексу в єврорегіоні «Рейн-Вааль». Так, за ініціативи Німеччини та Нідерландів здійснено реконструкцію воєнного аеродрому в Клеве, побудовано автостраду Емеріх (Німеччина) – Гендрінген (Нідерланди), організовано курсування швидкісного залізничного та автобусного сполучення між Клеве та Неймегенам за принципом єдиного провізного документа [167].

Таким чином, транскордонне співробітництво можна розглядати в якості ефективного інструменту реалізації спільних інфраструктурних проектів, що дозволить не лише якісно змінити стан транспортного комплексу транскордонних регіонів, але й забезпечити досягнення ряду синергетичних ефектів у процесі їхньої реалізації (рис. 2.2).

Оскільки транскордонне співробітництво базується на засадах партнерства, субсидіарності, єдності, синергії, солідарності, конвергенції і забезпечує досягнення економічного, науково-технічного, соціального, екологічного, інфраструктурного та адміністративно-правового ефектів, синергетичні ефекти в процесі реалізації інфраструктурних проектів розвитку залізничного транспорту в межах транскордонних регіонів реалізується в системі таких факторів забезпечення транскордонної співпраці, як нормативно-правові, організаційно-управлінські, матеріально-технічні, інформаційно-комунікаційні, фінансово-економічні та соціально-культурні. Вагомою перевагою транскордонної співпраці для реалізації проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту має стати гармонізоване нормативно-правове поле, що створює однакові правові умови для учасників проектів. Нині в єврорегіонах України транскордонна співпраця регулюється документами двох рівнів. Перший рівень - це міжнародні конвенції, стороною яких виступає Україна. Зокрема, в 1993 році Україна приєдналася до Європейської рамкової конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями [132], а в 1997 році ратифікувала Європейську хартію місцевого самоврядування [169].

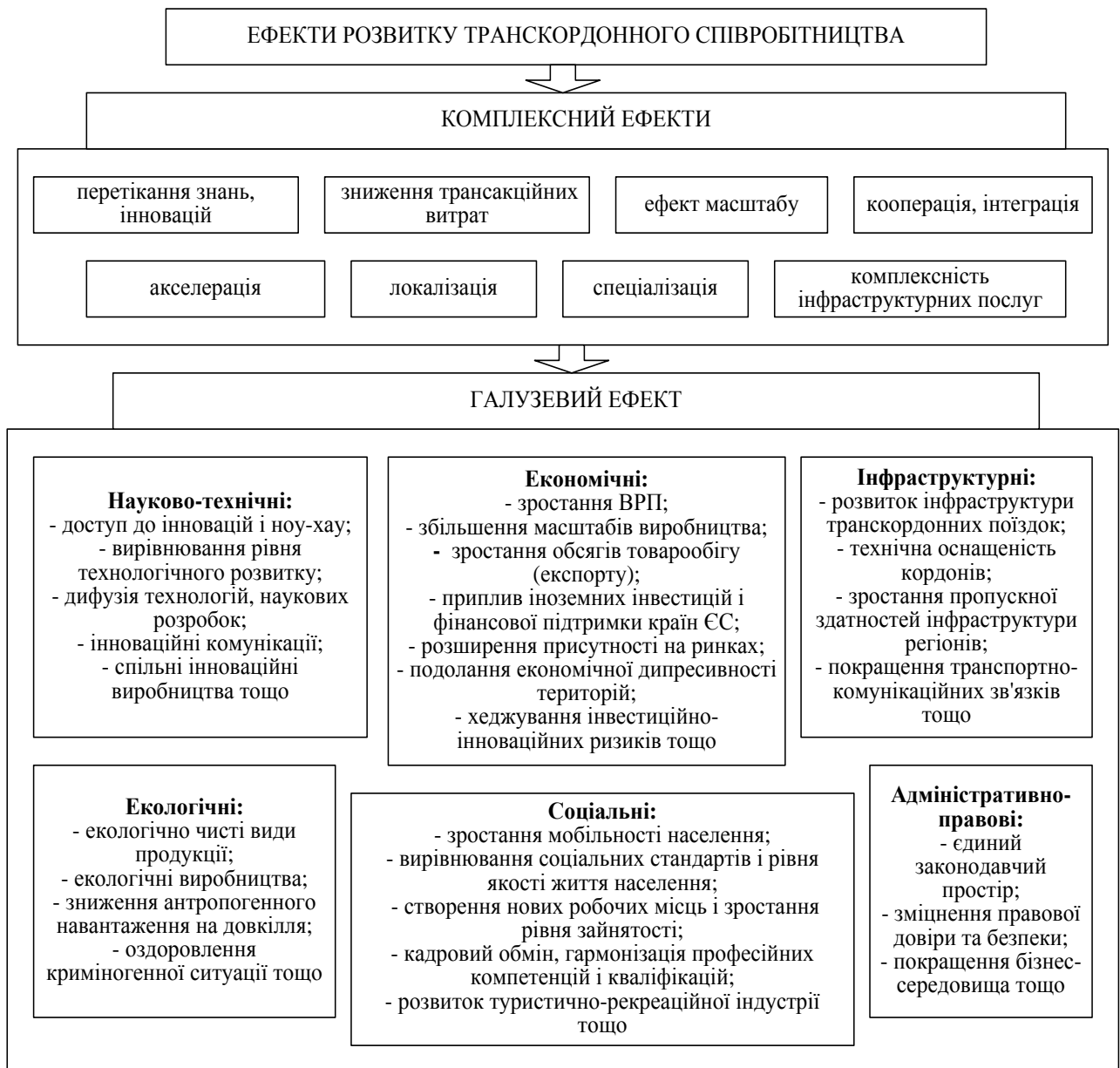


Рис. 2.2. Ефекти розвитку транскордонного співробітництва залізниць
(розробка автора)

Діяльність областей та єврорегіонів щодо транскордонного співробітництва базується також на укладених договорах та угодах міждержавного рівня та угодах і рішеннях про співпрацю між органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади з адміністративно-територіальними одиницями країн, зокрема тих, що входять до складу єврорегіонів. Угоди реалізуються як у цілому на території областей, так і на території єврорегіонів. Другий рівень - це національне законодавство України. Ключовими документами тут є Закони України «Про транскордонне співробітництво», «Про місцеве самоврядування в

Україні», а також прийнята у 2016 році Державна програма розвитку транскордонного співробітництва на 2016-2020 роки та інші [170 - 171]. Існує проблема взаємоузгодження законодавства України у сфері транскордонного співробітництва з іншими нормативно-правовими актами, що призводить до появи бар'єрів його розвитку. Загалом законодавство України щодо транскордонного співробітництва не повністю відповідає нормам і стандартам Ради Європи та Європейського Союзу і потребує подальшої адаптації.

Дія організаційно-управлінських факторів має позитивний вплив у випадках створення спільних органів управління проектами транскордонної співпраці. Організаційна структура більшості єврорегіонів складається з таких органів.

1 Рада - найвищий політичний орган, що обирається, з правом прийняття рішень. Рада обговорює та ухвалює рішення щодо стратегічних напрямів транскордонної співпраці та концепції спільного розвитку транскордонних регіонів. У засіданнях Ради беруть участь представники регіональних і центральних органів влади держав-учасниць і Європейського Парламенту.

2 Президія. До її складу входять голови об'єднань від усіх сторін; заступники голів; інші обрані члени і директори-менеджери з об'єднань, які є учасниками єврорегіону. Президія здійснює загальне (стратегічне) керівництво діяльністю єврорегіону, а також представляє Раду на робочому рівні.

3 Секретаріат. У більшості випадків складається з окремих бюро всіх учасників єврорегіону, керованих директорами, призначеними відповідними об'єднаннями. Секретаріат веде всі організаційно-технічні справи та координує роботу тематичних робочих груп.

4 Робочі групи, що займаються проблемами співробітництва переважно в таких сферах: регіональне (просторове) планування; довкілля; підтримка економіки і туризму; розбудова інфраструктури; захист від стихійних лих і рятувальна служба; транспорт; культура, освіта, спорт; охорона здоров'я, соціальне забезпечення; менеджмент проєктів тощо [136].

Наявність спільних органів управління забезпечує ефективність

координаційної діяльності в процесі реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту.

Наступна група факторів – це матеріально-технічні. Найвний у достатній мірі матеріально-технічний ресурс транскордонного регіону дозволяє отримати економічні вигоди при реалізації проєктів розвитку залізничної інфраструктури.

Інформаційно-комунікаційний фактор нині реалізується в першу чергу через формування єдиного інформаційно-комунікаційного середовища і налагодження комунікацій. Інформаційне забезпечення транскордонного співробітництва в Україні активно розвивається. Перспективним стало використання Інтернету і мобільного зв'язку в процесах транскордонного співробітництва, що значно підвищує ефективність налагодження зв'язків. Сучасними найпопулярнішими засобами інтернет-комунікації є електронна пошта, форум, блог, соціальна мережа, відео-конференція, сайт. Інтернет-сайт, присвячений питанням транскордонного співробітництва, – досить потужний засіб комунікації. Він виступає важливим і необхідним джерелом, каналом отримання та розповсюдження інформації відповідними суб'єктами. Такі інтернет-ресурси можуть бути і тематичними, наприклад веб-сайт обласного інноваційного центру передачі новітніх технологій [172]; віртуальна біржа інноваційних проєктів і пропозицій; міждержавний інформаційний комплекс у сфері транскордонного екологічного туризму в євро регіоні «Буг»; транскордонна система пошуку інвестора «Польща – Україна» тощо. Інші приклади заходів і ресурсів щодо інформаційного забезпечення транскордонного співробітництва, які реалізуються в рамках програмних проєктів – це тренінги, семінари, ярмарки, виставки, конференції і т. д.

Для забезпечення ефективності реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту інформаційна й рекламна діяльність має проводитися на двох рівнях: внутрішньому та зовнішньому.

Внутрішня комунікація здійснюється на рівні інституцій, залучених до виконання проєкту, а зовнішня – серед бенефіціарів і потенційних бенефіціарів проєкту, зокрема регіональних і місцевих органів влади й інших державних

інституцій; регіональних і місцевих організацій; єврорегіонів; професійних і бізнес-асоціацій; неурядових і неприбуткових організацій, а саме організацій, які працюють у сфері захисту довкілля, підтримки підприємництва, розвитку туризму, підтримки освіти, культурних організацій, навчальних закладів тощо, а також широкої громадськості, включаючи засоби масової інформації й осіб, які цікавляться проектом у наукових цілях.

Існування відповідних фінансових ресурсів є одним з важливих інструментів для розвитку транскордонного співробітництва. Від приватного сектора також очікується фінансова підтримка транскордонного співробітництва. Що стосується державного сектора, то кошти структурних фондів Європейського Союзу (зокрема програма INTERREG) суттєво полегшили реалізацію транскордонних проектів. З 1990 року Європейський Союз здійснює фінансову підтримку транскордонного співробітництва шляхом використання ряду ініціатив, програм і проектів: INTERREG, PHARE CBC, TACIS CBC, PHARE CREDO, CADSES, MEDA, CARDS, LACE [136]. Таким чином, транскордонне співробітництво дозволяє залучити додаткові інвестиції для проектів розвитку залізничної інфраструктури.

Соціально-гуманітарний фактор транскордонного співробітництва забезпечує підвищення рівня життя населення, нарощення наукового потенціалу, поширення досвіду гуманітарної та благодійної діяльності за допомогою програм навчання в розвинутих країнах Європи, створення та функціонування національних інститутів розвитку потенційних для залучення в систему глобальних гуманітарних університетів, покращення доступності гуманітарних програм незалежно від місця та рівня соціального розвитку регіону.

Дія означених факторів дає ефект синергії через обмін досвідом, знання бар'єрів і нарощення знань у різних суспільно-економічних сферах, що в сукупності створює переваги для реалізації проектів розвитку інфраструктури на прикордонних територіях України.

Враховуючи стратегічну значущість покращення якості інфраструктури залізничного транспорту України для залучення транзитних вантажів і реалізації

транзитної ролі нашої держави в забезпеченні торговельно-транспортних зв'язків ЄС, доцільно представити систематизацію детермінант нівелювання наявних інфраструктурних асиметрій розвитку залізничного транспорту, що передбачає поділ факторів на структурно-організаційні, науково-технічні, фінансово-економічні, еколого-енергетичні та соціально-культурні за мікро-, мезо- та макрорівнями (рис. 2.3). Так, на макрорівні до першої групи детермінант, що формують організаційно-структурні можливості для нівелювання інфраструктурних асиметрій розвитку залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва, віднесено [173]:

- міжнародні конвенції транскордонного співробітництва;
- європейську систему органів підтримки та управління;
- європейські програмні ініціативи («Європейський інструмент сусідства та партнерства», «Східне партнерство», «Підтримка політики регіонального розвитку України»);
- розвиток єврорегіонів, транскордонних кластерів, парків, транспортних коридорів тощо.

До факторів науково-технічного характеру макрорівня включено:

- вирівнювання технічної оснащеності;
- розвиток інформаційно-комунікаційних платформ;
- розвиток інтермодальних і контейнерних перевезень;
- формування інноваційного середовища;
- дифузю та доступ до інновацій;
- інноваційні комунікації тощо.

Серед факторів макрорівня фінансово-економічного характеру виділено:

- Європейські інвестиційні проєкти і гранти (INTERREG);
- структурні фонди ЄС;
- транснаціональні програми та дво- і багатосторонні угоди фінансової допомоги;
- рівноправну систему асигнувань держав-партнерів.

Соціально-культурні фактори пов'язані:

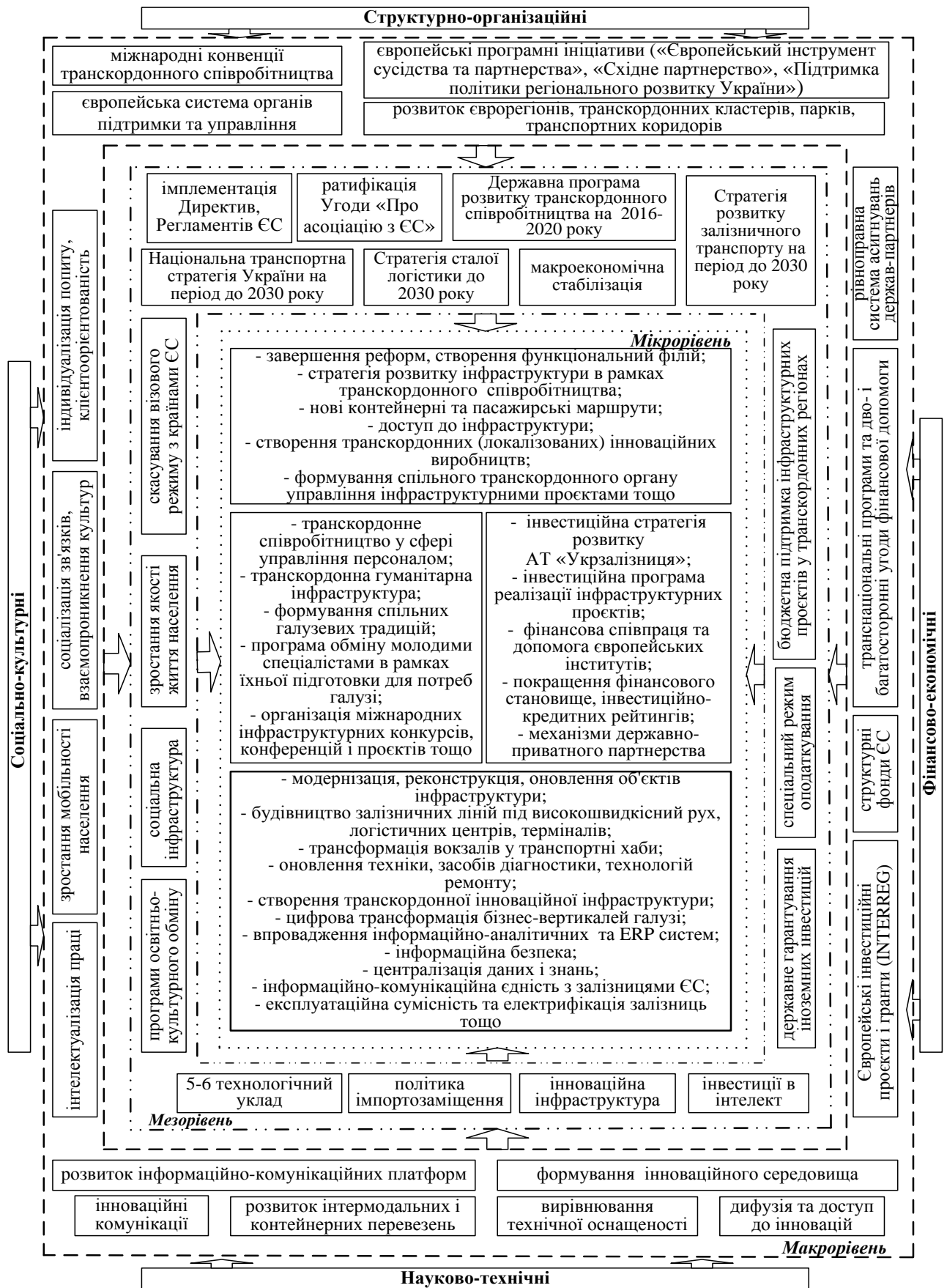


Рис. 2.3. Детермінанти нівелювання інфраструктурних асиметрій розвитку залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва

(розробка автора)

- з індивідуалізацією попиту, клієнтоорієнтованістю;
- соціалізацією зв'язків, взаємопроникненням культур;
- зростанням мобільності населення;
- інтелектуалізацією праці тощо.

Детермінанти мезорівня, пов'язані з реалізацією організаційно-структурних змін на рівні держави, включають:

- ратифікацію Угоди «Про асоціацію з ЄС»;
- імплементацію Директив, Регламентів ЄС;
- виконання положень Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2016-2020 роки;
- Національну транспортну стратегію України на період до 2030 року;
- Стратегію сталої логістики до 2030 року;
- макроекономічну стабільність;
- розроблення Стратегії розвитку залізничного транспорту на період до 2030 року.

Науково-технічні фактори другого рівня пов'язані [173]:

- з упровадженням у країні 5-6 технологічних укладів;
- політикою імпортозаміщення;
- рівнем розвитку інноваційної інфраструктури;
- обсягом інвестицій в інтелект тощо.

До факторів фінансово-економічного характеру мезорівня віднесено:

- бюджетну підтримку інфраструктурних проєктів у транскордонних регіонах;
- державне гарантування іноземних інвестицій;
- спеціальний режим оподаткування суб'єктів-учасників інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту в транскордонних регіонах.

Соціально-культурні фактори даного рівня пов'язані:

- зі скасуванням візового режиму з країнами ЄС;
- зростанням якості життя населення;

- розвитком соціальної інфраструктури;
- розробленням і реалізацією програм освітньо-культурного обміну в рамках транскордонних регіонів тощо.

Найважливішими детермінантами мікрорівня, що сприятимуть нівелюванню інфраструктурних асиметрій розвитку залізничного транспорту в межах формування транскордонних регіонів, виділено такі:

1) організаційно-структурні: завершення реформ, створення функціональних філій; розроблення стратегії розвитку інфраструктури в рамках транскордонного співробітництва; формування нових контейнерних і пасажирських маршрутів; надання доступу до інфраструктури; створення транскордонних (локалізованих) інноваційних виробництв; формування спільного транскордонного органу управління інфраструктурними проектами тощо;

2) науково-технічні: модернізація, реконструкція, оновлення об'єктів інфраструктури; будівництво залізничних ліній під високошвидкісний рух, логістичних центрів, терміналів; трансформація вокзалів у транспортні хаби; оновлення техніки, засобів діагностики, технологій ремонту; створення транскордонної інноваційної інфраструктури; цифрова трансформація бізнес-вертикалей галузі; впровадження інформаційно-аналітичних та ERP-систем; забезпечення інформаційної безпеки; централізація даних і знань; підтримка інформаційно-комунікаційної єдності з залізницями ЄС; забезпечення експлуатаційної сумісності та електрифікації залізниць тощо;

3) фінансово-економічні: розроблення інвестиційної стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця» та інвестиційної програми реалізації інфраструктурних проєктів; розширення фінансової співпраці та допомоги європейських інститутів; покращення фінансового становища, інвестиційно-кредитних рейтингів; впровадження механізмів державно-приватного партнерства тощо;

4) соціально-культурні: розширення транскордонного співробітництва у сфері управління персоналом; створення транскордонної гуманітарної інфраструктури; формування спільних галузевих традицій; розроблення програм

обміну молодими спеціалістами в рамках їхньої підготовки для потреб галузі; організація міжнародних інфраструктурних конкурсів, конференцій і проєктів тощо.

Таким чином, розвиток співробітництва залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів створить умови для подолання наявних інфраструктурних асиметрій розвитку галузі та відповідно сприятиме прискоренню процесів її інтеграції в європейський транспортно-логістичний простір. Систематизовані детермінанти нівелювання інфраструктурних асиметрій розвитку залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва дозволяють встановити інструментарій розвитку співпраці галузі в межах транскордонних регіонів. Це потребує розроблення теоретичного базису розвитку інфраструктури АТ «Укрзалізниця» в умовах поглиблення транскордонного співробітництва та визначення стратегічних напрямів реалізації інфраструктурних проєктів у рамках транскордонних регіонів.

2.2. Теоретичний базис розвитку інфраструктури залізничного транспорту України в умовах транскордонного співробітництва

Розвиток інфраструктури залізничного транспорту є стратегічним пріоритетом розвитку галузі, що визначено в таких галузевих програмних документах, як Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки, Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року і Стратегічний план розвитку залізничного транспорту України на період до 2020 року [67, 174 - 175].

Теоретико-прикладні аспекти розвитку залізничного транспорту, у тому числі й інфраструктури, знайшли втілення у працях таких провідних вчених-науковців, як Є. С. Альошинський [176], Ю. С. Бараш [177], В. Л. Дикань [178], О. Г. Дейнека та Л. О. Позднякова [179], В. П. Ільчук, Є. М. Сич [180],

Г. Д. Ейтутіс [181], О. Г. Кірдіна [182], Л. Л. Калініченко [183], В. В. Компанієць [184], М. І. Міщенко [185], В. П. Третяк [186], О. М. Гненний [187], О. М. Чупир [188], Л. О. Українська [189], та інших.

Пошук шляхів подолання наявних на залізничному транспорті України інфраструктурних асиметрій його розвитку потребує теоретичного осмислення сутності категорії «інфраструктура залізничного транспорту» і визначення напрямів її розвитку у відповідності з потребами економіки та сучасними трансформація в системі глобальних транспортно-логістичних зв'язків.

Незважаючи на те, що сьогодні термін інфраструктура (з латинського «infra» – нижче, «structura» – структура) асоціюється з транспортом, регіоном, інноваціями, в історичному аспекті дане поняття походить з військової сфери та означає комплекс допоміжних споруд, що забезпечують функціонування збройних сил. На той час до складу інфраструктури входили склади боєприпасів, військових матеріалів і полігони тощо [190].

Спроби щодо осмислення змісту категорії «інфраструктура» з економічної точки зору були здійснені ще в роботах А. Сміта, а пізніше і К. Маркса. Зокрема А. Сміт, вивчаючи природу та причини багатства народів, вказував на важливість створення для суспільного виробництва «загальних споруд та установ,, не вигідних для приватного капіталу» [191]. У роботі «Капітал. Критика політичної економіки» К. Маркс і Ф. Енгельс визначили інфраструктуру як матеріальну основу створення умов праці. Фактично не застосовуючи термін «інфраструктури», однак розглядаючи її важливість для процесу праці, ці вчені зазначають, що «прямо вони не входять у нього (процес праці – авт.), але без них він (процес праці – авт.) або абсолютно неможливий, або може відбуватися лише в недосконалому вигляді. Прикладом можуть слугувати... робочі будівлі, канали, дороги тощо» [192]. Попри певне згадування даної категорії ще в ХІХ столітті, у цілому в економічній науці тривалий час була відсутня цілісна концепція інфраструктури, у тому числі і розуміння поняття «інфраструктура».

І досі в науці ведуть дискусії щодо першості введення в науковий обіг поняття «інфраструктура». Однак у більшості дослідженнях основоположниками

терміна «інфраструктура» прийнято вважати родоначальниками теорії економіки розвитку Х. Зінтера та П. Розенштейна-Родана, які почали застосувати його наприкінці 40-х років ХХ століття. Перший вчений асоціює інфраструктуру з «сукупним накладним або допоміжним капіталом», розглядаючи її як допоміжне формування для підтримки ефективності виробництв. П. Розенштейн-Родан відводить інфраструктурному капіталу провідну роль під час розбудови виробництва, розглядаючи останню не лише з точки зору транспорту, але й з позиції комунікацій, зазначаючи «... перед будівництвом фабрик необхідно забезпечити створення великої маси інфраструктурного капіталу чи інфраструктури, оскільки виключно ринкові механізми не створять її вчасно» [193].

З точки зору значущості інфраструктури для економіки та ролі держави в її формуванні розглядає дану категорію й П. Самуельсон. У рамках концепції накладних витрат цим вченим-науковцем інфраструктура ототожнюється з потужностями, без яких неможливим є існування виробництва. Як вказує П. Самуельсон, «уряд несе державні витрати з реалізації важливих проєктів збільшення «суспільного допоміжного капіталу», що є необхідною умовою для економічного зростання і розвитку країни» [194].

Досить цікаве визначення поняття «інфраструктура» на той час (1966 рік) було запропоноване Р. Йохімсеном у рамках роботи «Теорія інфраструктури. Основи розвитку ринкової економіки». Р. Йохімсен визначає інфраструктуру з точки зору сукупності матеріальних, інституційних та особистих засобів, а також інформації, що знаходиться в розпорядженні економічних агентів і використання якої сприяє вирівнюванню рівня віддачі за умови порівнюваних інвестицій у випадку доцільного розподілу ресурсів [195]. Розкриваючи термін інфраструктури в цілому, цим науковцем досить детально описуються особливості матеріальної інфраструктури, що, на його думку, включає сукупність всіх активів, які приносять дохід, споруди і транспортні шляхи, будівлі та споруди для забезпечення діяльності державних органів влади, освітніх, науково-дослідних та інших закладів. На відміну від попередників, Е. Грамлич визначає

інфраструктуру з точки зору матеріальних основних засобів державного сектора економіки [196]. З точки зору виробничого підходу, а саме забезпечуючої складової промисловості та сільського господарства, серед сучасних вчених розглядає термін інфраструктури й С. С. Носова. На думку цього науковця, термін «інфраструктура» має об'єднувати галузі, об'єкти, споруди, що створюють умови для виробництва, а отже, і розвитку економіки та життєдіяльності населення [197].

Теоретичне осмислення категорії «інфраструктура» в радянські часи розпочалося на десять років пізніше і було пов'язано з розвитком галузевої спеціалізації країни. Найбільший внесок у розвиток теорії інфраструктури на той період зробили праці С. Б. Алаєва, В. А. Жаміна, Л. М. Карпова, І. М. Маєргойза, В. П. Красовського, Б. Х. Краснопольського, А. Є. Пробста, погляди яких на трактування змісту даної категорії також значно відрізнялися. Так, В. Жамін визначає інфраструктуру з точки зору інтегрального елемента виробничих сил, до складу якого входять допоміжні й додаткові галузі, види виробництв, що забезпечують процес обслуговування основного виробництва, а також галузі й підгалузі невиробничої сфери, які не пов'язані зі сферою виробництва, однак обслуговують весь процес господарювання [198]. З точки зору сфери, що обслуговує основні галузі задля забезпечення кооперації праці й досягнення високих результатів визначає інфраструктуру І. Ф. Чернявський [199]. Подібної точки зору дотримуються і В. А. Галанов та А. І. Басов, які акцентують увагу на тому, що результатом функціонування інфраструктури є послуга, а тому сфера діяльності інфраструктури не забезпечує створення матеріальних благ [200].

З розвитком ринкової економіки поглядати на зміст інфраструктури набули чітко вираженого інституційного характеру. У рамках інституційної концепції на інфраструктуру звертають увагу у своїх працях Е. Дудді, Д. Ревзаном, Н. Журавльова, А. Гриценко, В. Соболев та інші. Зокрема, на думку Е. Дудді та Д. Ревзанома, інфраструктура – це комплексна інституційна структура, яка складається з різного роду економічних агентів, таких як послуги щодо зберігання продукції, спеціалізований транспорт, фінансова, страхова і кредитна

сфери, торговельне посередництво й реклама [201]. Як суспільно ринковий інститут, що має важливе значення для створення спільного економічного простору, визначає інфраструктуру Н. А. Журавльова [202], однак таке твердження є досить загальним і не дозволяє інтенсифікувати, які саме інститути формують інфраструктуру. Подібним є і визначення А. А. Ткача, який ототожнює інфраструктуру зі спеціалізованими інститутами з обслуговування суб'єктів господарювання [203].

У найбільш загальному вигляді тлумачення поняття «інфраструктура» наведено у Великому енциклопедичному словнику, де під даним терміном розуміють сукупність споруд, будинків, систем і служб, необхідних для функціонування матеріального виробництва і забезпечення умов життєдіяльності суспільства [204].

Більш узагальнений характер має визначення, наведене в економічній енциклопедії за редакцією С. В. Мочерного, де інфраструктура розглядається в рамках інституційної теорії і визначається як сукупність різноманітних установ та інститутів, а також визначених видів діяльності, що забезпечують рух об'єктів власності [204].

Вчені сучасної наукової школи також по-різному розглядають термін «інфраструктура». Серед значної кількості визначень вирізняється поняття інфраструктури, наведене А. П. Голиковим, Я. Б. Олійником та А. В. Степаненко, які під інфраструктурою розуміють сукупність галузей господарства, що обслуговують виробництво і населення [206].

На відміну від даних науковців, російський вчений Б. Х. Краснопольський вказує на системність природи інфраструктури, сталий розвиток якої забезпечує формування не лише прямих, але й синергетичних ефектів для економіки в цілому [207].

Узагальнення поглядів науковців щодо розуміння сутності категорії «інфраструктура» подано в табл. 2.5. Слід зазначити, що існування різноманітних точок зору на визначення змісту поняття «інфраструктура» зумовило формування в наукових колах різних підходів до розуміння даної категорії.

Узагальнення поглядів науковців щодо розуміння сутності категорії
«інфраструктура»

Автор	Визначення
П. Розенштейн-Родан	Інфраструктура - це умови навколишнього суспільного середовища, необхідні для того, щоб приватна промисловість була в змозі зробити перший ривок [193]
П. Самуельсон	Інфраструктура розглядається з позиції комплексу суспільних послуг, що сприяють розвитку приватного підприємництва в базових галузях економіки та задовольняють життєві потреби населення [194]
В. Жамін	Інфраструктура виступає комплексним елементом виробничих сил, до складу якого входять додаткові і допоміжні галузі, види діяльності і виробництв, спрямовані на обслуговування основного виробництва, а також галузі й підгалузі невиробничої сфери функціонально, призначені для обслуговування всього господарського процесу [198]
В. Орешин	Розглядає термін «інфраструктура» в трьох аспектах: - галузь реалізації праці, що сприяє обігу продукції в господарстві; - сукупність організаційно відокремлених підприємств та організацій, функціонально призначених для транспортування, зберігання і продажу продукції; комплекс об'єктів матеріального характеру, що створюють умови для нормального протікання процесу виробництва в економіці [208]
М. Хорунжий	Інфраструктура – це сукупність галузей, виробництв і видів діяльності, що підтримують цілісність економічного комплексу та призначені для створення умов ефективного функціонування основних виробництв і відтворення робочої сили [209]
П. Беленький, О. Вальдрат, Н. Гомельська, У. Груздевич, Н. Мікула	Інфраструктура включає систему обслуговування сфери виробництва і функціонування населення, а саме сферу послуг, де забезпечується продовження процесу виробництва в обігу [210]
О. Шаріпов	Інфраструктура охоплює діяльність галузей і підгалузей національного господарства, спрямовану на забезпечення виробничими послугами матеріального виробництва, економічний обіг і створення духовних благ, створення умов для захисту навколишнього середовища [211]
З. Герасимчук, Ю. Подерня-Масюк	Інфраструктура – це комплекс організацій, установ і посередників, створений для обслуговування та підтримки ефективності функціонування певної соціально-економічної системи [212]
К. Ховард, Г. Журавльова	Інфраструктура розглядається як сукупність організаційно-правових форм ведення діяльності, що забезпечують опосередковано рух товарів і послуг, активів купівлі-продажу або сукупність галузей, систем, служб і підприємств, функціонально призначених для обслуговування і підтримання ефективних умов функціонування ринку [213]
А. Гриценко, В. Соболев	Інфраструктура – це сукупність елементів будь-якої системи, спрямовані на підтримку безперервності взаємозв'язків між суб'єктами і об'єктами даної системи [214]

Найпоширенішою є структуризація підходів до визначення категорії «інфраструктура», наведена в монографії І. І. Рекуненка, який передбачає

виділення виробничого, функціонального, інституційного, галузевого та комплексного підходів [215, с. 12-19.]. С. А. Юрченко виділяє політекономічний, економічний, історичний, географічний підходи до визначення терміна «інфраструктура» [216], а І. В. Бутирська та О. В. Васильєв - хронологічний, структурно-логічний, генеологічний і функціональний [217; 218]. Досить цікавим є підхід до структуризації економічного змісту інфраструктури, запропонований В. П. Красовським, який передбачає виділення вертикального і горизонтального підходу до визначення даної категорії (рис. 2.4). У рамках вертикального підходу даним науковцем інфраструктура ототожнюється з певними сферами функціонування економіки та має різні рівні прояву. Горизонтальний підхід передбачає розгляд інфраструктури у взаємозв'язку з конкретною сферою її функціонування [219, с. 63].

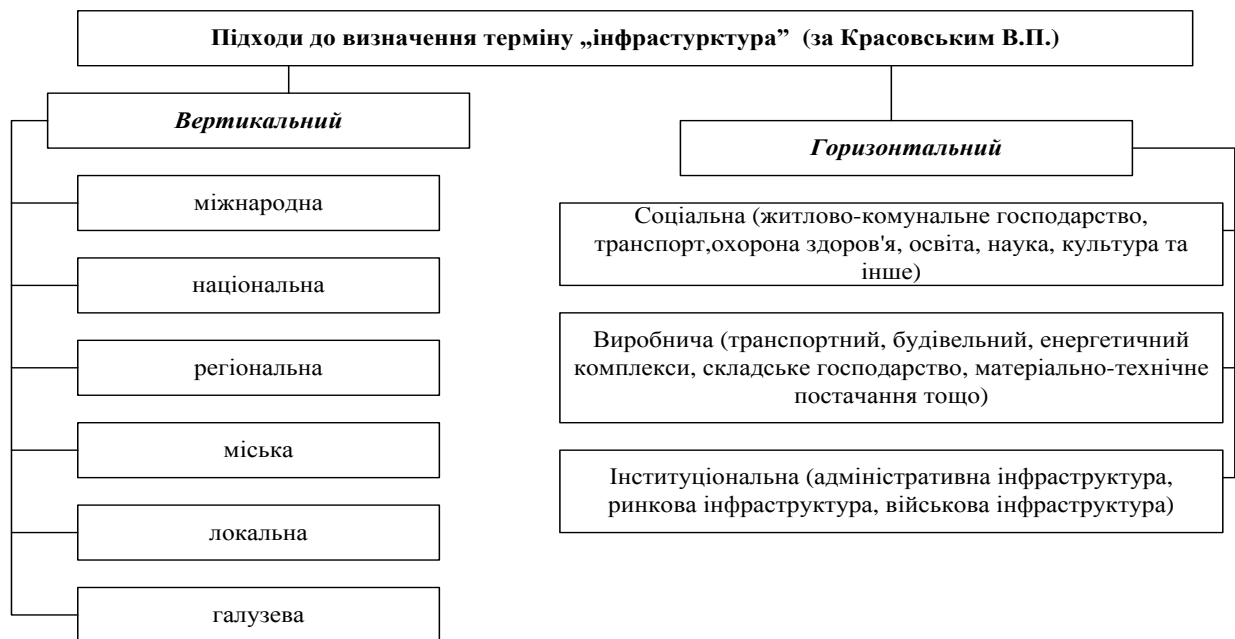


Рис. 2.4. Підхід до структуризації економічного змісту інфраструктури, запропонований В. П. Красовським [219, с. 63]

Існуванню різних точок зору на економічний зміст поняття «інфраструктура» сприяли ті концепції, що знаходилися в основі теорії інфраструктури. У цілому вченими закордонної наукової школи виділяється п'ять таких основних концепцій:

- накладних витрат, у рамках якої основна мета створення інфраструктури полягає у формуванні середовища обігу і розвитку комерції. Представниками даної концепції є П. Самуельсон, Д. Кларк, С. Голубева, О. Муханова, Т. Золотова, В. Стаханов та інші. Недолік полягає в досить узагальненому визначенні інфраструктури, що не дозволяє ідентифікувати основні її складові;

- інституційна – ґрунтується на визначенні інституційних форм організації інфраструктури та розробленні механізму взаємодії ринкових інститутів у процесі її функціонування. Представниками є В. Федько, В. Покровський, Т. Томіна, А. Говорін тощо. Особливість даної концепції полягає у двоелементному розгляді основ формування інфраструктури, де в рамках першого розкриваються її структура та компоненти, а в рамках другого досліджується інституційна структура економічної системи в цілому;

- маркетингова – основна увага зосереджена на висвітленні особливостей формування інфраструктури для обслуговування ринків у відповідності з потребами споживачів;

- розподільна – основне призначення інфраструктури полягає у створенні та виборі ефективних каналів розподілу у відповідності з потребами і структурою того чи іншого ринку. Представниками є С. Носов, Р. Каренов, Г. Муфтієв та інші. Недоліком даної концепції є розгляд інфраструктури досить у вузькому сенсі: лише для обслуговування процесів обміну і руху товарів, залишаються поза увагою соціальна, науково-виробнича значущість інфраструктури;

- логістична – розглядає інфраструктуру як основу виконання транспортно-складських процесів, а також супутніх потоків, що супроводжують процес постачання продукції.

У науковій роботі О. В. Трубецької виділяється ще й шоста концепція інфраструктури – концепція економічного зростання, що розкриває переваги створення інфраструктури: скорочення витрат, зростання зовнішньої торгівлі, створення капіталу та своєчасне задоволення потреб споживачів [220]. Розглядаючи концепції розвитку інфраструктури, слід вказати на те, що кожна із

них визначає дану категорії залежно від функціонального призначення та ролі інфраструктури в економіці. Однак неможливо визначити, яка саме з них є базовою в теорії розвитку інфраструктури, адже кожна концепція розглядає інфраструктуру залежно від цілей і її призначення.

Щодо структуризації елементів і видів інфраструктури, то серед вчених також відсутні єдині погляди, а в наукових школах і досі ведуться активні дискусії в цьому питанні. Найбільш поширеним підходом серед вітчизняних і закордонних вчених є розгляд складових інфраструктури у двох аспектах [215, с. 21]: перший – розширений – до складу інфраструктури включаються всі галузі невиробничої сфери економіки, призначені для обслуговування основних економічних процесів у країні; другий – обмежений – ґрунтується на включенні до складу інфраструктури тих галузей економіки, що забезпечують переміщення та обіг продукції й інформації: транспорт, торгівля, зв'язок, житлове господарство тощо. Трансформація системи економічних відносин і розвиток технологій призвели до розширення її функціональної ролі і зміни поглядів на цінність й елементний склад інфраструктурної сфери економіки. Основні підходи до класифікації видів інфраструктури подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Класифікація видів інфраструктури

Класифікаційна ознака	Автор	Види інфраструктури
За рівнем аналізу	І. І. Рекуненко [215]	інфраструктура мікрорівня (суб'єкт, галузь); інфраструктура мезорівня (територія); інфраструктура макрорівня (ринок)
За сферою діяльності	І. П. Бойко, Ф. Ф. Рибаків [221]	виробнича, соціальна, науково-технічна, ринкова
	Д. В. Шопенко [222]	виробнича, соціальна
	О. В. Абаєв [223]	економічна (виробнича), соціальна
За функціональним призначенням	Н. О. Журавльова [224]	енергетична, транспортна, комунікаційна, екологічна, інноваційна
За масштабом діяльності	С. П. Сонько, М. М. Скринько [225, с. 124]	планетарна, континентальна, країни, регіону, локальна
За характером зв'язків	Б. Р. Брунець [226]	м'яка, жорстка
Залежно від цілей залучення приватного капіталу	спеціалісти Міжнародного Економічного Форуму [227]	соціальна інфраструктура, інфраструктура економіки

Окрім класифікації інфраструктури за сферою та масштабами діяльності, функціональним призначенням і характером зв'язків, у науковій літературі зустрічаються і види інфраструктури, не віднесені до конкретної функціональної ознаки. Так, колективом авторів: Я. Стьорм, Я. Джейкобс та П. Грут пропонується всю інфраструктуру поділяти на базову та комплементарну. Перша включає галузі, для яких притаманне їхнє спільне використання, значущість для інших галузей економіки, технічна і територіальна нероздільність. Друга об'єднує діяльність метро та трамвайних ліній, газо-, електро- та водопостачання, телекомунікаційні лінії [228]. Р. Йохімсен виділяє матеріальну (споруди, обладнання та виробничі системи в національному господарстві, що використовуються для енергопостачання, забезпечення транспортом і телекомунікаціями), інституційну та персональну (духовні, професійні здатності людей, їхній підприємницький потенціал в умовах ринкової економіки) інфраструктури [195]. Деякими авторами виділяється ще й логістична, соціально-побутова, фінансова, інноваційна, інвестиційна, комунальна, фондова, інформаційна, збутова, маркетингова інфраструктури тощо. Слід зазначити, що в основі існуючих поглядів на структурування видів інфраструктури знаходиться функціональна сфера і об'єкт, відносно якого розглядається інфраструктура, а тому і виникає досить значна різноманітність поглядів на її класифікацію.

Отже узагальнення поглядів на зміст, структурування та класифікацію видів інфраструктури дозволило встановити таке:

– по-перше, інфраструктура є цілісною системою, що створює умови для нормального протікання економічних процесів та забезпечення достатнього рівня життєдіяльності населення шляхом підтримки просторових зв'язків, вирівнювання територіальних і соціально-економічних диспропорцій та інтенсифікації інвестицій в економіку;

– по-друге, основними характеристиками інфраструктури, що відрізняють її від інших сфер економічної діяльності, є висока капіталоемність, тривалий життєвий цикл і термін окупності вкладених інвестицій, висока ризикованість проєктів, нематеріальний характер результатів її функціонування та

неможливість створення запасів, територіальний (локальний) характер організації та колективний характер використання;

– по-третє, розвиток інфраструктури сприяє посиленню економічної активності в суміжних галузях економіки, стимулюючи попит на їхню продукцію, а також є фактором активізації промислової агломерації і локалізації виробництва;

– по-четверте, інфраструктура має комплексну синергетичну й стратегічну значущість для держави, що реалізується не лише шляхом стимулювання процесів зростання економіки, але й підтримки обороноздатності та безпеки країни.

Ґрунтуючись на визначеному вище, доцільно представити характерні особливості інфраструктури та її соціально-економічну значущість для розвитку економіки й країни в цілому (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Характерні особливості інфраструктури та її соціально-економічна значущість для розвитку економіки й країни в цілому

(розробка автора)

Залізничний транспорт є важливою складовою транспортної інфраструктури країни, здатність якого надавати послуги з перевезення пасажирів і вантажів переважно залежить від стану і рівня розвитку його інфраструктури. Згідно з затвердженими «Правилами перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України» інфраструктура залізничного транспорту визначається як «технологічний комплекс, до складу якого входять залізничні шляхи сполучення, залізничні станції, пристрої енергопостачання, зв'язку, сигналізації, централізації, блокування, інформаційні комплекси і системи керування рухом та інші, що забезпечують функціонування єдиного комплексу перевезень залізничним транспортом загального користування» [229].

На сьогодні до складу інфраструктури залізничного транспорту входить 19790 км залізничних колій, з яких 9926 км електрифікованих, 1447 залізничних станцій, 105 залізничних вокзалів, 4198 залізничних переїздів, 2268 зупинних пунктів і платформ, 352 дистанції колії, електропостачання, будівельно-монтажних робіт і цивільних споруд, сигналізації та зв'язку, колійно-машинних станцій, 9216 підйомних споруд і 6 підрозділів філії «Центр транспортного сервісу «Ліски», філії «Центру транспортної логістики» тощо [230; 231]. Ці складові формують експлуатаційну інфраструктуру АТ «Укрзалізниця», безпосередньо беручи участь у процесі організації перевезень та реалізуючи функції з ремонту й обслуговування інших технологічних засобів залізничного транспорту.

Важливою складовою ресурсного потенціалу залізничного транспорту є його кадровий склад, за чисельністю якого, що нараховує майже 280 тис. осіб, галузь займає провідні позиції в рейтингу працедавців України (забезпечує 1,5 % зайнятості). Одним із елементів соціальної політики АТ «Укрзалізниця», діяльність якого орієнтована на покращення рівня соціального захисту працівників та підвищення лояльності кадрового складу, є соціальна інфраструктура залізничного транспорту. Як зазначалося в попередньому розділі, наразі блок об'єктів соціальної інфраструктури в залізничній галузі

представлений 112 закладами лікувально-оздоровчого, тренувально-спортивного та іншого характеру, де задіяні 2137 осіб кадрового складу. Окремим елементом соціальної інфраструктури українських залізниць є діючий у галузі Професійний недержавний пенсійний фонд «Магістраль», покликаний сприяти належному рівню пенсійного забезпечення працівників галузі. Про привабливість фонду для працівників залізничного транспорту свідчить постійне зростання як кількості його членів, так і розміру пенсійних відрахувань. За 7 років існування Професійного недержавного пенсійного фонду «Магістраль» станом на кінець 2018 року кількість учасників фонду перевищила 300 тис. осіб, а загальна сума пенсійних внесків – 21,8 млн грн [232].

Для забезпечення медичного обслуговування, здійснення профілактики, діагностики та лікування пасажирів, працівників залізничного транспорту і членів їхніх сімей, у галузі діє філія «Центр охорони здоров'я» АТ «Укрзалізниця», що об'єднує діяльність 8 клінічних лікарень. Для підвищення ефективності та доступності медичного обслуговування працівників залізниць 3 лікарні діє у Києві, 2 клінічні лікарні - у Харкові та по 1 клінічній лікарні у Львові, Одесі і Дніпрі [233-234].

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників задля покращення професійного і кваліфікаційного рівня кадрового потенціалу галузі реалізується внутрішньогалузевою системою навчальних закладів, що представлена діяльністю 10 центрів професійного розвитку персоналу АТ «Укрзалізниця». На базі даних центрів забезпечується підготовка та підвищення кваліфікації персоналу за 59 робітничими професіями [94].

Діє в галузі і побутова інфраструктура, що представлена закладами комунального господарства та комплексом гуртожитків, що належать до об'єктів службових житлових приміщень підприємств залізничного транспорту.

Стратегічну значущість для підтримки належного інноваційного рівня розвитку залізниць і забезпечення екстенсивного відтворення його засобів має науково-виробнича інфраструктура галузі. Остання об'єднує діяльність філій і установ АТ «Укрзалізниця», що спеціалізуються не лише на виробництві

продукції залізничного призначення та наданні послуг з ремонту рухомих одиниць, але і створенні інноваційних розробок, інформаційних технологій, проектуванні й будівництві об'єктів і продукції для потреб залізничного транспорту. Наразі до об'єктів науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту належать такі філії АТ «Укрзалізниця», як «Проектно-вишукувальний інститут залізничного транспорту», «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут залізничного транспорту», «Проектно-конструкторське технологічне бюро інформаційних технологій», «Енергоремтранс», «Центр з ремонту та експлуатації колійних машин», «Український державний центр з експлуатації спеціалізованих вагонів «Укрспецвагон», «Вінницятрансприлад», Дарницький, Стрийський і Попаснянський вагоноремонтні заводи, Коростенський, Кременчуцький і Старокиївський заводи залізобетонних шпал, Гніванський завод залізобетону тощо [234].

Отже, інфраструктура залізничного транспорту – це не лише комплекс об'єктів, що забезпечують нормальне протікання транспортного процесу. Інфраструктурний комплекс залізничного транспорту представлений і об'єктами соціального, сервісного, науково-виробничого характеру, деякі з них, хоча і не беруть участь в організації транспортного процесу, однак, створюють умови для підтримки інноваційного, інтелектуального, духовного розвитку галузі в цілому та її працівників [235].

Ґрунтуючись на цьому, під інфраструктурою залізничного транспорту будемо розуміти комплекс об'єктів та інформаційно-технічних засобів експлуатаційного, сервісного, науково-виробничого та соціального характеру, які сприяють єдності процесу перевезення пасажирів і вантажів і створюють умови для розширеного відтворення потенціалу галузі, забезпечення соціального розвитку її працівників. Відповідно до наведеного визначення інфраструктура залізничного транспорту включає експлуатаційну (залізничні колії, засоби зв'язку, сигналізації, централізації, блокування, пристрої енергопостачання, інформаційні комплекси і системи керування рухом тощо), сервісну (транспортно-логістичні вузли, центри, хаби, вокзали, станції, Інтернет-сервіси,

мобільні пристрої, платформи та додатки, консультаційні, страхові, фінансово-кредитні організації тощо), науково-виробничу (індустріальні майданчики, центри цифрового інжинірингу, науково-виробничі кластери, проектно-дослідна та конструкторські установи, науково-дослідні організації тощо) і соціальну (об'єкти соціально-побутового призначення, медично-оздоровчі установи, фізкультурно-спортивні клуби, культурно-розважальні заклади, об'єкти рекреації, наукові установи, центри професійного розвитку персоналу тощо) складові [235]. В аспекті участі галузі в Трансєвропейській транспортній мережі поняття розвитку інфраструктури залізничного транспорту розглядатимемо в контексті процесів конвергентності стану і параметрів функціонування її складових на основі реалізації масштабних інфраструктурних проектів в транскордонних регіонах.

Враховуючи важливість трансформації інфраструктури залізничного транспорту в межах транскордонного співробітництва, для подолання наявних інфраструктурних асиметрій його розвитку та досягнення якісних змін в інфраструктурній вертикалі управління АТ «Укрзалізниця» необхідно керуватися не лише принципами постіндустріального суспільства, а й системою тих положень та ідей, що знаходяться в основі забезпечення інтеперабельності і дотримання міжнародних стандартів якості, транскордонної локалізації й інтеграції в глобальних транспортно-логістичних ланцюгах.

Для забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в межах транскордонного регіону слід керуватися такими наведеними нижче базовими положеннями транскордонної співпраці та інтеграції [235].

1. Принцип партнерства та рівноправності. Можливість реалізації проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонного регіону залежить від усвідомлення кожним учасником своєї ролі в досягненні цілей співробітництва та готовності до співпраці на рівних паритетних засадах.

2. Принцип субсидіарності – передбачає сприяння міжнародними, державними та регіональними інституціями розвитку інфраструктури

залізничного транспорту в межах транскордонного регіону.

3. Принцип програмування – розроблення спільної концепції розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транспортному регіоні шляхом визначення цілей, меж і перспективних напрямів співпраці в рамках реалізації інфраструктурних проєктів.

4. Принцип компромісності – необхідність гармонізації інтересів залізниць, які беруть участь у співпраці, а також забезпечення узгодженості інфраструктурних проєктів з загальнодержавними, регіональними та місцевими цілями економічного розвитку.

5. Принцип просторової оптимальності – передбачає, що в процесі реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту має бути забезпечено вибір меж і масштабів задіяних регіонів на основі оцінювання економічної доцільності їхньої участі.

6. Принцип законності – необхідність розроблення нормативно-правової бази та формування інституційного середовища для розвитку співробітництва залізничного транспорту в межах транскордонних регіонів.

7. Принцип конвергентності – транскордонне співробітництво залізниць повинно супроводжуватися вирівнюванням рівня розвитку інфраструктури в межах регіону та зближенням соціальних стандартів для працівників.

8. Принцип компліментарності – недопущення деструктивних наслідків для інфраструктури в рамках транскордонного співробітництва залізниць. У його основі знаходиться спеціалізація кожного учасника транскордонної співпраці у відповідності з його ресурсним потенціалом та рівнем технологічного розвитку, що створює можливість для локалізації спільних виробництв у процесі реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту тощо [236].

Принципи управління якістю процесів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва мають враховувати засади логістичного підходу і бережливого виробництва та включати такі:

- системність перетворень - розвиток інфраструктури залізничного

транспорту в транскордонному регіоні має забезпечувати структурно-технологічну модернізацію всіх елементів інфраструктури та конвергенцію її рівня в транскордонних регіонах;

- ресурсоефективність - розвиток інфраструктури має відбуватися з застосуванням найсучасніших ресурсозберігаючих технологій, інноваційних рішень, процедур і процесів, здатних забезпечити подолання інфраструктурних асиметрій та оптимізацію витрат, зниження екологічного впливу залізничного транспорту на довкілля транскордонних регіонів;

- оптимальність – проекти розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонного співробітництва мають сприяти створенню ланцюга цінностей для споживачів за рахунок перманентного зростання якості й швидкості обслуговування та відповідно рівня їхньої лояльності.

В основі забезпечення якості та ефективності реалізації проектів розвитку інфраструктури залізниць у рамках транскордонного регіону знаходяться загальні принципи управління якістю, ключовими серед яких є лідерство керівника, орієнтація на споживача, відповідність стратегії розвитку залізничного транспорту і безперервне вдосконалення, процесний підхід, залученість працівника, прийняття рішень на основі достовірної інформації, взаємовигідна співпраця з постачальниками, орієнтація на баланс інтересів усіх зацікавлених сторін [237, с. 148-149].

Враховуючи те, що розвиток означає якісну зміну стану системи, тобто надання її елементам якісно нових характеристик, в основі подолання наявних інфраструктурних асиметрій залізничного транспорту в рамках транскордонного співробітництва, з авторської точки зору, мають знаходитися такі теоретичні положення [235]:

- по-перше, в основі розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонного регіону знаходиться інноваційно-технологічне партнерство залізниць, регіональних і місцевих органів влади, бізнесу, що реалізується шляхом прийняття узгоджених рішень з метою досягнення структурно-технологічних трансформацій і конвергенції рівня розвитку

інфраструктури залізниць транскордонних регіонів. Така співпраця ґрунтується на взаємній підтримці та стимулюванні процесів реалізації спільних інфраструктурних проєктів в транскордонних регіонах;

– по-друге, забезпечення структурно-технологічних трансформацій і конвергенції рівня розвитку інфраструктури залізниць транскордонних регіонів досягається шляхом локалізації інноваційних виробництв у регіонах співробітництва, орієнтованих на реалізацію крупних інфраструктурних проєктів на залізничному транспорті України. Для цього має бути сформовано інституційні засади та організаційний механізм транскордонної виробничої співпраці, орієнтований на залучення новітніх технологій і реалізацію виробничого потенціалу підприємств галузі [238];

– по-третє, стимулом для активізації процесів розвитку інфраструктури залізниць у межах транскордонних регіонів на засадах їхнього інноваційно-технологічного партнерства є існуючий взаємозв'язок між цілями-цінностями соціально-економічного розвитку регіонів-партнерів і пріоритетами розвитку інфраструктури залізниць.

На рис. 2.6 розкрито взаємозв'язок пріоритетів розвитку інфраструктури залізничного транспорту і цілей-цінностей соціально-економічного зростання транскордонних регіонів. Так, пріоритетами розвитку інфраструктури залізничного транспорту у випадку реалізації проєктів на засадах транскордонної співпраці визначено:

- досягнення структурно-технологічної модернізації інфраструктури;
- зростання швидкості руху;
- збільшення пропускної здатностей інфраструктури;
- забезпечення трансформації виробництв і ремонт баз;
- отримання доступу до європейського ринку технологій;
- отримання доступу до інвестиційних програм ЄС з метою залучення інвестицій у розвиток галузі;
- забезпечення оптимізації експлуатаційних витрат;
- зниження негативного впливу на довкілля;

- зменшення потреби в рухомому складі;
- зростання компетенцій персоналу;
- зростання якості транспортно-логістичного обслуговування (терміни доставки, ритмічність, комплексність, доступність, безпечність послуг, швидкість);

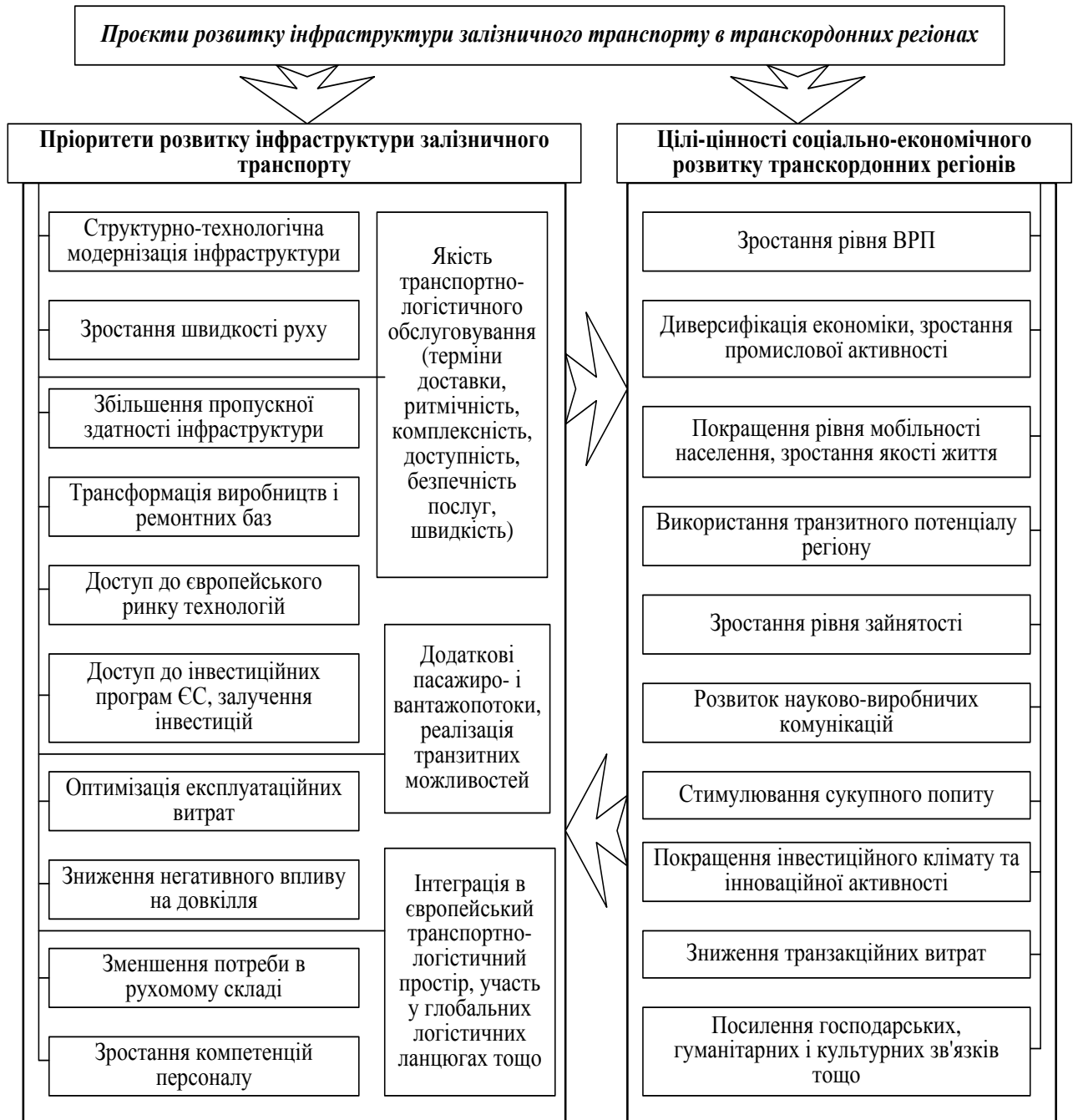


Рис. 2.6. Концептуальна схема взаємозв'язку пріоритетів розвитку інфраструктури залізничного транспорту і цілей-цінностей соціально-економічного зростання регіонів у рамках транскордонного співробітництва
(розробка автора)

- залучення додаткових пасажиро- і вантажопотоків, реалізація транзитних можливостей;
- інтеграція в європейський транспортно-логістичний простір та участь у глобальних логістичних ланцюгах тощо.

Враховуючи встановлений взаємозв'язок між пріоритетами розвитку інфраструктури залізничного транспорту і цілями соціально-економічного зростання регіонів у рамках транскордонного співробітництва, доцільно представити напрями розвитку інфраструктури АТ «Укрзалізниця» в межах транскордонного регіону, що відповідають сучасним принципам постіндустріального розвитку (рис. 2.7). Відповідно до останніх розвиток інфраструктури АТ «Укрзалізниця» в рамках транскордонних регіонів має відбуватися за рахунок: по-перше, покращення інтероперабельності з залізницями ЄС; по-друге, розширення віртуальної взаємодії; по-третє, стимулювання створення локалізованих виробництв; по-четверте, зростання якості і доступності транспортно-логістичних послуг в рамках транскордонних регіонів. Так, основними напрямками розвитку інфраструктури залізничного транспорту в межах транскордонного регіону за умови створення локалізованих виробництв і поглиблення віртуальної транспортно-логістичної взаємодії визначено [239; 240]:

- розвиток мультимодальних і нових контейнерних маршрутів;
- створення транскордонної транспортно-логістичної інфраструктури;
- будівництво роботизованих складських комплексів і безпілотного «розумного» рухомого складу;
- налагодження електронного обігу та електронної комерції;
- створення цифрових виробництв і ремонтних баз;
- організацію високошвидкісного руху, електрифікацію ділянок залізниць і будівництво Smart-вокзалів;
- створення мобільних платформ і додатків;
- організацію сезонних пасажирських маршрутів і туристичних сервісів тощо.

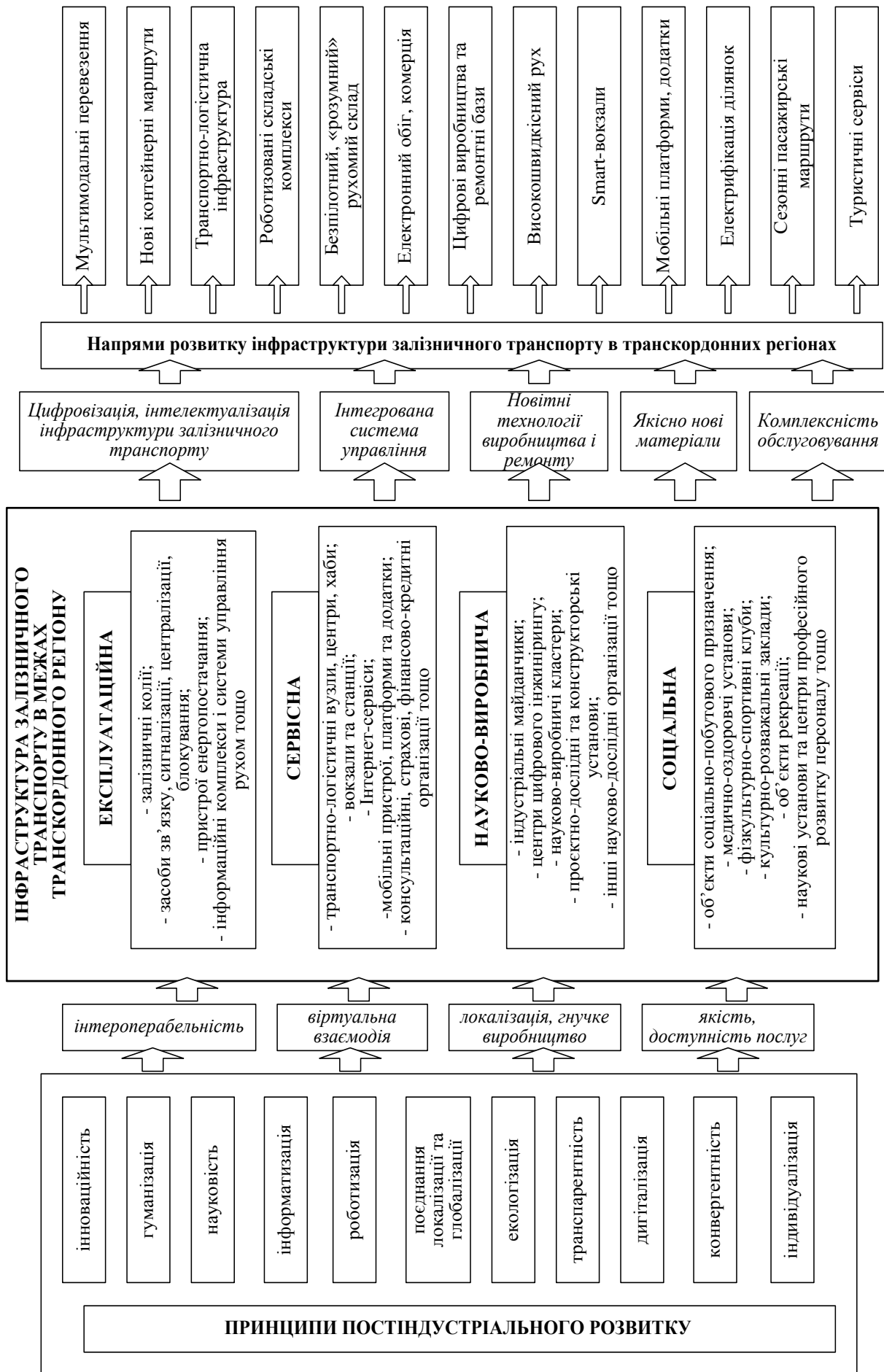


Рис. 2.7. Напрями розвитку інфраструктури залізничного транспорту в межах транскордонного регіону

Таким чином, сформовано теоретичний базис розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва, що розкриває специфіку, принципи, напрями та цілі реалізації інфраструктурних проєктів розвитку галузі в транскордонних регіонах. Це потребує розроблення концептуальних засад розвитку інфраструктури залізниць у контексті поглиблення транскордонної співпраці.

2.3. Концептуальні положення розвитку інфраструктури залізничного транспорту на засадах транскордонної співпраці

Дослідження теоретичних засад розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва дозволило виявити, що співробітництво залізниць у рамках транскордонного регіону може стосуватися підтримки інтегрованості залізничних систем і їхньої віртуальної взаємодії, створення локалізованих виробництв, забезпечення комплексного транспортно-логістичного обслуговування суб'єктів підприємницької діяльності і населення даних регіонів задля підвищення якості і доступності послуг.

Наразі у своїй більшості транскордонні та міжнародні зв'язки залізничної галузі реалізуються в рамках дво- чи багатосторонніх угод, меморандумів про співробітництво з країнами, а також її участі в міжнародних організаціях, асоціаціях і координаційних комітетах з питань розвитку залізничного транспорту. На рівні Міністерства інфраструктури України підтримуються зв'язки з Європейською Залізничною Агенцією (ERA), Виконавчим агентством з інновацій і мережі (INEA), Європейським агентством з питань залізничного транспорту (ERWA), Форумом залізниць Європи (ФЗЄ), Європейською асоціацією з експлуатаційної сумісності залізниць (AEIF), Союзом європейських залізничних промислових підприємств (СЄЗП), Європейським товариством із

фінансування закупівель залізничного рухомого складу (ЄЗРС) та Європейською федерацією підрядників залізничних колійних деталей (EFRTC) тощо [241].

Заданими, поданими на офіційному порталі залізничного транспорту, АТ «Укрзалізниця» є учасником таких міжнародних організацій [242; 243]:

- Організація співробітництва залізниць (ОСЗ) – призначена для організації єдиного транспортного простору в Євразійському регіоні на основі дотримання міжурядових (представники міністерств і транспортних установ 27 країн) Договорів про міжнародне залізничне вантажне і пасажирське сполучення, а також розвитку технічного прогресу та науково-технічного співробітництва у сфері залізниць;

- Міжнародний комітет залізничного транспорту (СІТ) – покликаний сприяти співробітництву залізниць і впровадженню уніфікованих норм міжнародного права у сфері залізничних перевезень, перш за все Конвенції про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ). До складу даної організації входить більше 300 як повноправних, так і асоційованих членів з країн п'яти континентів, що застосовують положення Конвенції КОТІФ;

- Міжурядова організація міжнародних залізничних перевезень (ОТІФ) – її діяльність орієнтована на розроблення та дотримання єдиних норм і правил виконання міжнародного залізничного сполучення в рамках співпраці 45 країн на території Європи, Північної Африки та Близького Сходу;

- Міжнародний союз залізниць (МСЗ) – розроблення єдиної термінології та технічних стандартів у сфері залізничних перевезень;

- Рада з залізничного транспорту держав-учасниць Співдружності (ЦСЖТ) – забезпечення єдності залізничної мережі держав-учасниць СНД і Балтії за рахунок підтримки операбельності, інформаційної взаємодії та підтримки розвитку залізниць;

- Рада директорів зі спільної експлуатації поромної переправи Іллічівськ (Чорноморське) – Варна – Поті/Батумі тощо.

У рамках окремих угод реалізуються зв'язки залізничного транспорту і з залізницями таких країн, як Німеччина, Словаччина, Польща, Румунія, Білорусь,

Угорщина, Чехія, Швейцарія та Італія. Особливий характер мають ті взаємозв'язки, що реалізуються АТ «Укрзалізниця» в рамках розвитку транспортно-логістичних маршрутів, коридорів та систем. Їхню специфіку відображують визначені в угодах співробітництва правила і вимоги до організації курсування контейнерних, контрейлерних поїздів. У питаннях функціонування спільних контейнерних і контрейлерних маршрутів наразі АТ «Укрзалізниця» співпрацює з урядами, залізницями та представниками транспортного комплексу таких країн, як Литва, Естонія, Латвія, Білорусь, Болгарія, Молдова, Грузія, Румунія, Азербайджан, Угорщина, Словаччина, Китай, Росія, Казахстан, Польща, Іран та інші [125].

Характер виробничих зв'язків має співробітництво АТ «Укрзалізниця» з компанією General Electric у питаннях забезпечення модернізації локомотивного парку і постачання нових локомотивів для потреб українських залізниць. На відміну від звичайного співпраці, що реалізується шляхом закупівлі рухомого складу, особливістю співробітництва залізничного транспорту з даною компанією є залучення до процесу виробництва вітчизняних вагонобудівних підприємств, насамперед ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод» шляхом його локалізації на рівні 10 % [244].

Слід зазначити, що такого роду стратегічне партнерство носить потрійний ефект: перший виражається в задоволенні потреб залізничної галузі в рухомому складі, другий – у частковому завантаженні і використанні потужностей вітчизняних підприємств, а третій – в активізації промислового виробництва в країні та збільшення розміру податкових платежів.

Також АТ «Укрзалізниця», окрім розвитку нових пасажирських маршрутів, тісно співпрацює з Польщею і в питаннях модернізації рухомого складу та спільного відновлення залізничної інфраструктури. Зокрема з 2016 року діє меморандум про співробітництво у сфері оновлення тягового рухомого складу залізничного транспорту України між АТ «Укрзалізниця» та NEWAG group – польською компанією, що спеціалізується на виробництві, обслуговуванні та модернізації залізничного рухомого складу [245].

Окрім того, цього ж року між АТ «Укрзалізниця» та дочірньою компанією польських залізниць PKP Energetyka було підписано договір про співробітництво у сфері технологічного переоснащення об'єктів контактної мережі та розподілу електроенергії за рахунок впровадження IT-інструментів з метою підвищення ресурсоефективності залізничного транспорту України [246]. Характер транскордонної виробничої співпраці мають і відносини між АТ «Укрзалізниця» та Державною залізничною компанією Литви «Литовські залізниці». Так, починаючи з січня 2018 року між АТ «Укрзалізниця» та АТ «Литовські залізниці» діє протокол про наміри щодо залучення вільного парку вантажних локомотивів у «Литовських залізниць» [247].

Окрім того, у рамках IV українсько-литовського економічного форуму керівництво АТ «Литовські залізниці» висловило наміри про готовність розвитку партнерства з АТ «Укрзалізниця» в питаннях забезпечення виробництва та реновації рухомого складу, підвищення його ефективності використання на залізницях України [248]. Отже наразі залізничний транспорт досить активно розвиває зовнішні зв'язки, в основному саме з прикордонними для України державами. Така тенденція вказує на те, що поглиблення міжнародного і транскордонного співробітництва АТ «Укрзалізниця» розглядається керівництвом галузі як стратегічний напрям її розвитку.

У науковій літературі питанням розвитку міжнародного співробітництва залізничного транспорту приділяє свою працю В. О. Овчиннікова. Розкриваючи позитивні наслідки розвитку міжнародних транспортних зв'язків на рівні галузі і країни в цілому, даним науковцем вказується на необхідність реалізації державної підтримки міжнародної співпраці АТ «Укрзалізниця». Грунтуючись на цьому, В. О. Овчиннікова виділяє інструменти нормативно-правового регулювання та організаційно-ресурсного забезпечення міжнародного співробітництва залізниць державного рівня [69].

Розкриваючи особливості створення на залізницях України мережі швидкісних залізничних магістралей, І. Ю. Зайцева також вказує на значущість ролі міжнародних організацій і розвитку співробітництва в стимулюванні

розвитку високошвидкісного залізничного сполучення в країнах Європи [249]. Розвиток міждержавного співробітництва в рамках коридору ТРАСЕКА визначають у якості ефективного інструменту підвищення транзитного іміджу України й В. Г. Шинкаренко та Л. М. Волинець [250], О.М. Криворучко та Н.В. Попова [251-252].

Варто зазначити, що можливість реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту, які орієнтовані на покращення інтегрованості з залізницями країн ЄС, розширення віртуальної взаємодії, стимулювання створення локалізованих виробництв, зростання якості і доступності транспортно-логістичних послуг у рамках транскордонних регіонів, залежить, в першу чергу, від наявного в галузі потенціалу для їхнього виконання.

Враховуючи те, що для реалізації інфраструктурних проєктів необхідним є залучення висококваліфікованих працівників, масштабних інвестицій та прогресивних технологій виробництва, доцільно провести оцінювання наявного рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів. Оскільки ключову роль в задоволенні потреб інфраструктурних проєктах відіграють інноваційні розробки, інвестиції, виробничо-технологічні бази галузі, персонал та інформаційні технології оцінювання, на думку автора, доцільно проводити за такими складовими, як інвестиційна, інноваційно-наукова, виробничо-технологічна, кадрова та інформаційна складова, а наявний рівень потенціалу АТ «Укрзалізниця» розраховувати, як інтегральний показник:

$$I_{III}^{\Pi} = \sqrt[5]{I^{інв} \cdot I^{інн-наук} \cdot I^{кадр} \cdot I^{вир-тех} \cdot I^{інф}}, \quad (2.1)$$

де $I^{інв} \cdot I^{інн-наук} \cdot I^{кадр} \cdot I^{вир-тех} \cdot I^{інф}$ - частковий інтегральний показник, який розкриває існуючий наразі рівень інвестиційної, інноваційно-наукової, виробничо-технологічної, кадрової та інформаційної складової потенціалу АТ «Укрзалізниця» щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів.

Для розрахунку часткових інтегральних показників, що характеризують відповідну складову потенціалу галузі щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів, пропонується застосовувати таку систему показників, що подана у табл. 2.7. Розрахунок часткових інтегральних показників пропонується проводитися шляхом множення значень показників, що характеризують відповідну складову потенціалу, на коефіцієнт його вагомості:

$$I^i = \sum I_j \cdot \alpha_j \quad (2.2)$$

де I^i - частковий інтегральний показник, який розкриває існуючий наразі рівень відповідної складової потенціалу залізничного транспорту;

I_j - значення часткового показника, що характеризує рівень відповідної складової потенціалу залізничної галузі;

α_j - коефіцієнт вагомості відповідного часткового показника.

З застосуванням загальної методики розрахунку інтегрального показники проведемо оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів. Ґрунтуючись на статистичних даних в табл. 2.8 розраховано значення часткових показників оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів. Оскільки обрані часткові показники оцінювання, що характеризують рівень відповідної складової потенціалу залізничної галузі, мають різний характер впливу, виконаємо їх стандартизацію на основі віднесення його до стимулятора чи дестимулятора. Для показників стимуляторів:

$$I_i^C = \frac{I_i}{I_{\max}} \quad (2.3)$$

Таблиця 2.7

Система часткових показників, що характеризують рівень відповідної складової потенціалу залізничної галузі щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів

Складової потенціалу залізничної галузі щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів					
Показник та методика розрахунку	1	2	3	4	5
	інвестиційна	інноваційно-наукова	виробничо-технологічна	кадрова	інформаційна
	<i>Коефіцієнт самоінвестування відношення обсягу власних інвестицій залізничної галузі, спрямованих в проєкти розвитку, і загального обсягу капітальних інвестицій</i>	<i>Коефіцієнт раціоналізаторства відношення витрат на винахідництво і раціоналізаторство до загальної суми витрат</i>	<i>Коефіцієнт прогресивності виробничих технологій співвідношення між кількістю впроваджених інноваційних технологій та загальною кількістю виробничих технологій</i>	<i>Коефіцієнт плинності кадрів відношення чисельності звільнених працівників протягом звітного періоду до середньооблікової чисельності працівників</i>	<i>Коефіцієнт інформаційної озброєності праці відношення загальної кількості комп'ютерів до середньооблікової чисельності працівників</i>
	<i>Коефіцієнт співвідношення власних та позикових коштів відношення залучених коштів до суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань</i>	<i>Питома вага витрат на інновації відношення витрат на інноваційну діяльність до загальної суми витрат</i>	<i>Коефіцієнт придатності основних фондів ремонтних та виробничих баз відношення залишкової вартості основних засобів до початкової</i>	<i>Коефіцієнт освітнього рівня персоналу співвідношення чисельності працівників, що мають вищу освіту до середньооблікової чисельності працівників</i>	<i>Коефіцієнт оновлення програмного забезпечення відношення витрат на придбання програмного забезпечення до загальної величини витрат</i>
<i>Коефіцієнт фінансової залежності співвідношення між загальною вартістю пасивів та власним капіталом</i>	<i>Питома вага залучених ззовні інновацій відношення між вартістю придбаних на ринку інновацій до загальної вартості інновацій</i>	<i>Коефіцієнт оновлення основних фондів ремонтних та виробничих баз співвідношення між кількістю впроваджених нових технологічних процесів та загальною їх кількістю</i>	<i>Продуктивність праці відношення фактичного обсягу виробництва до середньооблікової чисельності працівників</i>	<i>Питома вага нематеріальних активів відношення вартості нематеріальних активів до загальної величини витрат</i>	

Продовження табл. 2.7

	1	2	3	4	5
	<p><i>Коефіцієнт абсолютної ліквідності</i> відношення грошових коштів до поточних зобов'язань</p>	<p><i>Коефіцієнт інноваційної активності</i> відношення витрат, пов'язані з придбанням та впровадженням інновацій, до загальної суми витрат</p>	<p><i>Коефіцієнт зносу основних фондів ремонтних та виробничих баз</i> відношення суми зносу основних засобів, нарахованої у звітному періоді, до їхньої початкової вартості</p>	<p><i>Питома вага працівників раціоналізаторів</i> відношення чисельності винахідників та раціоналізаторів до середньооблікової чисельності працівників</p>	<p><i>Коефіцієнт впровадження інформаційно-комунікаційних технологій</i> відношення витрат на придбання інформаційно-комунікаційних технологій до загальної величини витрат</p>
	<p><i>Коефіцієнт покриття</i> співвідношення між обіговими засобами і поточними зобов'язаннями</p>	<p><i>Коефіцієнт освоєння інновацій у виробництві</i> співвідношення кількості створених / придбаних інновацій і кількості впроваджених у виробничий процес</p>	<p><i>Коефіцієнт техніко-технологічного розвитку</i> ремонтних та виробничих баз відношення витрат на придбання основних засобів до загальної величини капітальних інвестицій</p>	<p><i>Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію</i> співвідношення між чисельністю працівників, що пройшли професійну підготовку та підвищили кваліфікацію протягом звітного періоду, та середньообліковою чисельністю працівників</p>	<p><i>Коефіцієнт інноваційності програмного забезпечення</i> відношення кількості нових програмних засобів, впроваджених протягом звітного періоду, до загальної кількості програмних засобів</p>

Розрахункові значення часткових показників оцінювання рівня
потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проектів розвитку
інфраструктури у межах транскордонних регіонів за період 2014-2018 роки

Складова потенціалу	Показник	Роки				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Інвестиційна	1.1 Коефіцієнт самоінвестування	0,1971	0,1421	0,1017	0,6981	0,7399
	1.2 Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	0,0072	0,0031	0,0032	0,4130	0,4129
	1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0734	0,0554	0,0099	0,1889	0,1905
	1.4 Коефіцієнт фінансової залежності	0,0603	0,0542	0,1702	0,3547	0,3837
	1.5 Коефіцієнт покриття	0,0213	0,0146	0,1914	0,3991	0,4825
Інноваційно-наукова	2.1 Коефіцієнт раціоналізаторства	0,0064	0,0025	0,0027	0,0029	0,0023
	2.2 Питома вага витрат на інновації	0,000027	0,000014	0,0000145	0,000019	0,0000195
	2.3 Питома вага залучених з зовні інновацій	0,0190	0,0031	0,0002	0,3906	0,4107
	2.4 Коефіцієнт інноваційної активності	0,0007	0,0007	0,0002	0,0002	0,0003
	2.5 Коефіцієнт освоєння інновацій у виробництві	0,0007	0,00069	0,0001	0,0003	0,0002
Виробничо-технологічна	3.1 Коефіцієнт прогресивності виробничих технологій	0,0090	0,0030	0,0067	0,0037	0,0028
	3.2 Коефіцієнт придатності основних фондів ремонтних та виробничих баз	0,1661	0,1389	0,1249	0,1085	0,0991
	3.3 Коефіцієнт оновлення основних фондів ремонтних та виробничих баз	0,00302	0,00303	0,00271	0,00136	0,0014
	3.4 Коефіцієнт зносу основних фондів ремонтних та виробничих баз	0,8339	0,8611	0,8751	0,8915	0,9009
	3.5 Коефіцієнт техніко-технологічного розвитку ремонтних та виробничих баз	0,0053	0,0060	0,0055	0,0047	0,0051
Кадрова	4.1 Коефіцієнт плинності кадрів	0,0459	0,0595	0,1129	0,1819	0,1894
	4.2 Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,5347	0,5101	0,5098	0,3477	0,3439

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7
	4.3 Продуктивність праці	968,2	970,1	927,2	895,4	879,3
	4.4 Питома вага працівників раціоналізаторів	0,0005	0,0004	0,0003	0,00008	0,000078
	4.5 Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію	0,1055	0,1075	0,1261	0,1078	0,1101
Інформаційна	5.1 Коефіцієнт інформаційної озброєності праці	0,008	0,01	0,014	0,0158	0,0156
	5.2 Коефіцієнт оновлення програмного забезпечення	0,00096	0,0107	0,0104	0,0156	0,0153
	5.3 Питома вага нематеріальних активів	0,0023	0,0028	0,0027	0,00278	0,00275
	5.4 Коефіцієнт впровадження інформаційно-комунікаційних технологій	0,0039	0,0028	0,0027	0,0029	0,00282
	5.5 Коефіцієнт інноваційності програмного забезпечення	0,0011	0,0019	0,0017	0,0013	0,00127

де I_i - значення часткового показника, що має позитивний вплив (стимулятора);

I_{\max} - максимальне значення часткового показника, що має позитивний вплив (стимулятора).

Для показників дестимуляторів:

$$I_i^D = \frac{I_i^{\min}}{I_i} \quad (2.4)$$

де I_i^{\min} - мінімальне значення часткового показника, що має негативний вплив (дестимулятора).

Результати стандартизації подано в дод. Е. Одним із важливих етапів оцінювання є розрахунок коефіцієнтів вагомості кожного часткового показника

оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів, що виконується шляхом експертної оцінки. Експертне оцінювання також передбачає визначення рівня узгодженості думок експертів на основі розрахунку коефіцієнту конкордації [253]:

$$W = \frac{\sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^m r_{ij} - \bar{r})^2}{\frac{1}{12} * m^2 * (n^3 - n) - m * \sum_{j=1}^m T_j} \quad (2.5)$$

$$T_j = \sum_{k=1}^{H_j} (h_k^3 - h_k) \quad (2.6)$$

$$\bar{r} = \frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n r_i \quad (2.7)$$

де T_j - показник зв'язаних (однакових) рангів в j -му ранжуванні;

H_j - кількість груп зв'язаних рангів в j -му ранжуванні;

h_k - кількість зв'язаних рангів в k -й групі зв'язаних рангів при j -му експерті;

n - кількість об'єктів;

m - кількість експертів;

r_{ij} - ранг, що присвоюється j -м експертом i -му об'єкту;

\bar{r} - середній ранг.

Даний показник може набувати значень від 0 до 1 за якими і визначається рівень узгодженості думок залучених до анкетування експертів. Зокрема за методикою прийнято вважати, що в діапазоні від 0,7-0,8 значення коефіцієнту рівень узгодженості думок експертів є високим, від 0,4 до 0,5 задовільний, а все

що мешає 0,3 низький. У тому випадку, якщо коефіцієнт конкордації дорівнює 0 – думки експертів повністю не узгоджені, а якщо 1, то повністю узгоджені.

Для визначення вагомості кожного часткового показника оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів до опитування було залучено 20 експертів – працівників різних рівнів управління залізничного транспорту, які шляхом анкетного опитування (приклад анкети подано в дод. Ж) надали оцінку існуючому наразі рівню потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації інфраструктурних проєктів розвитку інфраструктури. Результати ранжування показників оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів подано в дод. З.

Ґрунтуючись на результатах ранжування та встановлених на їхній основі значення вагомості часткових показників оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів, розрахуємо значення часткових інтегральних показників, що характеризують рівень відповідної складової потенціалу. Результати розрахунків подано в табл. 2.9-2.13.

Таблиця 2.9

Розрахункове значення часткового інтегрального показника, що характеризує рівень інвестиційної складової потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів

Коефіцієнт вагомості	Показник	Роки				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
0,3100	1.1 Коефіцієнт самоінвестування	0,1600	0,2219	0,3100	0,0452	0,0426
0,1167	1.2 Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	0,0509	0,1167	0,1141	0,0009	0,0009
0,0933	1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0360	0,0271	0,0049	0,0925	0,0933
0,2533	1.4 Коефіцієнт фінансової залежності	0,2277	0,2533	0,0807	0,0387	0,0358
0,2267	1.5 Коефіцієнт покриття	0,1554	0,2267	0,0173	0,0083	0,0069
Частковий інтегральний показник		0,6299	0,8457	0,5269	0,1856	0,1795

Таблиця 2.10

Розрахункове значення часткового інтегрального показника, що характеризує рівень інноваційно-наукової складової потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів

Коефіцієнт вагомості	Показник	Роки				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
0,1304	2.1 Коефіцієнт раціоналізаторства	0,1304	0,0510	0,0550	0,0591	0,0469
0,3244	2.2 Питома вага витрат на інновації	0,3244	0,1682	0,1742	0,2283	0,2343
0,0903	2.3 Питома вага залучених з зовні інновацій	0,0010	0,0058	0,0903	0,0000	0,0000
0,2040	2.4 Коефіцієнт інноваційної активності	0,2040	0,1983	0,0595	0,0652	0,0708
0,2508	2.5 Коефіцієнт освоєння інновацій	0,2508	0,2473	0,0358	0,1075	0,0717
Частковий інтегральний показник		0,9106	0,6706	0,4149	0,4601	0,4237

Таблиця 2.11

Розрахункове значення часткового інтегрального показника, що характеризує рівень виробничо-технологічної складової потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів

Коефіцієнт вагомості	Показник	Роки				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
0,3033	3.1 Коефіцієнт прогресивності виробничих технологій	0,3033	0,1011	0,2258	0,1247	0,0944
0,1000	3.2 Коефіцієнт придатності основних фондів	0,1000	0,0836	0,0752	0,0653	0,0597
0,2933	3.3 Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,2924	0,2933	0,2624	0,1317	0,1336
0,1800	3.4 Коефіцієнт зносу основних фондів	0,1800	0,1743	0,1715	0,1684	0,1666
0,1233	3.5 Коефіцієнт техніко-технологічного розвитку	0,1099	0,1233	0,1128	0,0968	0,1053
Частковий інтегральний показник		0,9856	0,7757	0,8477	0,5869	0,5596

Таблиця 2.12

Розрахункове значення часткового інтегрального показника, що характеризує рівень кадрової складової потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проектів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів

Коефіцієнт вагомості	Показник	Роки				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
0,0897	4.1 Коефіцієнт плинності кадрів	0,0897	0,0692	0,0365	0,0226	0,0217
0,2259	4.2 Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,2259	0,2155	0,2154	0,1469	0,1453
0,2957	4.3 Продуктивність праці	0,2951	0,2957	0,2826	0,2729	0,2680
0,2757	4.4 Питома вага працівників раціоналізаторів	0,2757	0,2206	0,1654	0,0441	0,0430
0,1130	4.5 Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію	0,0945	0,0963	0,1130	0,0966	0,0986
Частковий інтегральний показник		0,9810	0,8973	0,8129	0,5831	0,5767

Таблиця 2.13

Розрахункове значення часткового інтегрального показника, що характеризує рівень інформаційної складової потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проектів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів

Коефіцієнт вагомості	Показник	Роки				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
0,1141	5.1 Коефіцієнт інформаційної озброєності праці	0,0578	0,0722	0,1011	0,1141	0,1126
0,3020	5.2 Коефіцієнт оновлення програмного забезпечення	0,0189	0,2112	0,2053	0,3079	0,3020
0,0872	5.3 Питома вага нематеріальних активів	0,0717	0,0872	0,0841	0,0866	0,0857
0,2315	5.4 Коефіцієнт впровадження інформаційно-комунікаційних технологій	0,2315	0,1662	0,1603	0,1722	0,1674
0,2651	5.5 Коефіцієнт інноваційності програмного забезпечення	0,1535	0,2651	0,2372	0,1814	0,1772
Частковий інтегральний показник		0,5334	0,8020	0,7880	0,8622	0,8450

Так за результатами оцінювання отримано такі значення часткових інтегральних показників рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів відповідно у 2014-2018 роках:

- інвестиційна складова: $I_{2014}^{ч\ інв} = 0,6299$; $I_{2015}^{ч\ інв} = 0,8457$; $I_{2016}^{ч\ інв} = 0,5169$;
 $I_{2017}^{ч\ інв} = 0,1856$; $I_{2018}^{ч\ інв} = 0,1795$;
- інноваційно-наукова: $I_{2014}^{ч\ інн-наук} = 0,9106$; $I_{2015}^{ч\ інн-наук} = 0,6706$;
 $I_{2016}^{ч\ інн-наук} = 0,4149$; $I_{2017}^{ч\ інн-наук} = 0,4601$; $I_{2018}^{ч\ інн-наук} = 0,4237$;
- виробничо-технологічна: $I_{2014}^{ч\ вир-тех} = 0,9856$; $I_{2015}^{ч\ вир-тех} = 0,7757$;
 $I_{2016}^{ч\ вир-тех} = 0,8477$; $I_{2017}^{ч\ вир-тех} = 0,5869$; $I_{2018}^{ч\ вир-тех} = 0,5596$;
- кадрова: $I_{2014}^{ч\ кадр} = 0,981$; $I_{2015}^{ч\ кадр} = 0,8973$; $I_{2016}^{ч\ кадр} = 0,8129$; $I_{2017}^{ч\ кадр} = 0,5831$;
 $I_{2018}^{ч\ кадр} = 0,5767$;
- інформаційна: $I_{2014}^{ч\ інф} = 0,5334$; $I_{2015}^{ч\ інф} = 0,802$; $I_{2016}^{ч\ інф} = 0,788$;
 $I_{2017}^{ч\ інф} = 0,8622$; $I_{2018}^{ч\ інф} = 0,845$.

Враховуючи отримані значення часткових інтегральних показників розрахуємо за роками значення комплексного інтегрального показника оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів як середньгеометричної величини оцінок його складових. Результати розрахунків подано в табл. 2.14 та на рис. 2.8.

Таблиця 2.14

Результати розрахунку комплексного інтегрального показника оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів за період 2014-2018 роки

Показник	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
Комплексний інтегральний показник	0,79	0,8	0,66	0,48	0,46

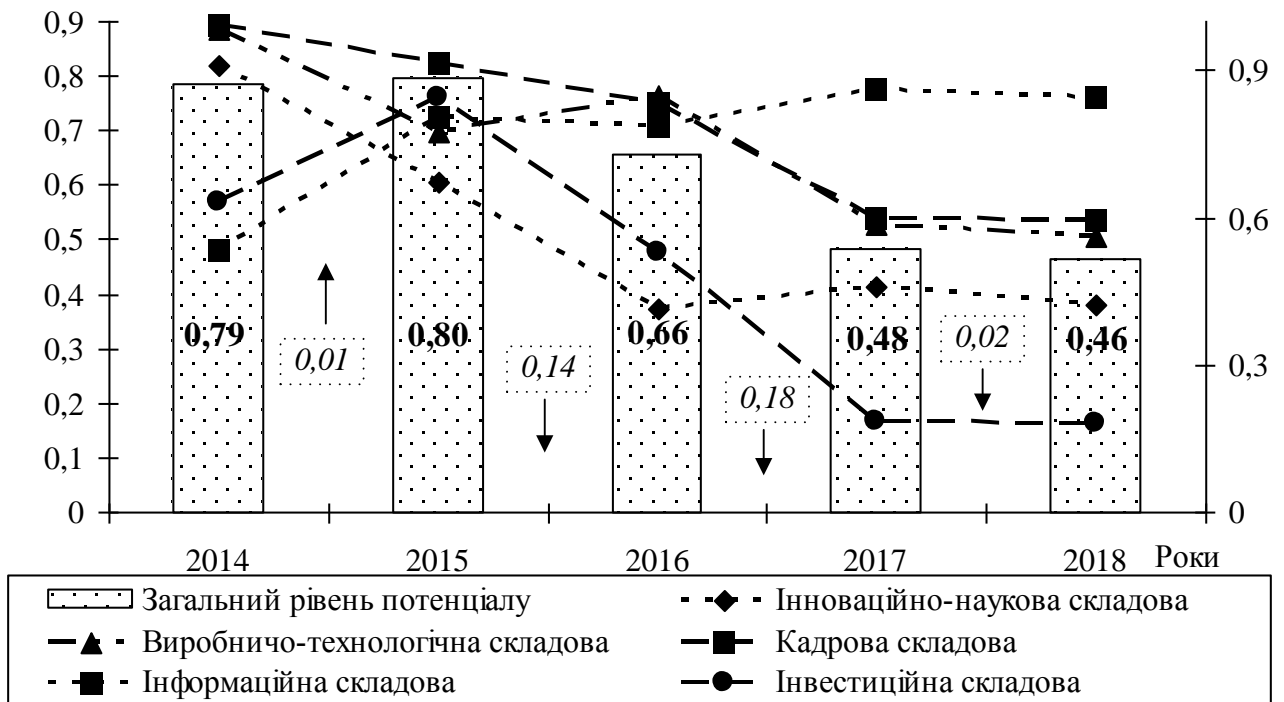


Рис. 2.8. Динаміка рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів

Для інтерпретації отриманих значень комплексного інтегрального показника оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів пропонуємо застосовувати таку шкалу оцінювання, яка передбачає чотири діапазона значень показника:

- від 0 до 0,40 – рівень потенціалу є критичним, що свідчить про повну відсутність можливостей у галузі самостійно реалізувати проєкти розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів і вказує на необхідність тісного співробітництва з транскордонними територіями;

- від 0,41 до 0,6 – рівень потенціалу є низьким і вказує на необхідність співробітництва в транскордонних територіях за окремими напрямками;

- від 0,61 до 0,8 – достатній, що означає можливість залізничного транспорту виконувати проєкти розвитку інфраструктури за рахунок власних ресурсів і джерел;

- від 0,81 до 1 – високий рівень означає повну незалежність

залізничного транспорту від зовнішніх ресурсів та можливість реалізувати інфраструктурні проєкти за рахунок власних інвестицій, інноваційних розробок, технологій та з використання трудового потенціалу галузі.

Грунтуючись на вище визначено, варто зазначити, що у 2014 році АТ «Укрзалізниця» має достатній рівень потенціалу для реалізації інфраструктурних проєктів, а у 2017-2018 роках – низький, що зумовлено погіршенням показників інвестиційної, інноваційно-наукової, виробничо-технологічної та кадрової складових потенціалу. Все це вказує на неспроможність залізничного транспорту самостійно забезпечити реалізацію проєктів розвитку інфраструктури і необхідність розширення науково-виробничого, інвестиційного та кадрового співробітництва з транскордонними регіонами. Грунтуючись на сформованому теоретичному базисі розвитку інфраструктури залізничного транспорту і цілях соціально-економічного розвитку транскордонних регіонів, а також враховуючи результати оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів, слід окреслити інструментарій і механізми реалізації інфраструктурних проєктів АТ «Укрзалізниця» в рамках транскордонної співпраці шляхом розроблення відповідної концепції.

Оскільки теоретичним визначенням концепції є система поглядів на те чи інше явище або ідейний задум дослідження [254], то концепція розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва повинна відображувати цілі, стратегічні орієнтири та механізми їх реалізації у відповідності з особливостями транскордонної співпраці та специфікою діяльності залізниць.

Як доводить існуюча практика реалізації програм транскордонного співробітництва та реальний стан інфраструктури залізничного транспорту, реалізація проєктів розвитку останньої можлива за умови:

- по-перше, узгодження нормативно-законодавчої бази діяльності залізниць і реалізації транскордонного співробітництва за рахунок імплементації норм європейського законодавства;

- по-друге, реалізації сприятливого для залізничного транспорту і потенційних партнерів у рамках транскордонної співпраці механізму податкового, адміністративного і грошово-кредитного регулювання. Насамперед має бути забезпечена належна державна підтримка АТ «Укрзалізниця» в частині бюджетного фінансування програм розвитку інфраструктури залізниць, здійснення державного замовлення на перевезення та гарантування інвестицій;

- по-третє, формування сприятливого середовища інноваційно-технологічного співробітництва, у межах якого реалізовувались науково-виробничі зв'язки підприємств різних галузей, що спеціалізуються на виробництві продукції для потреб залізничного транспорту. Важливим аспектом розвитку інноваційно-технологічних зв'язків у рамках транскордонного співробітництва є можливість використання потенціалу локалізації виробництв задля забезпечення транскордонної конвергенції залізниць;

- по-четверте, створення інтелектуальних платформ інформаційної взаємодії на основі використання інформаційних технологій, що підтримуватимуть можливість обміну інформацією щодо стану і результатів реалізації спільних інфраструктурних проєктів, суб'єктів і об'єктів транскордонного співробітництва тощо;

- по-п'яте, організація співробітництва в кадровій сфері за рахунок обміну спеціалістами, розроблення спільних програм і технологій їхньої підготовки та підвищення кваліфікації, а також розвитку системи науково-освітніх центрів тощо [255; 256]. На думку О. О. Євсєвої створення інновацій, поглиблення міжорганізаційної координації, формування єдиного інформаційного поля та кадрового обміну можливе в умовах створення інноваційно-промислового кластеру [257]. Ґрунтуючись на визначеному вище, метою розроблення концепції слід визначити забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту за рахунок використання потенціалу транскордонної співпраці. Концептуальні положення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва подано на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Концептуальні положення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва (розробка автора)

Ключові завдання досягнення визначеної мети полягають [258; 259]: у формуванні сприятливого інституційного середовища транскордонної співпраці для реалізації інфраструктурних проєктів розвитку залізниць; стимулюванні інноваційно-технологічного розвитку залізниць, інтенсифікації транскордонної науково-виробничої кооперації; підвищенні ефективності проєктного управління та результативності транскордонних інфраструктурних проєктів розвитку залізниць.

Слід зазначити, що в рамках транскордонного співробітництва проєкти розвитку інфраструктури залізничного транспорту реалізовуватимуться в межах міждержавного, міжсекторального, державного та галузевого рівнів взаємодії, а отже, потребують формування сприятливого інституційного, науково-виробничого та проєктного середовища співпраці. Відповідно до цього можна виділити такі компоненти і завдання щодо забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва.

1. Інституційна. У рамках даної компонента стимулювання розвитку інфраструктури залізничного транспорту має бути вирішенні завдання:

- адаптації транспортного законодавства та Законів України у сфері територіальної співпраці до законодавчих норма ЄС;
- закріплення стратегічних пріоритетів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в державних програмних і стратегічних документах щодо сприяння транскордонному співробітництву;
- прийняття концепції розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва та врахування її положень у Стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця» на 2019-2021 роки;
- розроблення механізму державної підтримки проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту, законодавче закріплення інструментів державного регулювання транскордонного співробітництва АТ «Укрзалізниця»;
- розроблення Державної програми та інструментарію підтримки

створення спільних науково-виробничих структур у межах транскордонного співробітництва за участю залізничного транспорту;

- впровадження механізму державного управління процесами транскордонного кадрового співробітництва за участю залізничного транспорту;
- поглиблення взаємовідносин з європейськими інститутами розвитку залізничного транспорту, стимулювання інновацій і підтримка транскордонної співпраці тощо.

2. Науково-виробнича. Дана компонента орієнтована на формування в транскордонному регіоні можливості для локалізації інноваційних виробництв, орієнтованих на задоволення потреб інфраструктури залізничного транспорту в інноваціях, а отже, пов'язана:

- зі створенням транскордонного науково-виробничого кластеру за участю підприємств залізничного транспорту;
- реалізацією спільних програм стажування;
- розбудовою транскордонних інноваційних, термінально-логістичних та інжинірингових центрів залізничного транспорту;
- формуванням інтернаціональних дослідних колективів для виконання спільних досліджень і створення інновацій відповідно до потреб залізниць;
- створенням транскордонних інвестиційних фондів підтримки інновацій в розвиток інфраструктури галузі;
- організацією міжнародних конгресів, конференцій, форумів і семінарів;
- розробленням механізмів дифузії інновацій, лізингу обладнання, залізничної техніки і рухомого складу тощо.

3. Проектна компонента стимулювання розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва ґрунтується на необхідності:

- розроблення типових програм транскордонного науково-виробничого співробітництва залізниць щодо сприяння розвитку їх інфраструктури;
- формування бази даних стратегічних проєктів розвитку

інфраструктури залізничного транспорту у рамках регіонів транскордонного співробітництва;

- створення бази даних потенційних партнерів для реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці;
- розроблення механізмів управління інвестиційними проєктами щодо розвитку інфраструктури залізниць в рамках транскордонних регіонів;
- розроблення механізму оцінювання інвестиційної привабливості та обліку результативності реалізації інфраструктурних проєктів залізничного транспорту в рамках транскордонної співпраці тощо [258].

Ефективність реалізації транскордонного співробітництва залізничного транспорту у сфері сприяння розвитку його інфраструктури значною мірою залежить і від існування між залізницями транскордонних регіонів спільних потреб, інтересів і напрямів співпраці в даній сфері. Це потребує не лише узгодження відповідних програм співпраці, а й проведення значних за обсягом заходів з оцінювання та визначення пріоритетів розвитку інфраструктури за рахунок розроблення відповідних програм, проведення фрагментації потенційних регіонів співпраці у відповідності з їхніми потребами і виробничими можливостями тощо.

Саме тому існує потреба у виробленні загальної стратегії поведінки АТ «Укрзалізниця» у питаннях розвитку транскордонних зв'язків для реалізації стратегічних для галузі інфраструктурних проєктів. В узагальненому вигляді алгоритм дій АТ «Укрзалізниця» у питанні розвитку відносин з суб'єктами транскордонних зв'язків для реалізації стратегічних для галузі інфраструктурних проєктів подано на рис. 2.10. У цілому розвиток транскордонних відносин АТ «Укрзалізниця» у сфері реалізації інфраструктурних проєктів пропонуємо здійснити в три етапи: ініціативний, проєктний і результативний. Перший етап – ініціативний – пов'язаний з процедурами ініціювання та узгодження умов транскордонної співпраці щодо сприяння реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту і охоплює заходи, що стосуються:

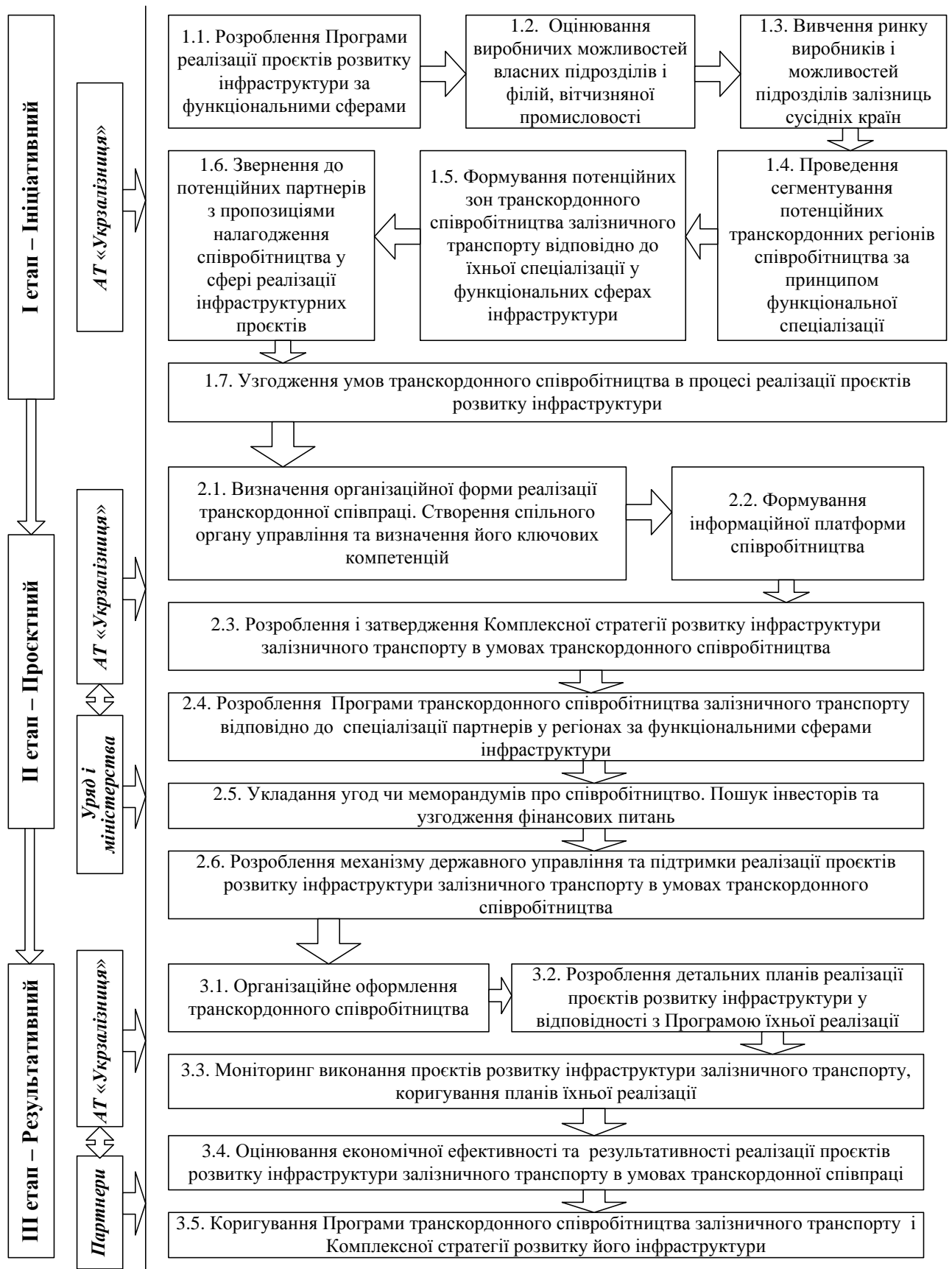


Рис. 2.10. Алгоритм розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту у сфері реалізації проєктів розвитку його інфраструктури
(розробка автора)

- розроблення Програми реалізації проєктів розвитку інфраструктури за функціональними сферами;

- оцінювання виробничих можливостей власних підрозділів і філій, підприємств вітчизняної промисловості. Найважливішими етапами в розвитку відносин АТ «Укрзалізниця» в рамках транскордонних регіонів з питань реалізації інфраструктурних проєктів є оцінювання виробничих можливостей власних підрозділів.

Виробничі можливості підрозділів і філій АТ «Укрзалізниця» характеризуються категорією виробничого потенціалу. Остання є досить узагальненим поняття і переважно визначається як сукупність ресурсів і можливостей підприємств забезпечувати виробництво певної продукції. Не заглиблюючись досить детально в теорію виробничого потенціалу, у дослідженні будемо дотримуватись точки зору В. О. Овчиннікової, яка у виробничому потенціалі підприємств залізничного транспорту об'єднує технічні, трудові, матеріальні, організаційно-технологічні, логістичні та інформаційно-комунікаційні ресурси і їхні можливості [69]. Щодо оцінювання виробничого потенціалу підприємств залізничного транспорту, то наразі сформувався досить значна кількість підходів до його розрахунку. Враховуючи те, що оцінювання виробничого потенціалу визначено одним із етапів розвитку транскордонних відносин залізничного транспорту, слід більш детально зупинитися на характеристиці існуючих підходів (табл. 2.15).

- вивчення ринку виробників і можливостей підрозділів залізниць сусідніх країн;

- проведення сегментування потенційних транскордонних регіонів співробітництва за принципом функціональної спеціалізації. Сегментування потенційних партнерів для розвитку співробітництва в транскордонних регіонів доцільно проводити за принципом функціональної спеціалізації, що означає можливість підприємств та інших суб'єктів певного регіону забезпечувати виробництво продукції, фінансувати чи проводити підготовку кадрів, необхідних для реалізації інфраструктурних проєктів залізничного транспорту.

Підходи до оцінювання виробничого потенціалу підприємства

Автор	Методика оцінювання
Ресурсний підхід	
В. Н. Авдєєнко, В. А. Котлов [260]	як сума середньорічної балансової вартості основних промислово-виробничих фондів підприємства, що також враховує витрати на їхню модернізацію, вартості трудових ресурсів, включаючи фонд заробітної плати промислово-виробничого потенціалу, фонд матеріального заохочення, витрати на навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації промислово-виробничого персоналу, вартість енергетичних ресурсів, технологій та інформації
В.М. Архіпов [261, с. 127-131]	узагальнена оцінка необхідних підприємству виробничих ресурсів як відображення стану виробничого потенціалу через використання трудового методу, заснованого на встановленні пропорцій заміщення основних виробничих фондів чисельністю персоналу
Результативний підхід	
Ю. Ю. Донець, А. В. Жаров [262]	через величину виробничої потужності підприємства та коефіцієнт її використання
Г. С. Мерзлікіна, Л. С. Шаховська [263, с. 63]	основа аналізу передбачуваного обсягу виробництва продукції, потенційних можливостей основних засобів, використання сировини і матеріалів, професійних кадрів
Л. Д. Ревуцький [264, с. 7]	оцінювання за такими складовими: виробнича потужність, валовий обсяг виробництва, додана вартість, чистий дохід або обсяг чистої продукції, балансовий прибуток при можливих варіантах цінової стратегії підприємства, чистий прибуток після сплати податків
Експертний підхід	
В. Г. Герасимчук [265]	оцінювання з використанням бального методу за такими параметрами, як кваліфікаційний рівень кадрів; ступінь використання обладнання; резерви конкуренції, які можна визначити за оцінюванням таких показників: обсяг витрат на НДВКР, частка витрат на маркетинг і збут продукції; фінансові можливості
З. В. Колос [266]	як інтегральний показник, що враховує рівень організаційної виробничої системи, складність виробничої системи, стійкість виробничої системи та продуктивність праці

У загальному вигляді сегментування означає розподіл ринку за певними критеріями з метою виявлення ключових стейкхолдерів (споживачів (клієнтів), підприємств-виробників, фінансових, інвестиційних, освітніх установ та організацій). Оскільки проєкти розвитку інфраструктури потребують залучення технологій, інвестицій і компетентних кадрів, то сегментування транскордонних регіонів доцільно проводити у відповідності з функціональною спеціалізацією тих структур, що знаходяться на його території. Ключовими критеріями, які слід враховувати під час проведення сегментування транскордонних регіонів, слід

вважати такі:

1) виробничо-технологічні: виробнича спеціалізація (ІТ-технології, рухомий склад, у тому числі контейнери, колійна техніка, прилади безпеки руху, залізничні колії, тягові підстанції, стрілочні переводи, навантажувально-розвантажувальне обладнання, електротехнічні лабораторії, залізобетонні опори, колійний інструмент тощо), прогресивність технологій виробництва, рівень інноваційності продукції, наявність науково-дослідних установ, центрів;

2) кадрові: рівень кваліфікації персоналу, наявність галузевих навчальних центрів, програми підготовки та навчання працівників;

3) фінансово-інвестиційні: рівень рентабельності, платоспроможність, інвестиційна активність, інвестиційна готовність фінансово-кредитних установ, рівень співпраці з європейськими фінансово-інвестиційними інститутами;

– формування потенційних зон транскордонного співробітництва залізничного транспорту відповідно до їхньої спеціалізації у функціональних сферах інфраструктури;

– звернення до потенційних партнерів з пропозиціями налагодження співробітництва у сфері реалізації інфраструктурних проєктів;

– узгодження умов транскордонного співробітництва в процесі реалізації проєктів розвитку інфраструктури тощо.

Другий етап – проєктний – передбачає реалізацію заходів щодо формування програмно-проєктної бази транскордонного співробітництва залізничного транспорту і визначення державної політики сприяння його розвитку:

– визначення організаційної форми реалізації транскордонної співпраці, створення спільного органу управління та визначення його ключових компетенцій;

– формування інформаційної платформи співробітництва;

– розроблення і затвердження Комплексної стратегії розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва;

- розроблення Програми транскордонного співробітництва залізничного транспорту відповідно до спеціалізації партнерів у регіонах за функціональними сферами інфраструктури;

- укладання угод чи меморандумів про співробітництво, пошук інвесторів та узгодження фінансових питань;

- розроблення механізму державного управління та підтримки реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва тощо.

Третій етап – результативний – полягає в реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва і пов'язаний:

- з організаційним оформленням транскордонного співробітництва;

- розробленням детальних планів реалізації проєктів розвитку інфраструктури у відповідності з Програмою їхньої реалізації;

- моніторингом виконання проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту, коригуванням планів їхньої реалізації;

- оцінюванням економічної ефективності та результативності реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці;

- коригуванням Програми транскордонного співробітництва залізничного транспорту і Комплексної стратегії розвитку його інфраструктури тощо [267].

Отже сформовано концептуальний базис розвитку інфраструктури залізничного транспорту України в умовах транскордонного співробітництва, в основу якого покладено трикомпонентну систему забезпечення розширенню транскордонних зв'язків для реалізації інфраструктурних проєктів на залізничному транспорті. Розкрито мету і завдання для кожної з виділених складових, подано алгоритм розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту у сфері реалізації проєктів розвитку його інфраструктури, що в сукупності сприятиме створенню ефективного середовища розвитку інфраструктури залізничного транспорту за рахунок забезпечення її

структурно-технологічної модернізації, збільшення пропускну здатності та підвищення інтероперабельності з залізницями ЄС.

Висновки до 2 розділу

Інфраструктурна інтеграція залізничного транспорту України в транспортно-логістичний простір ЄС передбачає можливість використання АТ «Укрзалізниця» у питаннях вирішення проблеми розвитку його інфраструктури такого стратегічного інструменту європейської політики Східного партнерства, як транскордонне співробітництво. На основі встановлення існування політичного, програмно-проектного, регіонального, інтеграційного, реалістичного та соціологічного підходів до визначення змісту категорії «транскордонне співробітництво», обґрунтовано, що транскордонне співробітництво є процесом розширення зв'язків не лише у рамках територіально наближених прикордонних регіонів, а й між економічними об'єднаннями й суб'єктами різних рівнів управління і галузями економіки з метою реалізації спільних угод, проектів і програм у стратегічно важливих сферах економічної діяльності. Запропоновано класифікацію транскордонного співробітництва залізничного транспорту, яка передбачає виділення його видів за такими ознаками: 1) тривалість реалізації проектів: одноразове, тривале; 2) форма реалізації співробітництва: транспортне сполучення, віртуальна взаємодія, локалізація виробництв; 3) характер зв'язків: формальний, неформальний; 4) групи проектів стратегічної транскордонної співпраці залізничного транспорту: проекти розвитку вантажних перевезень і логістики, проекти розвитку пасажирських перевезень, проекти розвитку інфраструктури, проекти розвитку послуг тяги, проекти розвитку виробництва і сервісу.

Встановлено можливі форми реалізації транскордонного співробітництва та основні ознаки і особливості єврорегіонів. Встановлено, що наразі

транскордонне співробітництво України у рамках європейських програмних ініціатив сприяння розвитку транскордонних зв'язків реалізується за рахунок таких інструментів підтримки співробітництва, як «Європейський інструмент сусідства та партнерства», Ініціатива «Східне партнерство» та Програма «Підтримка політики регіонального розвитку України», що орієнтовані на розвиток і забезпечення конкурентоспроможності регіонів.

Аналіз практики використання транскордонного співробітництва інструменту забезпечення реалізації масштабних інфраструктурних проєктів в сфері транспорту дозволив визначити ефекти розвитку транскордонної співпраці залізниць, що матимуть комплексний і галузевий характер. На цій основі подано систематизацію детермінант нівелювання наявних інфраструктурних асиметрій розвитку залізничного транспорту, що враховує переваги і можливості співробітництва у рамках транскордонних територій і передбачає поділ факторів на структурно-організаційні, науково-технічні, фінансово-економічні, еколого-енергетичні та соціально-культурні за мікро-, мезо- та макрорівнями.

Розкриття сучасних теоретичних підходів щодо визначення предметно-цільового змісту категорії «інфраструктура», дозволило встановити її характерні особливості і визначити соціально-економічну значущість для розвитку економіки й країни в цілому. Поняття інфраструктури залізничного транспорту запропоновано розглядати з позиції комплексу об'єктів та інформаційно-технічних засобів експлуатаційного, сервісного, науково-виробничого та соціального характеру, що стало основою для розкриття її суб'єктно-компонентного складу та визначення системи принципів забезпечення розвитку в умовах розширення співробітництва залізничної галузі у межах транскордонних регіонів. Аргументовано, що розвитку інфраструктури залізничного транспорту України сприятиме інноваційно-технологічне партнерство залізниць, місцевих органів влади та бізнесу, що передбачає взаємну підтримку і стимулювання процесів реалізації спільних інфраструктурних проєктів у транскордонних регіонах. На основі цього розкрито взаємозв'язок пріоритетів розвитку інфраструктури залізничного транспорту і цілей-цінностей

соціально-економічного зростання транскордонних регіонів та визначено стратегічні напрями розвитку інфраструктури залізниць у межах транскордонних територій, що відповідають сучасним принципам постіндустріального зростання.

З метою визначення наявних у АТ «Укрзалізниця» можливостей для реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів проведено оцінювання рівня потенціалу галузі щодо їхнього виконання. Результати розрахунків дозволили встановити, що у 2017-2018 роках відбулося різке погіршення рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів (зниження склало 41,8 %) за рахунок зменшення значень показників результативності функціонування інвестиційної, інноваційно-наукової, виробничо-технологічної та кадрової складових потенціалу. Визначено трикомпонентну (інституційна, науково-виробнича і проєктна) систему інструментів сприяння розширенню транскордонних зв'язків АТ «Укрзалізниця», що орієнтовані на: формування сприятливого інституційного середовища транскордонної співпраці, стимулювання інноваційно-технологічного розвитку та інтенсифікацію транскордонної науково-виробничої кооперації, підвищенні ефективності проєктного управління та результативності транскордонних інфраструктурних проєктів розвитку залізниць. Це лягло в основу розробленої концепції розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва, реалізація якої дозволить забезпечити структурно-технологічну трансформацію і конвергентність параметрів функціонування інфраструктури галузі в рамках транскордонних регіонів.

Наукові результати другого розділу знайшли відображення в наукових працях [144, 145, 173, 235, 236, 238, 239, 240, 255, 256, 258, 259, 267] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО БАЗИСУ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ТРАНСКОРДОННОЇ СПІВПРАЦІ

3.1. Інструментарій забезпечення конвергентності інституційних засад розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці

Транзитний потенціал залізничного транспорту України в усі часи виступав ключовим фактором підтримання конкурентних позицій нашої країни на світовій арені економічних зв'язків. Зі зміною геополітичної ситуації у світі та переглядом української інтеграційної політики відбулися зрушення і в системі транспортно-логістичних комунікацій. Поява нових ы зміна існуючих глобальних транспортно-логістичних маршрутів призвели до втрати значного обсягу транзитних вантажів і відповідно негативно вплинули на фінансово-економічні можливості вітчизняного залізничного транспорту. Величезний потенціал для активізації процесів розвитку залізничного транспорту України і використання його транзитних можливостей має політико-економічне співробітництво нашої країни в рамках реалізації Стратегії інтеграції з країнами ЄС. Адже, по-перше, подальше розширення співпраці в межах ЄС буде сприяти нарощенню торгівлі, а отже, і зростанню вантажопотоків, а по-друге, зміцнення співпраці з європейськими країнами дає можливість для реалізації спільних інфраструктурних проєктів і програм, орієнтованих на покращення транспортно-логістичного обслуговування в системі глобальних транспортних коридорів за рахунок конвергенції рівня розвитку інфраструктури АТ «Укрзалізниця» з залізницями європейських країн [268].

Попри значні зусилля Уряду та керівництва АТ «Укрзалізниця» в напрямі поглиблення як фінансово-економічного, так і транспортно-логістичного

співробітництва з країнами ЄС, наразі повноцінне використання залізничним транспортом потенціалу транскордонної співпраці обмежується відсутністю дієвого інституційного середовища. Наявність інституційних прогалин і слабкість інститутів розвитку унеможливають залучення досвіду та фінансових ресурсів розвинутих європейських країн для реалізації проєктів розвитку українських залізниць за програмами Європейського інструменту сусідства та партнерства. Враховуючи активні зусилля керівництва країни в напрямі поглиблення інтеграції України до ЄС і включення АТ «Укрзалізниця» до системи європейських транспортних коридорів, виникає необхідність вивчення європейського досвіду з реалізації проєктів транскордонної співпраці за участю залізничного транспорту і визначення інституційних засад розширення транскордонної співпраці в аспекті нівелювання асиметрій інфраструктурного розвитку галузі.

Проблема формування інституційного середовища та визначення дієвих інституційних засад розвитку економіки України в цілому, і залізничного транспорту, зокрема, є об'єктом дослідження багатьох вітчизняних науковців. Особливий науковий інтерес мають праці таких вчених вітчизняної наукової школи, як В. Геєць, В. Дикань, В. Новицький, В. Овчиннікова, І. Островський, О. Поліщук, В. Решетило, Г. Стадник, Н. Якименко, та ін. [269-275]. Інституційному забезпеченню транскордонного співробітництва присвятили свої наукові публікації В. Борщевський, В. Засадко, К. Куцаб-Бонк, Н. Павліха, І. Скороход [276-279], які встановили основні перешкоди розвитку транскордонного співробітництва в сучасних умовах європейської інтеграції України та визначили інституційні фактори транскордонної конвергенції.

Віддаючи належне науковим надбанням даних вчених, слід зазначити, що в більшості наукових публікаціях спостерігається брак уваги дослідників до інституційних засад розвитку залізничного транспорту в контексті розширення транскордонної співпраці. Саме тому вагомим значення набуває аналіз європейського досвіду у сфері реалізації проєктів транскордонної співпраці за участю залізниць і розкриття інституційних засад розширення транскордонної

співпраці в аспекті нівелювання асиметрій інфраструктурного розвитку вітчизняного залізничного транспорту.

Сьогодні в європейському просторі найбільш впливовою міжнародною організацією, зосередженою на створенні спільного правового поля для забезпечення єдності держав і покращення їхнього міжнародного співробітництва, є Рада Європи, створена в 1946 році. У рамках зазначеної організації відбувається обговорення питань, які становлять спільний інтерес, шляхом укладання угод і здійснення спільних заходів в економічній, соціальній, культурній, науковій, правовій та адміністративній галузях, а також галузі захисту і збереження і подальшого здійснення прав людини та основних свобод [280].

До вступу в Раду Європи Україна приєдналася до декількох конвенцій даної організації, зокрема Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями, що створило правову основу для реалізації транскордонної співпраці України з державами-членами даної організації [132]. У свою чергу приєднання України до Статуту Ради Європи і визнання її як повноцінного члена організації стало передумовою для реформування чинного законодавства на основі прийняття низки законів і приєднання до ряду конвенцій [281].

Нині вже відбулося виконання більшості зобов'язань на основі підписання і ратифікації Україною 77 міжнародно-правових документів Ради Європи [282]. Зокрема в контексті поглиблення транскордонної співпраці ратифіковано протоколи до Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями, у яких відзначено вагомість посилення транскордонного співробітництва, визначено правовий статус органів транскордонного співробітництва, а також встановлено такі базові принципи транскордонної співпраці, як партнерські відносини, субсидіарність, наявність спільного плану розвитку чи програми, наявність локального рівня спільних регіональних структур та власних форм фінансування [283-285].

Ініціативою Ради Європи щодо підтримки України в процесі виконання взятих зобов'язань як члена організації і забезпечення реалізації необхідних реформ є Плани дій Ради Європи для України, спрямовані на узгодження національних законодавства, інституцій і практики з європейськими стандартами у сфері прав людини, верховенства права та демократії. Затвердження Планів відбувається з 2005 року, кожен з яких терміном на чотири роки. Зокрема нині ухвалено План дій Ради Європи для України на 2018-2021 роки, у якому визначено заходи щодо реформування систем судоустрою, виконання судових рішень, правоохоронних органів, а також у сфері децентралізації та боротьби з корупцією. Розрахунковий бюджет поточного Плану складає 29,5 млн євро, з яких забезпечено фінансування в обсязі 2,8 млн євро [286]. Слід відзначити, що починаючи з 2006 року інституційним базисом співробітництва між Урядом України та Радою Європи є Офіс Ради Європи в Києві, створений з метою координації всіх аспектів реалізації проєктів, визначених Планом дій на відповідний період [287]. Крім того, Радою Європи на постійній основі надаються рекомендації і формується навчально-методичне забезпечення щодо використання кращих європейських практик місцевого самоврядування та регіональної співпраці, у т. ч. у сфері міжтериторіального і транскордонного співробітництва. Зокрема у 2005 році сформовано рекомендації щодо передового досвіду і зменшення перешкод для транскордонного та міжтериторіального співробітництва між територіальними громадами та органами влади; у 2007 році – рекомендації щодо укладення угод про транскордонне співробітництво в Південно-Східній Європі; у 2012 році – інструментарій з транскордонного співробітництва та ін. [288].

З розширенням меж європейського простору і зміною політики сусідства ЄС трансформувалися масштаби та сфери реалізації транскордонної співпраці. Європейськими країнами активно реалізуються програми та проєкти транскордонного співробітництва в галузі сільського господарства, медицини, науки, транспорту тощо. Особливий розмах носять проєкти з формування загальноєвропейської транспортно-логістичної мережі, що стосуються

створення розвиненої транспортно-складської інфраструктури з надання інтегрованих послуг. У більшості випадків ці проекти реалізуються в рамках виконання п'яти регіональних (європейських) програм, що спрямованих на впровадження логістичних принципів у діяльність транспорту [289]:

- програма TEN (Trans European Network – Транс'європейська мережа);
- програма TINA (Transport Infrastructure Needs Assessment – Оцінка потреб транспортної інфраструктури);
- програма TIRS (Transport Infrastructure Research Study – Вивчення транспортної інфраструктури);
- програма PEC (Pan European Corridors – Пан'європейські коридори);
- програма PErA (Pan European Transport Areas – Пан'європейські транспортні зони).

Величезні масштаби має і така європейська програма розвитку транспортно-комунікаційних зв'язків, як TEDIM (Telematics in Foreign Trade Logistics and Delivery Management), що спрямована [290]:

- на прискорення просування вантажопотоків, особливо через міждержавні кордони;
- кооперацію на добровільній і взаємовигідній основі держав і приватних компаній у розробленні логістичних проектів, а також у застосуванні новітніх технологій і процедур електронного обміну даними та їхньої обробки;
- максимальне врахування вимог користувачів цих технологій і процедур виходячи з умов їхнього застосування;
- надання приватним компаніям вирішальної ролі в розвитку програми;
- координацію співробітництва держав і приватних компаній у розробленні та експертизі нових ідей, пов'язаних з розвитком програми, пошуком партнерів і джерел фінансування проектів, тощо.

Досить показовими є і проекти співробітництва окремих європейських країн у рамках створення спільної інфраструктури транспортно-логістичного обслуговування. Зокрема успішно діє транспортно-логістичний кластер на кордоні Данії й Німеччини, розвивається і спільний білорусько-польський

транспортно-логістичний центр «Бремено-Брузні». Активно реалізується і проєкт будівництва високошвидкісної магістралі «Москва-Казань» за підтримки німецького банку Deutsche Bank та ВАТ «РЖД» [291]. Слід зазначити, що саме німецькі залізниці та ВАТ «РЖД» найбільш активно в рамках європейського простору реалізують проєкти транскордонної співпраці. Зокрема між цими компаніями налагоджено механізми обміну досвідом у сфері розвитку високошвидкісного руху, утримання інфраструктури та управління транспортно-будівельними об'єктами [292], досить успішно діють спільні підприємства з транспортно-логістичного обслуговування (Trans Eurasia Logistics GmbH) [293].

Повноцінний діалог між Україною та Європейським Союзом розпочався в 1994 році на основі підписання відповідної Угоди про партнерство і співробітництво, спрямованої на забезпечення політичного діалогу між сторонами, створення основ взаємовигідного співробітництва в економічній, соціальній, фінансовій, науково-технічній і культурній сфері, сприяння в зміцненні демократії і завершенні становлення ринкової економіки. Цей міжнародний документ став першим правовим кроком до започаткування транскордонної співпраці України і країн Європейського Союзу, у т. ч. співробітництва у сфері транспорту, метою якого визначено реконструкцію та модернізацію транспортних систем і мереж доріг в Україні, забезпечення сумісності транспортних систем у контексті розбудови більш глобальної, зокрема транс'європейської, транспортної системи тощо. Важливим є те, що Угодою започатковано створення таких спільних органів, як Рада з питань співробітництва, Комітет з питань співробітництва і Комітет з питань парламентського співробітництва, що забезпечують виконання Угоди [294].

Також слід зазначити, що регіональне і транскордонне співробітництво з сусідніми країнами було визначено одним із напрямів Спільної Стратегії ЄС щодо України. Зокрема відзначено важливість реалізації інфраструктурних проєктів щодо технічної модернізації пунктів перетину кордону (з Угорщиною, Польщею, Румунією та Словаччиною), а також у сфері транспорту (у рамках

програми міжнародної співпраці «ТРАСЕКА»), телекомунікацій та енергетики (INOGATE). Крім цього, наголошено на поглибленні співпраці ЄС і України з питання інтеграції українських транспортних систем (зокрема автомобільного та залізничного транспорту) до транс'європейської мережі [295].

Заслуговує уваги той факт, що починаючи з 1991 і до 2006 року включно підтримка України з боку ЄС здійснювалася в рамках індикативних програм технічної допомоги TACIS у формі проведення заходів у напрямках економічного та соціального розвитку країни, зокрема у сферах транспорту, телекомунікацій, енергетики, ядерної безпеки, агропромислового комплексу, підприємництва та ін. Протягом 1991-2006 років ЄС надав допомогу Україні в розмірі 2,4 млрд євро, яка включала допомогу в межах програми TACIS і макрофінансову допомогу, підтримку тематичних бюджетних асигнувань (наприклад Європейська ініціатива для демократії та прав людини). Слід зазначити, що в індикативних програмах забезпечення розвитку інфраструктури визначено одним із основних пріоритетів міжнародної технічної допомоги [47, 296].

У рамках реалізації Європейської політики сусідства на зміну програмам технічної допомоги TACIS та інших регіональних форм підтримки починаючи з 2007 року запроваджено Європейський інструмент сусідства та партнерства, що виступає джерелом фінансування програм транскордонного співробітництва «Польща – Україна – Білорусь», «Угорщина – Словаччина – Румунія – Україна», «Румунія – Україна», «Басейн Чорного моря». Відтак нині реалізація проєктів у межах зазначених програм здійснюється відповідно до положень Рамкової Угоди та угод про фінансування спільних операційних програм прикордонного співробітництва, укладених між Урядом України та Європейською Комісією [297]: Рамкова угода між Урядом України і Комісією Європейських Співтовариств; Угода про фінансування спільної операційної програми прикордонного співробітництва «Україна – Польща – Білорусь 2014-2020 роки»; Угода про фінансування спільної операційної програми прикордонного співробітництва «Україна – Угорщина – Словаччина – Румунія 2014-2020 роки»; Угода про фінансування спільної операційної програми

прикордонного співробітництва «Україна – Румунія 2014-2020 роки»; Угода про фінансування спільної операційної програми прикордонного співробітництва «Басейн Чорного моря 2014 – 2020 роки» та інших додаткових угод між Урядом України та ЄС.

Так, наприклад, програмою транскордонного співробітництва «Польща – Україна – Білорусь» визначено фінансування некомерційних проєктів, що стосуються таких тематичних цілей (ТЦ) та пріоритетів як ТЦ Спадщина (пріоритетами є промоція місцевої культури та охорона історичної спадщини; промоція місцевої культури та історії; промоція і збереження природної спадщини); ТЦ Доступність (покращення доступності регіонів, розвиток надійного і стійкого до кліматичних впливів транспорту, комунікаційних мереж і систем; покращення і розвиток транспортних послуг та інфраструктури; розвиток інфраструктури інформаційно-комунікаційних технологій); ТЦ Безпека (спільні виклики у сфері безпеки; підтримка розвитку охорони здоров'я та соціальних послуг; вирішення спільних проблем безпеки); ТЦ Кордони (покращення управління кордонами та охорона кордонів, управління безпекою, мобільністю і міграцією; сприяння ефективності та безпеці кордонів; покращення управління кордонами, митних і візових процедур). Слід зазначити, що за пріоритетом покращення і розвитку транспортних послуг та інфраструктури запропоновано такі заходи: спільні інвестиції в якість і доступність соціальної та економічної інфраструктури з акцентом на транспорті, логістичних системах, безпеці; спільний розвиток мультимодальних транспортних систем; спільні ініціативи щодо сприяння сталим пасажирським і вантажним перевезенням; розвиток і вдосконалення екологічно чистих низьковуглецевих транспортних систем та ін. [298].

Не менш важливим є створення відповідного інституційного базису забезпечення транскордонної співпраці в рамках програми. Згідно з «Порядком функціонування національної системи управління та контролю за виконанням спільних операційних програм прикордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства 2014-2020» визначено вагомість розбудови спільних

інституцій регулювання транскордонної співпраці (рис. 3.1), зокрема в рамках програми «Польща – Україна – Білорусь» спільними органами є такі [299]:

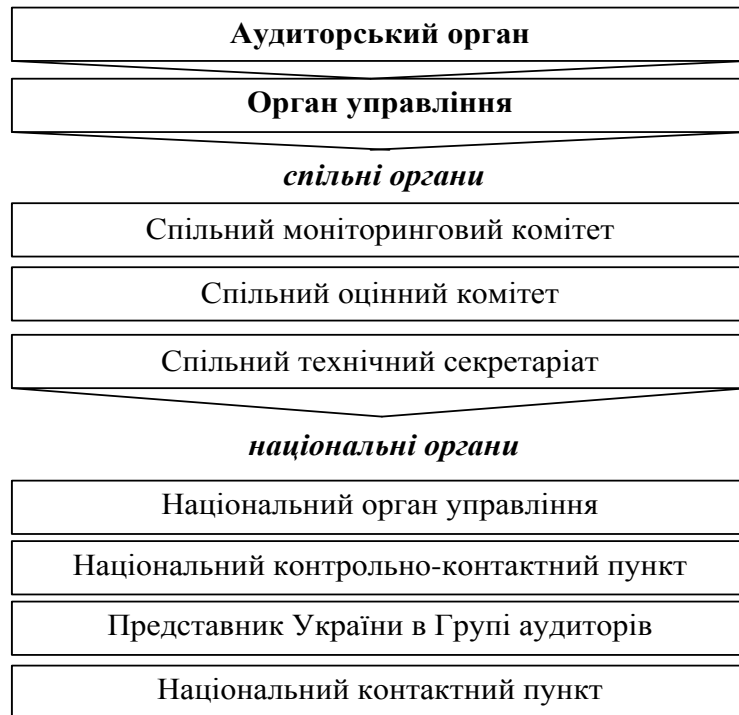


Рис. 3.1. Органи управління та контролю за виконанням спільних операційних програм прикордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства 2014-2020 років [299]

- Орган Управління, роль якого надається Міністерству Економічного Розвитку Республіки Польща, що нестиме особливу відповідальність за управління Програмою у відповідності з принципами належного фінансового управління та слідкуватиме за дотриманням відповідності рішень Спільного моніторингового комітету чинним правилам і положенням;

- Національний орган управління, що відповідальний за координацію та імплементацію спільних операційних програм прикордонного співробітництва на національному рівні, а також за створення та ефективне функціонування національної системи управління та контролю за виконанням спільних операційних програм прикордонного співробітництва (в Україні таким органом визначено Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, у Польщі – функціонально незалежний підрозділ Відділ територіальної співпраці

Міністерства Економічного Розвитку Республіки Польща, у Білорусі – Міністерство закордонних справ Республіки Білорусь);

- Національний контрольно-контактний пункт, який здійснює координацію роботи з виконання функцій, пов'язаних з організацією та здійсненням фінансового контролю за грантовими коштами, і забезпечує взаємодію з іншими органами управління спільних операційних програм прикордонного співробітництва (в Україні ці функції виконує Міністерство фінансів, у т. ч. шляхом залучення до здійснення окремих завдань Державною аудиторською службою та Аудиторською палатою; у Польщі – Центр європейських проєктів; у Білорусі – Центр міжнародної технічної допомоги ЄС у Білорусі);

- Група аудиторів, що бере участь в оцінюванні національної частини системи управління та контролю, а також у проведенні вибіркового аудиту витрат за проєктами і річної звітності за відповідною спільною операційною програмою прикордонного співробітництва (представник Польщі – Генеральний інспектор казначейського контролю (Міністерство фінансів, Управління захисту фінансових інтересів Європейського Союзу); представник Білорусі – Міністерство фінансів; представник України – Рахункова палата);

- Спільний моніторинговий комітет, який відповідає за здійснення моніторингу виконання зазначених програм, прийняття рішень національної системи управління та контролю за виконанням спільних операційних програм прикордонного співробітництва та до складу якого входять представники всіх країн-учасниць, які мають рівні права та обов'язки (Голова – Міністерство Економічного Розвитку Республіки Польща; Секретар – Спільний технічний секретаріат (Центр європейських проєктів Польщі); по 8 членів з правом голосу від кожної з країн; інші спостерігачі без права голосу);

- Спільний технічний секретаріат, створений для допомоги Органу управління, Спільному моніторинговому комітету та в разі потреби Аудиторському органу у виконанні їхніх функцій (знаходиться у Варшаві в державному Центрі європейських проєктів) та інші додаткові органи.

Відповідна інституційна структура сформована в рамках кожної зі спільних програм транскордонної співпраці Європейського інструменту сусідства та партнерства задля забезпечення прозорості та результативності їх реалізації і спрощення процесу прийняття спільних конструктивних рішень.

Окрім новостворених інституцій вагомими інституційними механізмами українсько-польського співробітництва визначають Консультаційний комітет президентів України і Польщі – на рівні президентів двох країн; Українсько-польську постійну конференцію з питань європейської інтеграції і регулярні зустрічі міністрів закордонних справ України та Польщі; Українсько-польську і Польсько-українську парламентські групи; Парламентську асамблею України і Республіки Польща; Українсько-польська міжпарламентська асамблея – на міжпарламентському рівні; Міжурядову координаційну раду з питань міжрегіонального співробітництва; Змішану комісію з питань економічного співробітництва і торгівлі – на міжурядовому рівні [300].

Значною можливістю для розширення транскордонної співпраці України є участь в Ініціативі Трьох морів – регіональний проєкт, розпочатий влітку 2015 року президентом Польщі Анджеєм Дудою і хорватським лідером Коліндою Грабар-Кітарович. З самого початку ключовою ідеєю цього проєкту визначено посилення кооперації між країнами Східної Європи і розроблення загального підходу до вирішення проблем, спільних для всього регіону. Зокрема проєкт спрямовано на розвиток інфраструктурних проєктів, у т. ч. у транспортній, енергетичній і цифровій сферах, у регіоні Центральної та Східної Європи. Зараз в ініціативу входять 12 держав Центральної і Східної Європи: Хорватія, Польща, Угорщина, Литва, Словенія, Болгарія, Чехія, Словаччина, Румунія, Австрія, Естонія і Латвія. Щодо участі України, то слід зазначити, що її запрошували до участі в першому самміті, який відбувся у 2016 році., але відповідне запрошення було проігноровано [301]. Відтак у 2015 році Хорватія і Польща ініціювали прискорене будівництво та модернізацію транскордонної енергетичної, транспортної і телекомунікаційної інфраструктури в Центральній Європі. Нині затверджено низку масштабних проєктів, реалізація яких

дозволить одночасно посилити економічну взаємодію як між країнами-учасницями Трьох морів, так і на рівні співпраці регіону та Західної Європи. Реалізація проєктів надасть можливість розбудови потужної мережі економічних «артерій», у т. ч. трубопроводів, ЛЕП, автомобільних доріг і залізниць, телекомунікаційних ліній, що мобілізує економічний потенціал регіону, у якому проживають 105 млн осіб із загальним ВВП у розмірі 3,3 трлн дол. [302].

Окрім регіональних ініціатив поглиблення транскордонної співпраці з сусідніми країнами, важливою подією в контексті розширення міждержавних взаємин є підписання Угоди про асоціацію між Україною і ЄС, що стало базисом посилення політичного, правового, адміністративного, економічного та торговельного діалогу сторін [303]. Зокрема одним із пріоритетів співпраці визначено забезпечення тісних і тривалих відносин у сферах транскордонного і регіонального співробітництва за рахунок підтримки і посилення залучення місцевих і регіональних органів влади і відповідних управлінських структур до такого роду співробітництва з метою створення сприятливої законодавчої бази, підтримки і нарощування потенціалу розвитку, забезпечення зміцнення транскордонних і регіональних економічних зв'язків і ділового партнерства. Також слід зазначити, що підписання такої угоди призвело до деяких інституційних змін у системі відносин, зокрема на зміну Ради з питань співробітництва створено Раду асоціації Україна – ЄС, а також такі спільні органи асоціації, як Комітет асоціації, Парламентський комітет асоціації та Платформа громадянського суспільства [303; 304].

Міжнародне співробітництво України та ЄС відіграє неабияке значення в розбудові інфраструктури української держави, зокрема реалізація низки інфраструктурних проєктів стала можливою саме завдяки фінансуванню європейських фінансово-інвестиційних організацій, у т. ч. Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) і Європейського інвестиційного банку (ЄІБ). Загальна сума інвестицій ЄБРР в Україну становить 12,2 млрд євро в рамках 400 проєктів. За період 2012-2015 років обсяги щорічних інвестицій в Україну

становили близько 1 млрд євро - від 798 млн євро у 2013 році до 1210 млн євро у 2014 році. У 2016 році обсяги фінансово-кредитної підтримки з боку ЄБРР було зменшено до 600 млн євро, а у 2017 році співпраця відновилася до рівня у 800 млн євро [305].

У свою чергу за період співпраці з Україною ЄІБ профінансував 62 проекти на загальну суму 5,86 млрд євро, з яких 15 проектів на суму 3,217 млрд євро нині впроваджуються в державному секторі. З-поміж них чотири проекти в енергетичній сфері (675 млн євро), три – у транспортній сфері (655 млн євро), п'ять – у муніципальній інфраструктурі (967 млн євро), два – з розвитку малого та середнього бізнесу (800 млн євро) та один – у сфері освіти (120 млн євро) [306].

Значні інвестиції, надані ЄБРР та ЄІБ, зосереджено в напрямі реалізації інфраструктурних проектів, у т. ч. залізничного транспорту. Нині завершено реалізацію 7 проектів загальною вартістю 909,55 млн євро, з них кредитних коштів – 659,23 млн євро. Серед таких проектів «Розвиток залізничних шляхів залізниць України» (ЄБРР), «Відновлення автомагістралі М-06 та реформа фінансування сектора автодоріг» (ЄБРР), «Другий проект «Ремонт автомобільної дороги Київ-Чоп» (ЄБРР), Проект реконструкції аеропорту «Бориспіль» (ЄБРР), «Модернізація системи аеронавігаційного обслуговування України» (ЄБРР), «Розвиток інфраструктури Іллічівського морського торговельного порту» (ЄБРР), «Третій Проект «Ремонт автомобільної дороги Київ-Чоп» (ЄБРР, ЄІБ), «Бескидський залізничний тунель» (ЄІБ) [307]. Крім того наразі заплановано низку інфраструктурних проектів, що передбачається реалізувати за участі ЄБРР та ЄІБ, зокрема у сфері залізничного транспорту, які пов'язані з електрифікацією залізничних напрямків, розбудовою нових об'єктів інфраструктури залізничного транспорту, відновленням роботи міжнародних залізничних пунктів пропускання. Слід зазначити, що реалізація запланованих проектів має надзвичайно важливе значення для поглиблення інтеграції вітчизняного залізничного транспорту до транс'європейської транспортної мережі.

Важливою ініціативою щодо поглиблення співробітництва між Україною та ЄС у сфері транскордонного співробітництва за участю залізничного транспорту також визначають її приєднання до проєктів у рамках механізму «З'єднання Європи» (Connecting Europe Facility – CEF), що надає можливість брати участь країні у спільних з державами-членами ЄС проєктах, які стосуються транскордонної інфраструктури, наприклад спорудження або удосконалення залізничних маршрутів, які пролягають територією України, з'єднуючи з європейською залізничною мережею через сусідні Польщу, Румунію, Словаччину або Угорщину. Можливим є також започаткування спільних проєктів удосконалення портової інфраструктури. При цьому слід визнати, що бюджет CEF у транспортній сфері на сьогодні складає близько 23,5 млрд євро, а в перспективі до 2020 року він може бути збільшений [307]. Звичайно, участь у такого роду механізмах взаємодії дозволить якісно покращити стан вітчизняної транспортної інфраструктури і забезпечити повноцінне використання можливостей транс'європейської інтеграції.

Безперечно, також слід звернути увагу на те, що асоціація України і ЄС стала імпульсом до формування нової державної політики, у т. ч. у напрямі міжнародної допомоги. Починаючи з 2015 року Україною підписано близько 48 міжнародних угод з урядами інших країн, зокрема США, Канади, Республіки Корея, Федеративної Республіки Німеччини, Японії, Італійської Республіки, Сполученого Королівства Великобританії та ін., у рамках яких передбачено надання Україні міжнародної технічної допомоги [308]. Серед таких інституцій міжнародної технічної допомоги, слід виділити Міжнародний банк реконструкції та розвитку (США), за рахунок кредитів (позик) якого відбувається реалізація проєктів розвитку міської інфраструктури, покращення автомобільних доріг і безпеки руху, розвитку дорожньої галузі, реабілітації гідроелектростанцій і передачі енергії, а також модернізація систем державних фінансів, статистики, соціального захисту, охорони здоров'я; Японського банку міжнародного співробітництва (розвиток аеропорту «Бориспіль»); реконструкція споруд очищення стічних каналізаційних вод і будівництво технологічної лінії

по обробки та утилізації осадів), Німецька кредитна установа для відбудови (модернізація підстанцій, відновлення транспортної інфраструктури Східних регіонів України, реконструкція систем водопостачання, підтримка малих і середніх підприємств, фінансування заходів підтримки системи кредитування в сільській місцевості), Північна екологічна фінансова корпорація (проєкти вищої освіти, енергоефективності і сталого розвитку) тощо [309].

Лише протягом 2018 року в Україні реалізовано 618 проєктів міжнародної технічної допомоги загальною вартістю 6,6 млрд. дол., що на 109 проєктів і майже 1 млрд дол. більше, ніж у 2017 році. Серед найбільших донорів України – США (понад 2 млрд дол. (124 проєкти), ЄБРР (759,7 млн дол. (44 проєкти), Європейський Союз (522,3 млн дол. (235 проєктів), Німеччина (386,9 млн дол. (39 проєктів) і Канада (152,3 млн дол. (18 проєктів). Найбільше коштів міжнародної технічної допомоги зосереджено у сферах національної безпеки й оборони – 1,2 млрд дол. (28 %), ядерної безпеки – 819,1 млн дол. (20 %), урядування та громадянського суспільства – 509,8 млн дол. (12 %), відновлення Донбасу і підтримки внутрішньо переміщених осіб – 356,7 млн дол. (9 %). Ще 334,7 млн дол. (8 %) витрачено на реалізацію проєктів регіонального розвитку, 262 млн дол. (6 %) – енергетики та енергоефективності, 137 млн дол. (3 %) – охорони здоров'я і 120,8 млн дол. (3 %) – освіти та науки [310].

Однак, попри розширення механізмів міждержавної взаємодії і зростання можливостей для транскордонної співпраці, зокрема за рахунок реалізації спільних інфраструктурних проєктів, існують певні інституційні перешкоди для повноцінного використання такого потенціалу, пов'язані насамперед з використанням усталеної практики розбудови інституційного середовища регулювання та підтримки розвитку транскордонного співробітництва.

Відтак розбудова вітчизняного інституційного осередку міждержавної співпраці розпочалася зі здобуттям Україною незалежності, коли виникла необхідність реалізації низки економічних трансформацій, пов'язаних із переходом від планової системи господарювання до ринкових економічних відносин, і прискорення інтеграції національної економіки до світового

економічного простору. У цей складний трансформаційний період Україна потребувала активізації джерел міжнародної допомоги і забезпечення ефективного використання залучених ресурсів, що зумовило створення системи інституцій координації і реалізації таких програм. Проте, попри важливість створення відповідної координаційної інституції, цей процес був занадто ускладнений і забюрократизований. Відтак у 1992 році відбулося створення Національного центру реалізації міжнародної технічної допомоги Україні, на базі якого вже в 1993 році утворено Агентство міжнародного співробітництва та інвестицій [311]. У 1995 році інституцію реорганізовано в Агентство координації міжнародної технічної допомоги [312]. Досить цікавим є той факт, що в 1996 році сформовано Національне агентство України з реконструкції та розвитку, функцією якого визначено формування та реалізацію політики у сфері взаємодії з міжнародними організаціями, створення якого передбачало ліквідацію вище зазначеного вище Агентства [310]. Попри це, відповідний Указ Президента втратив чинність лише в 1999 р. Крім цього, у цей період відбувалося формування інституцій співпраці є ЄС, зокрема в 1998 році утворено Національне агентство України з питань розвитку та європейської інтеграції, одним із завдань якого було налагодження співпраці з міжнародними організаціями [313]. Згодом установу було ліквідовано, а її функції передано Міністерству економіки. Також у період 2002-2005 років функціонувала Державна рада з питань європейської і євроатлантичної інтеграції України [314]. Нині ці функції виконує Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції [315].

Розуміючи вагомість розширення транскордонних зв'язків, зокрема у формі єврорегіонів, у 2002 році затверджено Програму розвитку єврорегіонів та ініційовано створення такої інституції, як Міжвідомча комісія з питань розвитку транскордонного співробітництва та єврорегіонів, яка проіснувала до 2010 року [316]. Згодом у 2012 році відбулося утворення нової консультативно-дорадчої інституції – Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку, створеної з метою забезпечення узгодженості дій

центральных і місцевих органів виконавчої влади у сфері державної регіональної політики, соціально-економічного розвитку регіонів та окремих територій [317]. Проте викликає подив той факт, що у 2014 році Комісію було ліквідовано, а у 2015 році – знову відновлено її діяльність відповідно до статті 18 Закону України «Про засади державної регіональної політики» [318-320].

У цьому сенсі слід підкреслити, що, попри розширення можливостей для транскордонної співпраці, нині існує суттєва диспропорція, пов'язана з адміністративними, правовими та економічними розбіжностями, які обмежують можливості транскордонного співробітництва. Зокрема органи самоврядування країн ЄС мають значно більше повноважень, а можливості українських органів місцевого самоврядування багато в чому залежать від рішень, які приймаються на державному рівні [321]. У країнах ЄС вагому роль відіграють мережі агенцій і фондів регіонального розвитку, які співпрацюють з місцевою і центральною владою як фокусні центри стратегічного планування та супроводу проектів розвитку територій. Вони забезпечують ефективну міжсекторну співпрацю на рівні «влада – бізнес – громадськість» і створюють якісно нове інституційне середовище, сприятливе для вирішення нагальних соціально-економічних, культурних, екологічних та інших проблем територій. Європейський досвід свідчить, що налагоджена діяльність агенцій регіонального розвитку сприяє досягненню синергії та мультиплікативного ефекту, адже дозволяє цілісно врахувати потреби та можливості територій, розділених кордонами внутрішнього адміністративно-територіального устрою держави [322].

Значною мірою поглиблення співробітництва європейських країн у сфері розширення інфраструктури транспортно-логістичного обслуговування, зокрема на залізничному транспорті, є результатом сформованого в Європі інституційного середовища і в першу чергу тієї активної державної підтримки, що надається для реалізації проектів інфраструктурного розвитку. На загальноєвропейському рівні важливу роль у відновленні та модернізації інфраструктури залізниць мають такі вагомні інституції розвитку залізничного транспорту, як Європейське агентство з питань залізничного транспорту,

Європейська консультативна рада з дослідження залізниць, Європейська асоціація з експлуатаційної сумісності залізниць, Європейське товариство з фінансування закупівель залізничного рухомого складу, Європейська асоціація із залізничних колісних пар, Європейська федерація підрядників залізничних колісних деталей тощо [323]. Ці структури виконують роль свого роду координатора проєктів розвитку інфраструктури європейських залізниць, підтримуючи їх як у фінансовому, так і організаційному аспектах.

Однак не лише ці інституції послужили основою для динамічного відновлення інфраструктури європейських залізниць. Головне значення для реалізації інфраструктурних перетворень на залізницях більшості європейських країн мала як політика економічного розвитку, так і наявність у державі інституційно зрілого середовища, сформованого на поєднанні дієвих інститутів розвитку й ефективних інструментів державної підтримки.

На підтвердження цієї тези слід навести досвід Німеччини, де інституційне середовище представлене спеціалізованими банками розвитку, наприклад, такими як Deutsche Bank. Такого роду інститути є інструментами підтримки державної політики в сфері розвитку не лише технологій, інновацій, але й залізничної інфраструктури. Держава ж у свою чергу не лише виділяє дотації на фінансування, зокрема приміських пасажирських перевезень, але й проводить тарифне регулювання, контроль за безпекою руху й екологією, здійснює ліцензування та сертифікацію через спеціальний державний орган – Федеральне управління залізниць Німеччини. Окрім того у питаннях фінансування проєктів розвитку залізничної інфраструктури Німеччина тісно співпрацює з такими європейськими фондами, як Європейським фонд регіонального розвитку (ERDF) і фонд, що підтримує проєкти з розвитку Транс'європейської мережі TEN. Досвід Німеччини яскраво доводить той факт, що темпи розвитку економіки країни і таких її базових галузей, як залізничний транспорт, напряду залежать від якості сформованого в державі інституційного середовища. Реалізація інфраструктурних проєктів сама по собі має позитивний вплив на зростання економіки, однак без відповідної інституційної підтримки

економіка не буде розвиватися динамічно, а ефекти від інфраструктурного розвитку будуть обмежені через низьку якість інститутів [324].

Попри позитивний європейський досвід, створення такого роду агентств і фондів сприяння розвитку в Україні не відрізняється настільки відчутним корисним ефектом. Вітчизняна практика розбудови інституцій підтримки та їхнього функціонування, у т. ч. у сфері транскордонної співпраці, характеризується доволі формальним, безініціативним, забюрократизованим змістом.

Зокрема ініціативою запозичення європейського досвіду щодо сприяння територіального розвитку та розбудови потенціалу регіонів стало створення у 2012 році Державного фонду регіонального розвитку. Упродовж 2012-2015 років розпорядником коштів Фонду було Міністерство фінансів України, супровід здійснювало Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. У 2015 році функцію супроводу даного Фонду отримало Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, а з 2016 року стало головним розпорядником коштів. Ця ініціатива загалом була позитивно оцінена експертним співтовариством, відзначалася його інноваційність та відповідність прогресивним світовим тенденціям [325]. Проте порівняння особливостей його функціонування з європейськими інституціями, зокрема Європейським фондом регіонального розвитку, дає можливість зробити не зовсім втішні висновки, у першу чергу пов'язані зі спрямованістю проєктів, що реалізуються вітчизняною установою. Відтак кошти Європейського Фонду витрачаються на реалізацію проєктів за такими основними напрямками: дослідження та інновації (близько 62 млрд євро); конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу (49 млрд євро); зелена енергетика (47 млрд євро); інфраструктурні мережі у сфері транспорту та енергетики (32 млрд євро); інформаційні та комунікаційні технології (19 млрд євро) [326]. Проєкти національного фонду регіонального розвитку, попри визначені пріоритети, а саме першочерговість розбудови транспорту та інфраструктури, забезпечення економічного розвитку та активізація

інвестиційного потенціалу, підтримку підприємництва і формування сприятливого регуляторного середовища, покращення освітньої і наукової сфер, активізацію інноваційної діяльності, містять ініціативи переважно соціального спрямування, насамперед будівництва та реконструкції освітніх закладів і медичних установ, модернізації дорожньо-транспортної інфраструктури. Експертами також відзначається корупційний характер і заполітизованість відбору та реалізації проєктів.

Слід зазначити, що нині інституційне забезпечення транскордонного співробітництва, окрім ратифікованих міжнародних нормативно-правових документів, міждержавних угод, конвенцій, угод про співпрацю, ґрунтується на таких нормативно-правових актах, як Закони України «Про транскордонне співробітництво», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про стимулювання розвитку регіонів», Постановах Кабінету Міністрів «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року», «Про затвердження Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2016-2020 роки», а також на інших законних і підзаконних актах [134; 170-171; 327-328]. Однак, попри певну сформованість законодавчого базису реалізації транскордонного співробітництва, залишається невирішеним питання чіткого розподілу і законодавчого закріплення функцій і повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування в аспекті формування та реалізації політики транскордонної співпраці, а також розбудови інституцій підтримки розвитку транскордонних зв'язків.

На жаль, впровадити інститут транскордонного співробітництва України намагаються шляхом його трансплантації з більш розвинутого економічного середовища в менш розвинуте. Таким чином держава намагається прискорити інституціональний розвиток, але виникає небезпека відторгнення або дизфункції трансплантованих інституцій. При вдалій трансплантації за відносно короткий період проходить позитивна адаптація інституту до нового інституціонального та культурного середовища: інститут виконує у країні-реципієнті ту ж саму роль, що і в економіці-донорі. Польща, Чехія, Словаччина,

Угорщина трансплантували інститут транскордонного співробітництва з Західної Європи і успішно використовують його можливості [280]. Цей процес почався в усіх країнах майже одночасно (у т. ч. й в Україні), однак слід зауважити, що країни Центральної та Східної Європи знаходяться в цьому питанні на досить великий крок попереду. На відміну від України, основна мета, яка була поставлена цими державами, – інтеграція в Європейський Союз – досягнута, і не останню роль тут відіграв інститут транскордонного співробітництва як полігон для випробовування та адаптації європейського законодавства, інструментарію підвищення ролі регіонів, адаптації механізмів фінансової підтримки. В Україні розвиток інституту транскордонного співробітництва був дещо пригальмований і його функції було спотворено [280].

Серед основних причин такого стану виділяють [280] такі: централізація владних повноважень; заходи з питань міжрегіонального співробітництва розглядаються як сфера виключної компетенції держави (без їх делегування органам місцевого (регіонального) самоврядування); зовнішні стосунки та заходи в цій галузі розглядаються як сфера, що потребує неухильного нагляду з боку центральних органів влади, результатом чого є значне обмеження свободи дій регіонів і громад навіть у їхніх стосунках зі своїми прикордонними регіонами-сусідами; відсутність адекватних структур (органів) для реалізації проєктів транскордонного співробітництва; дисбаланс повноважень органів місцевого самоврядування різних країн, які беруть участь у транскордонному співробітництві.

У роботі [329] до основних перешкод транскордонного співробітництва відносять відсутність належно налагоджених комунікаційних зв'язків між різними сегментами транскордонного співробітництва та ефективної взаємодії між місцевими органами державної влади й представниками підприємницького та громадського середовищ; наявність суттєвих обмежень щодо використання адміністративних і фінансових важелів органів місцевого самоврядування в Україні; відсутність належного кадрового забезпечення; недосконалість

інформаційного складника системи транскордонного співробітництва українських регіонів; критичний стан використання європейського досвіду з питань регіоналізму в Україні; наявність значних об'єктивних перешкод на шляху розвитку транскордонного співробітництва; низький рівень залучення організацій громадянського суспільства до діяльності та реалізації цілей євро регіонів; недосконалість системи моніторингу й оцінювання вже реалізованих транскордонних проєктів.

Також до проблем, які сповільнюють транскордонне та міжтериторіальне співробітництво, відносять такі основні з них: законодавча складова, якій притаманна неповна взаємоузгодженість норм і пріоритетів, а також практика несумлінного виконання діючих законів і державних програм, неоднакове тлумачення окремих нормативних положень як міністерствами та відомствами, так і місцевими органами державної влади і розпорошення регуляторних функцій, пов'язаних із розвитком сфери транскордонного співробітництва, між різними органами державної влади [330].

Попри розвиток відносин з європейськими країнами, масштаби транскордонної співпраці АТ «Укрзалізниця» варто визнати досить незначними. Для залучення транзитних вантажів на залізничному транспорті необхідно підвищити до рівня ЄС якість транспортно-логістичного обслуговування, що потребує відповідно подолання, притаманних галузі асиметрій в інфраструктурному розвитку.

Ґрунтуючись на визначеному вище, необхідно констатувати, що для забезпечення інфраструктурного розвитку українських залізниць у межах європейського транспортно-логістичного простору в першу чергу має якісно змінитися інституційне середовище реалізації структурних перетворень на залізничному транспорті в частині створення інституційного підґрунтя для використання переваг транскордонної співпраці.

Інституційні зміни мають стосуватися двох аспектів: визначення правових основ реалізації проєктів транскордонної співпраці за участю

АТ «Укрзалізниця» та встановлення форм і механізмів їхньої державної підтримки.

Адже, по-перше, наразі АТ «Укрзалізниця» не є суб'єктом транскордонної співпраці і реалізує проекти співробітництва в рамках окремих угод; по-друге, стримуючим фактором для реалізації інфраструктурних проектів розвитку в рамках транскордонної співпраці є наявність інституційних прогалин, зокрема в частині діючих стандартів і політики транспортно-логістичного обслуговування на залізничному транспорті, що і обмежує інтеграційні можливості для вітчизняних залізниць [331]. Таким чином, слід зазначити, що нині використання можливостей транскордонної співпраці з метою розбудови інфраструктури залізничного транспорту значною мірою стримується низкою інституційних деформацій, прояви яких ідентифіковано як на національному, так і галузевому рівнях транскордонного співробітництва (рис. 3.2).

Вивчення інституційного середовища транскордонної співпраці, у т. ч. за участю залізничного транспорту, дозволило виявити такі ключові ознаки інституційних деформацій, як декларативність, фрагментарність, забюрократизованість, корумпованість і заполітизованість, що обумовили поглиблення інституційної несприятливості середовища для транскордонного співробітництва. До загальних проявів інституційних деформацій транскордонного співробітництва, притаманних процесам транскордонної співпраці загалом, слід віднести такі основні з них як [267]:

- низький рівень гармонізації національного законодавства до європейських правових норм транскордонної співпраці;
- розпорошення та часткове дублювання регуляторних функцій у сфері транскордонного співробітництва;
- неефективність використання міжнародної допомоги у сфері транскордонного співробітництва;
- поглиблення політизації економічних процесів, у т. ч. у сфері транскордонного співробітництва;

ключові ознаки інституційних деформацій



Рис. 3.2. Прояви інституційних деформацій розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту та основні напрямки їх подолання
(розробка автора)

- відсутність дієвих механізмів розроблення, відбору та впровадження інфраструктурних проєктів транскордонної співпраці;
- узагальнений характер державних ініціатив щодо сприяння розвитку транскордонного співробітництва;
- низький рівень реалізації і результативності виконання державних програм сприяння транскордонному співробітництву;
- лобізм політичних інтересів, у т. ч. у сфері транскордонного співробітництва;
- низький рівень взаємоузгодженості дій державних органів влади у сфері транскордонного співробітництва;
- відсутність системної практики розроблення регіональних програм розвитку транскордонного співробітництва;
- неоднозначність та суперечливість окремих положень законодавства у сфері транскордонного співробітництва;
- надмірна зацентралізованість державного регулювання у сфері транскордонного співробітництва;
- швидкі темпи інституційних змін у системі регуляторних органів, у т. ч. у сфері транскордонного співробітництва;
- відсутність законодавчо визначених механізму та інструментів надання державної підтримки у сфері транскордонного співробітництва;
- забюрократизованість процесів розгляду та реалізації проєктів транскордонної співпраці;
- обмеженість повноважень органів місцевого самоврядування щодо регулювання розвитку транскордонного співробітництва;
- низький рівень компетентності кадрів щодо формування та реалізації проєктів транскордонної співпраці;
- недосконалість нормативно-правового забезпечення стосовно активізації використання інноваційних форм транскордонної співпраці;
- декларативний характер реалізації заходів щодо розвитку транскордонного співробітництва;

- фрагментарний характер розбудови інституцій підтримки і стимулювання транскордонного співробітництва тощо.

Безсумнівно, загальнонаціональні інституційні прогалини обумовлюють поглиблення інституційних деформацій транскордонного співробітництва в галузевому розрізі, зокрема це знаходить прояв за такими напрямками [332]:

- недосконалість національного законодавства у сфері транскордонної співпраці залізничного транспорту, зокрема щодо здійснення інтермодальних і мультимодальних перевезень;

- уповільнення процесів гармонізації законодавства у сфері залізничного транспорту відповідно до норм європейського права;

- поглиблення тіньового характеру і корупційних проявів у діяльності залізничного транспорту;

- наявність адміністративних, митних, технічних та інших обмежень щодо реалізації транзитного потенціалу залізничного транспорту;

- безініціативний характер державної підтримки розвитку залізничного транспорту;

- невизначеність ролі залізничного транспорту у формуванні та реалізації інфраструктурних проєктів у рамках транскордонної співпраці;

- законодавчо закріплені обмеження щодо доступу приватних транспортно-логістичних операторів до ринку залізничних перевезень;

- поширення практики декларативної реалізації стратегічних і програмних ініціатив розвитку залізничного транспорту тощо.

Нівелювання визначених інституційних деформацій і формування інституційно досконалого середовища транскордонного співробітництва базується на впровадженні принципів комплементарності (реалізація супутніх реформ в інших сферах, здійснення яких дозволить покращити умови для транскордонного співробітництва); субсидіарності (розподіл повноважень у сфері транскордонного співробітництва має відбуватися «знизу – вгору», тобто лише у випадку, якщо орган нижчого рівня управління не забезпечує належного виконання відповідної функції, то відбувається її делегування вищому органу

державної влади); адаптивності (формування інституційних можливостей для пристосування суб'єктів транскордонної співпраці до змін зовнішнього середовища); адиціоналізму (передбачає обов'язковість співфінансування проєктів транскордонної співпраці за рахунок власних коштів (державного та місцевого бюджетів, приватних інвестицій, інших джерел) при залученні міжнародної допомоги); децентралізованості (передача певних повноважень центральних органів влади регуляторним інституціям місцевого рівня); конвергентності (забезпечення гармонізації правового простору та умов реалізації спільних проєктів транскордонного співробітництва); прозорості (передбачає відкритість інформації щодо процесів транскордонної співпраці, можливість публічного обговорення і залучення громадськості до формування політики у сфері транскордонного співробітництва); системності (досягнення системної узгодженості стратегічних і тактичних дій державних органів влади та органів місцевого самоврядування в питаннях розвитку транскордонного співробітництва); лояльності (становлення транскордонних відносин на основі врахування національних інтересів та ідентичності кожної з країн-учасниць транскордонної співпраці, забезпечення взаємодовіри і взаємовідповідальності країн при реалізації спільних інтересів, сумлінне виконання взятих зобов'язань і дотримання інших морально-етичних цінностей співпраці); компетентності (координуючі особи транскордонної співпраці повинні мати високий рівень професійної підготовки та обізнаності у вирішенні питань міждержавних взаємин з метою прийняття якісних управлінських рішень і досягнення синергетичного ефекту транскордонного співробітництва).

Беручи до уваги визначені принципи, доцільно визначити, що розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва потребує досягнення конвергентності інституційних умов реалізації інфраструктурних проєктів за рахунок узгодження і зближення інституційно-правового поля співпраці залізниць у транскордонних регіонах. Конвергентність інституційних умов реалізації інфраструктурних проєктів забезпечуватиметься за рахунок [332]:

- узгодженості законодавчо-нормативного забезпечення транскордонного співробітництва залізничного транспорту;
- створення організаційно-методичного базису транскордонного співробітництва залізничного транспорту;
- покращення фінансово-кредитного та інвестиційного забезпечення транскордонного співробітництва залізничного транспорту;
- формування соціально-адаптивного та морально-етичного забезпечення транскордонного співробітництва залізничного транспорту.

Безумовно, слід брати до уваги той факт, що процес формування ефективного інституційного середовища є досить складним, тривалим і пов'язаний не лише зі створенням дієвої нормативно-правової бази, а й формуванням відповідних інститутів транскордонної співпраці, зміною рівня культури та відповідальності суб'єктів залізничного транспорту.

Враховуючи те, що процеси конвергентності інституційних умов реалізації інфраструктурних проєктів пов'язані зі зміною законодавчо-правових основ реалізації транскордонної співпраці, які реалізуються на рівні держави, і трансформацією політики розвитку залізничного транспорту, інституційні зміни мають відбуватися на двох рівнях управління: на державному та на рівні АТ «Укрзалізниця». Зважаючи на зазначене, доцільно представити інституційні передумови розширення транскордонного співробітництва залізничного транспорту України в аспекті забезпечення його інфраструктурного розвитку, які розкрито в табл. 3.1.

Зокрема на рівні Верховної Ради України необхідно забезпечити гармонізацію та уніфікацію законодавчої бази шляхом імплементації Директив і Регламентів ЄС у сфері залізничного транспорту, економічного та галузевого співробітництва, а також удосконалення і прийняття таких Законів України, як Закон України «Про залізничний транспорт», «Про реалізацію інфраструктурних проєктів в транскордонних регіонах», «Про транскордонне наукове, науково-технічне співробітництво», «Про локалізацію виробництва», «Про іноземне інвестування», «Про захист інтелектуальної власності» та інші.

Надзвичайно важливе значення для активізації проєктів транскордонної співпраці на залізничному транспорті має державна підтримка.

Таблиця 3.1

Інституційні передумови розширення транскордонного співробітництва залізничного транспорту України в аспекті забезпечення його інфраструктурного розвитку *(розробка автора)*

На рівні держави	На рівні АТ «Укрзалізниця»
1	2
Законодавчо-нормативне забезпечення транскордонної співпраці залізничного транспорту	
<p>Визначити статус АТ «Укрзалізниця» в якості суб'єкта транскордонної співпраці внесенням відповідних змін до чинного законодавства у сфері транскордонного співробітництва або на основі формування нормативно-правового забезпечення транскордонної співпраці у сфері залізничного транспорту, визначити у відповідності з пріоритетами розвитку галузі та країн ЄС мету і форми державної підтримки розвитку транскордонного співробітництва за участю залізничного транспорту.</p>	<p>Внести зміни до Стратегії розвитку залізничного транспорту України, визначивши транскордонне співробітництво в якості стратегічного пріоритету розвитку галузі.</p> <p>Розробити галузеві стандарти щодо транскордонної співпраці залізничного транспорту тощо</p>
<p>Забезпечити імплементацію в національне законодавство ряду Директив і Регламентів ЄС щодо залізничного транспорту, а також гармонізувати діючі технічні, інформаційні, адміністративні, екологічні та інші стандарти з вимогами ЄС.</p> <p>Розробити Концепцію і Стратегію розвитку залізничного транспорту в контексті розширення транскордонного співробітництва, визначивши стратегічні пріоритети, напрями та інструментарій поглиблення такої співпраці.</p> <p>Модернізувати митне та податкове законодавство в частині введення економіко-правових інструментів підтримки залізничного транспорту.</p> <p>Привести у відповідність з нормами ЄС положення Законів України «Про інтелектуальну власність», «Про концесію», «Про спеціальні режими інвестиційного діяльності в окремих областях», «Про логістичну діяльність» та ін.</p>	
Організаційно-методичне забезпечення транскордонного співробітництва залізничного транспорту	
<p>Забезпечити створення при Міністерстві інфраструктури України на рівні Департаменту міжнародного співробітництва Координаційного центру транскордонного співробітництва залізничного транспорту.</p> <p>Розробити стандарти, технології складання статистичної інформації щодо транскордонної співпраці залізничного транспорту</p>	<p>Розробити типовий проєкт Угоди та меморандуму про розвиток транскордонної співпраці в стратегічно важливих для залізничного транспорту напрямках інфраструктурного розвитку</p>

Продовження табл. 3.1

1	2
<p>Забезпечити спрощення процедури реєстрації та перереєстрації транскордонних проєктів і програм, механізми залучення інвестиційних ресурсів за принципами державно-приватного партнерства.</p> <p>Сформувати методичний інструментарій транскордонного співробітництва залізничного транспорту.</p> <p>Розробити механізм управління проєктами транскордонного співробітництва за участю залізничного транспорту тощо</p>	<p>Сформувати базу стратегічних для залізничного транспорту проєктів, що можуть бути виконані на засадах транскордонної співпраці.</p> <p>Створити базу даних потенційних партнерів для реалізації проєктів транскордонної співпраці.</p> <p>Реалізувати просвітницькі заходи серед кадрового складу АТ «Укрзалізниця» з метою роз'яснення переваг реалізації інфраструктурних проєктів розвитку на засадах транскордонної співпраці.</p> <p>Організувати проведення конкурсно-презентаційних заходів для ознайомлення потенційних партнерів з реальним становищем галузі та перспективними для реалізації інфраструктурними й іншого роду проєктами розвитку тощо</p>
Фінансово-кредитне та інвестиційне забезпечення транскордонного співробітництва залізничного транспорту	
<p>Розробити і забезпечити виконання державної програми підтримки транскордонних проєктів розвитку залізничного транспорту.</p> <p>Удосконалити механізм залучення фінансово-кредитних та інвестиційних коштів для реалізації проєктів транскордонної співпраці залізничного транспорту.</p> <p>Забезпечити державне гарантування і страхування інвестиційних транскордонних угод за участю залізничного транспорту тощо</p>	<p>Розробити систему обліку інформації щодо транскордонної співпраці.</p> <p>Розробити механізми оцінювання привабливості транскордонних проєктів тощо</p>
Соціально-адаптивне та морально-етичне забезпечення транскордонного співробітництва залізничного транспорту	
<p>Розробити Національний кодекс ділової поведінки та етики транскордонного співробітництва.</p> <p>Удосконалити механізм ідентифікації та подолання корупційних проявів у системі транскордонного співробітництва тощо</p>	<p>Забезпечити дотримання моральних норм і правил топ-менеджментом та іншими співробітниками відносно суб'єктів транскордонної співпраці за участю залізничного транспорту.</p> <p>Удосконалити корпоративну культуру АТ «Укрзалізниця» відповідно до міжнародних правил транскордонної співпраці.</p> <p>Організувати тренінги та курси основ транскордонної співпраці з метою покращення компетентності співробітників з цього питання тощо</p>

Саме тому на державному рівні має бути передбачена не лише система субсидій і дотацій для АТ «Укрзалізниця», але й реалізовано цілий комплекс організаційно-методичних заходів щодо сприяння активізації процесів транскордонної співпраці. По-перше, потребують спрощення процедура реєстрації та перереєстрації транскордонних проєктів і програм, механізми залучення інвестиційних ресурсів за принципами державно-приватного партнерства. По-друге, мають змінитися підходи до оподаткування інвестиційно-інноваційної діяльності на залізничному транспорті в частині як введення спеціальних податкових пільг, так і покращення державного гарантування кредитних та інвестиційних позик. По-третє, необхідно забезпечити спрощення митних процедур і гармонізувати вітчизняне митне законодавство зі стандартами ЄС. Саме тому зміни мають бути внесені і до бюджетного, митного, податкового Кодексів. Також на рівні Верховної Ради необхідно розробити та затвердити стандарти екологічного менеджменту, статистичної звітності, якості, санітарні правила, норми і технічні стандарти тощо. На рівні Кабінет Міністрів України розроблення та удосконалення потребують такі Постанови, Постанова «Про затвердження Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на період 2016-2020 роки», «Про правила надання доступу до інфраструктури залізничного транспорту», «Про стягнення зборів за користування залізничною інфраструктурою», «Про ліцензійні умови діяльності з перевезення залізничним транспортом», «Про Порядок визначення рівня локалізації виробництва підприємствами залізничного транспорту для реалізації галузевих інфраструктурних проєктів в транскордонних регіонах», «Про утворення Державної служби у сфері залізничного транспорту» тощо.

На рівні Міністерство інфраструктури України необхідно забезпечити:

- створення регуляторного органу у сфері залізничного транспорту із забезпечення рівноправного доступу до об'єктів інфраструктури та встановлення тарифів за доступ до неї;

- розроблення Регламенту і процедур реалізації стратегічних проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах;

- розроблення системи моніторингу та звітності за реалізацією транскордонних інфраструктурних проєктів;

- виконання Плану заходів імплементації Директив і Регламентів ЄС у сфері залізничного транспорту тощо.

Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України мають бути проведені заходи щодо включення транскордонних інфраструктурних проєктів залізничного транспорту до пріоритетів Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року.

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України має забезпечити:

- розроблення методики відбору пріоритетних транскордонних інфраструктурних проєктів, що реалізуються за фінансової підтримки держави;

- розроблення механізмів фінансового стимулювання транскордонних інфраструктурних ініціатив тощо.

Що стосується органів місцевого самоврядування, то їм також відводиться провідна роль у забезпеченні конвергентності інституційних засад розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці. Зокрема саме останні мають здійснювати розроблення переліку інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту пріоритетних для реалізації в рамках транскордонних регіонів шляхом включення до стратегічних цілей розвитку регіону та передбачення в бюджеті фінансових ресурсів для інвестиційної підтримки їх реалізації. На регіональному рівні відповідальність на безпосереднє розроблення стратегічних транскордонних інфраструктурних пріоритетів розвитку залізничного транспорту відповідно до потреб регіону має бути покладена на Агенції регіонального розвитку. Для формування інституційного базису реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці на рівні АТ «Укрзалізниця» необхідно забезпечити [332]:

- розроблення Концепції та Стратегії розвитку інфраструктури залізничного транспорту;

- утворення оператора інфраструктури;
- розроблення карти реалізації інфраструктурних проєктів в транскордонних регіонах;
- створення координаційної ради з питань транскордонного співробітництва;
- розроблення Програми формування транскордонного науково-виробничого простору залізничного транспорту;
- розроблення методики визначення плати за користування інфраструктурою;
- розроблення типового проєкту угоди (протокол, меморандум) про транскордонне співробітництво у науковій і науково-виробничій сфері залізничного транспорту, у сфері реалізації транскордонних інфраструктурних проєктів тощо

Враховуючи визначений інструментарій забезпечення конвергентності інституційних засад розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці, доцільно представити відповідну модель, яка ґрунтується на загальноєвропейських нормах і принципах регулювання механізмів транскордонної співпраці та встановлює суб'єкти і інструменти сприяння трансформації інституційних умов реалізації інфраструктурних проєктів в рамках транскордонних регіонів (рис. 3.3). Впровадження даної моделі дозволить подолати наявні інституційні деформації для реалізації транскордонних проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту. Таким чином, транскордонне співробітництво на сьогодні є одним із тих дієвих інструментів, який дозволить подолати наявний інфраструктурний розрив між рівнем розвитку залізничного транспорту України та країн ЄС. З метою використання потенціалу транскордонного співробітництва в рамках реалізації інфраструктурних проєктів розвитку АТ «Укрзалізниця» передусім необхідно якісно змінити інституційне середовище реалізації структурних перетворень на залізничному транспорті в частині створення інституційного підґрунтя для використання переваг такого роду співпраці.

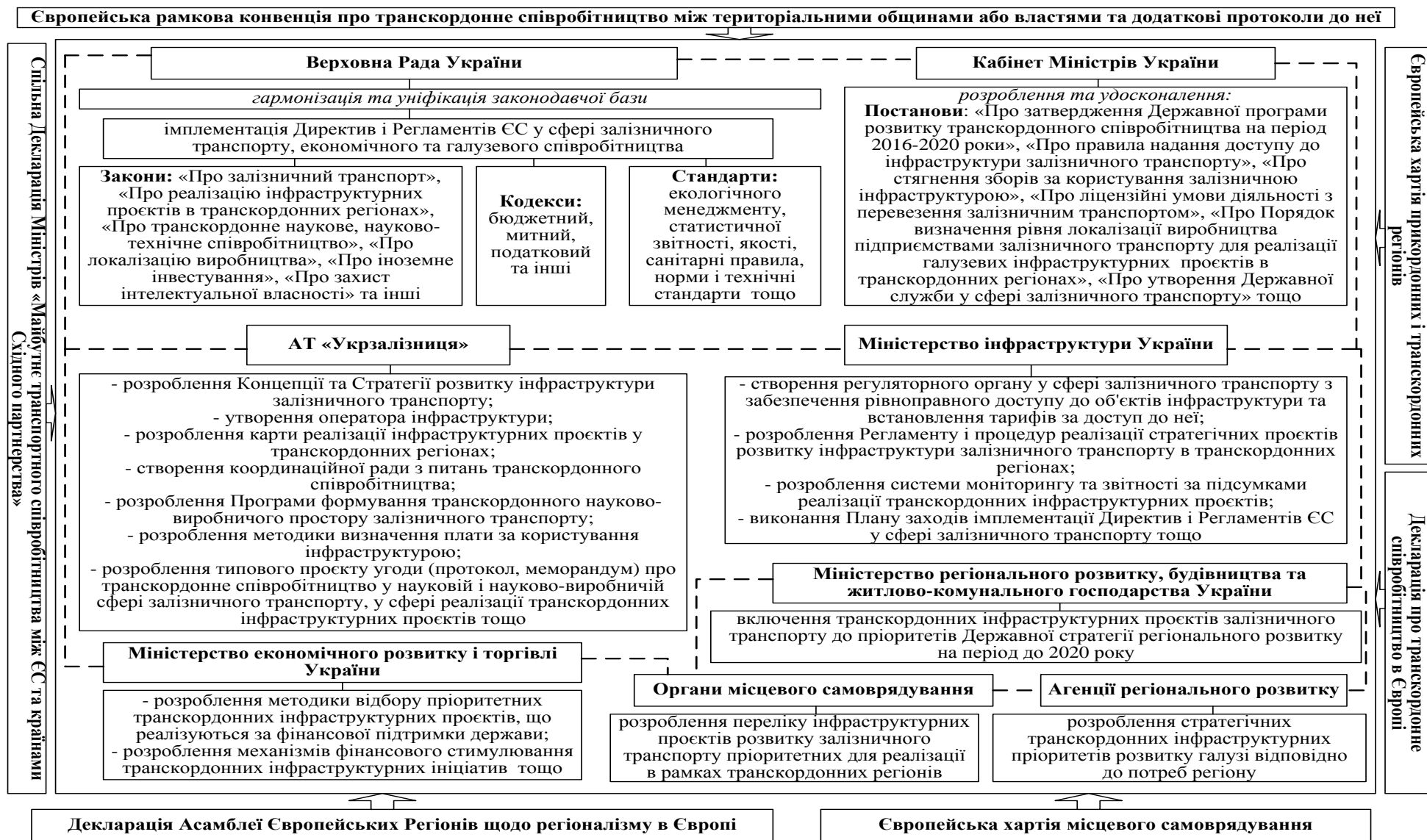


Рис. 3.3. Модель забезпечення конвергентності інституційних засад розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці (розробка автора)

Розкрита модель конвергентності інституційних засад розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці складає інституційне підґрунтя формування сприятливого середовища для реалізації інфраструктурних проєктів АТ «Укрзалізниця» в умовах транскордонної співпраці.

3.2. Розроблення інституційного механізму управління процесами реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту на засадах транскордонної співпраці

Сьогодні залізничний монополіст АТ «Укрзалізниця» позиціонує стратегічний вектор поглиблення відносин із залізницями інших країн і провідними компаніями у сфері інфраструктури, що відображується в низці проєктів транскордонного значення, які заплановано реалізувати в найближчій перспективі. Масштабною ініціативою ЄС щодо підтримки розбудови інфраструктури визнано інвестиційний план розвитку транспортної інфраструктури в країнах «Східного партнерства», який налічує близько 100 окремих проєктів. Метою цих проєктів визначено приєднання східних сусідів до Транс'європейської транспортної мережі. Якщо спочатку ця система транспортних коридорів створювалася для поліпшення сполучення між країнами Євросоюзу, то нині відбувається її розширення й на сусідні країни. За оцінками Єврокомісії і Світового банку, для реалізації визначених проєктних ініціатив знадобиться 12,8 млрд євро, з яких 9,5 млрд євро передбачається витратити на будівництво 4,8 тис. км автомобільних доріг і залізничних колій, інші кошти спрямувати на розбудову морських і річкових портів, аеропортів, логістичних центрів [333].

Слід зазначити, що 39 інфраструктурних проєктів, які визначені в рамках стратегії Drive Ukraine 2030, включено в індикативний план будівництва

транс'європейської транспортної мережі TEN-T. Потребу у фінансуванні оцінено на рівні майже 4,5 млрд євро, частину коштів на реалізацію яких готові надати європейські інституції, зокрема Європейський інвестиційний банк і Європейський банк реконструкції та розвитку. Покриття іншої частки витрат передбачає залучення коштів державного бюджету і за рахунок використання механізму державно-приватного партнерства [334].

Включені до плану проекти розраховані як на розвиток і модернізацію внутрішньої транспортної інфраструктури, так і поліпшення міжнародного транспортного сполучення. В Україні це реконструкція автомобільного шляху Київ-Одеса, будівництво нового вантажного терміналу аеропорту «Бориспіль», забезпечення розвитку порту «Південний», електрифікація окремих ділянок залізниці в сполученні Україна – Білорусь. Важливим проектом є будівництво транскордонних перевантажувальних комплексів у Західній Україні, що дозволить вирішити проблему дефіциту потужностей для перевантаження. Для цього в плані передбачено два проекти з модернізації залізниці Ковель-Ягодин до Польщі, і Мукачеве-Чоп, що веде і в Угорщину, і в Словаччину [333]. Практична реалізація цих проектів стане важливим кроком на шляху до інфраструктурної євроінтеграції України і її розгляду як важливого учасника розвитку транспортного коридору в сполученні Європа – Азія [334].

У цьому сенсі важливо відзначити, що експертами інвестиційний план визначається як безпрецедентна ініціатива, що відображає ідею поширити на країни Східного партнерства традиційну для ЄС внутрішню практику сприяння розвитку транскордонної інфраструктури. Це створить базис транскордонної співпраці країн, розширення їхніх транспортних, торговельних і туристичних партнерських зв'язків [333].

Також вагомим кроком є схвалення Дорожньої карти з покращення функціонування прикордонної інфраструктури на кордоні Україна – ЄС, у якій визначено основні заходи, терміни їх виконання і очікувані результати від реалізації проектів. Практичне застосування дорожньої карти дозволить збалансувати процедури для перетину кордону, забезпечить суміжність

інфраструктури і технічних параметрів пунктів пропускання через державний кордон, здійснити інтеграцію транспортної системи України до мережі TEN-T, забезпечить розбудову і модернізацію інфраструктури пунктів пропускання (контролю) для залізничного сполучення через державний кордон України з Республікою Польща, Словаччиною та Угорщиною, дозволить досягти відповідності інфраструктури залізничних пунктів пропускання (контролю) законодавчо затвердженим вимогам до їх облаштування [335].

Відтак на державному кордоні з країнами ЄС діють такі залізничні пункти пропускання (контролю) [336]: з Республікою Польща: Ягодин – Дорогуськ, Володимир-Волинський – Грубешув, Рава-Руська – Верхрата, Мостиська-II – Медика; зі Словацькою Республікою: Ужгород (пункт контролю), Павлове – Матьовце, Чоп (Страж) – Чірна-над-Тісою; з Угорською Республікою: Чоп (Дружба) – Загонь, Батьове (пункт контролю), Саловка – Еперешке; з Румунією: Дякове – Галмеу, Вадул-Сірет – Вікшани.

Слід зазначити, що у 2018 році на додаткове облаштування залізничних пунктів пропускання (контролю) на державному кордоні витрачено 18991,3 тис. грн, з них майже 70 % витрачено на облаштування пунктів пропускання з країнами ЄС. Зокрема на удосконалення залізничних пунктів пропуску (контролю) на українсько-польському кордоні витрачено 2408,9 тис. грн, на українсько-словацькому кордоні – 3473,2 тис. грн, на українсько-угорському кордоні – 5358,0 тис. грн, на українсько-румунському кордоні – 505,3 тис. грн [337]. На 2019 рік у межах регіональної філії «Львівська залізниця» заплановано виконання заходів у цьому напрямі на орієнтовну суму 2218,8 тис. грн, що викликано необхідністю приведення інфраструктури прикордонних станцій у відповідність вимогам законодавства. Відповідно на 2019-2020 роки заплановано виконання робіт на пунктах Ізов і Чоп; на 2020-2021 роки – Мостиська-II та Ужгород; на 2021-2022 роки – Батьове та Дякове [337-338]. Перелік міжнародних організацій та конвенцій подано в дод. К [339]. Загалом до 2022 року АТ «Укрзалізниця» заплановано реалізувати низку інфраструктурних проєктів (табл. 3.2).

Заплановані інфраструктурні проекти залізничного транспорту [340]

Назва проєкту	Опис проєкту	Орієнтований термін реалізації	Можливі джерела фінансування
1	2	3	4
І черга пріоритетності			
Підвищення пропускної спроможності напрямку до Маріупольського вузла	Ліквідація «вузьких місць» залізничного напрямку Запоріжжя – Пологи – Комиш-Зоря – Волноваха – Маріуполь	2018-2020 роки	грантові кошти, кредитні кошти
Електрифікація залізничного напрямку Долинська – Миколаїв – Колосівка Одеської області	Будівництво другої колії на ділянці Долинська – Миколаїв з відповідною реконструкцією, електрифікацією, будівництвом і модернізацією пристроїв СЦБ та зв'язку цього напрямку	2018-2020 роки	кошти ЄБРР та ЄІБ, грантові кошти
Будівництво об'єктів інфраструктури залізничного транспорту з електрифікацією дільниці Держкордон – Овруч – Коростень – Житомир – Бердичів	Перша черга будівництва – дільниця Держкордон – Овруч – Коростень. Друга черга будівництва – дільниця Коростень – Житомир. Третя черга будівництва – дільниця Житомир – Бердичів	2018-2021 роки	власні кошти (50 %) і грантові кошти (50 %)
Впровадження пасажирського сполучення Мукачеве – Чоп – Захонь (Угорщина) / Чірна над Тісою (Словаччина)	Реконструкція 10,3 км колії, модернізація 41 км контактної мережі та електрифікація 3,2 км. Це дозволить посилити міжнародну економічну співпрацю із ЄС	2018-2021 роки	кошти інвесторів, грантові кошти, кредити
Будівництво нового металевого залізничного мосту (під другу колію) на 109 км перегону Кривий Ріг – Кривий Ріг-Західний	Будівництво залізничного мосту через р. Інгулець довжиною 360 м. Це дозволить запобігти зупинки руху під час реконструкції існуючого мосту і збільшити пропускну спроможність	2018-2020 роки	кредитні або грантові кошти
Підвищення пропускної спроможності напрямку Гребінка – Полтава	Виконання колійних робіт, а також робіт з модернізації автоматичного блокування, часткова модернізація пристроїв ЕЦ, пов'язана зі змінами колійного розвитку станції, перевлаштування кабельної магістралі зв'язку	2018-2019 роки	кошти інвесторів, грантові кошти
Реконструкція колійного розвитку станції Підбірці	Виконання колійних робіт, а також робіт з часткової модернізації пристроїв ЕЦ	2018-2020 роки	кредитні кошти, грантові кошти

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Обладнання тягових підстанцій, розташованих на III та IX пан'європейських транспортних коридорах («критських»)	Модернізація пристроїв електропостачання об'єктів інфраструктури на основі використання засобів компенсації реактивної електроенергії	2019 рік	грантові кошти, кредитні кошти
«Євроколія Львів – Рава-Руська – Варшава»	Будівництво євроколії за напрямком Варшава-Львів. Це дозволить забезпечити якнайшвидшу і найтіснішу інтеграцію з країнами ЄС	2019 рік	кошти інвесторів, грантові кошти
Електрифікація залізничного напрямку Попасна – Куп'янськ	Здійснення електрифікації цього напрямку. Це дозволить підвищити економічну ефективність залізничного транспорту, зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, експлуатаційні витрати, покращити вимоги щодо обсягів і швидкості перевезень	2018-2020 роки	кошти державного бюджету
«Євроколія «Сухий порт» (Мостиська – Родатичі)	Розвиток залізничної інфраструктури із будівництва суміщеної колії 1435 мм та 1520 мм на дільниці Мостиська-1 – Родатичі Львівської області	2020-2022 роки	кошти державного бюджету, державно-приватне партнерство, кошти міжнародної технічної допомоги
Будівництво залізниці Білокуракине – Сватове	Відновлення стикування залізничної гілки «Кіндрашівська-Нова – Лантратівка» з українською залізницею	2018-2022 роки	кошти державного бюджету, позабюджетні кошти
Відновлення роботи міжнародних залізничних вантажно-пасажирських пунктів пропускання «Гересва –Кимпулунг на Тисі» та «Ділове – Валя Вишеулуй»	Відновлення роботи міжнародних залізничних вантажно-пасажирських пунктів пропускання та реконструкція дільниць. Відновлення історичного руху прямого пасажирського потяга за маршрутом Рахів – Будапешт і реконструкція ділянки залізниці із встановленням додаткових залізничних колій європейського стандарту на перегоні Рахів – Валя Вишеулуй. Це дозволить відновити рух пасажирських і вантажних поїздів	2018-2020 роки	кошти державного бюджету, грантові кошти

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Відкриття сполучення за маршрутом Чернівці – Ужгород (через Рахів-Вишеулуй і Тересву)	Відкриття залізничного сполучення за маршрутом Чернівці – Ужгород через прикордонний перегін Берлибаш – Валя – Вишеулуй для перетинання державного українсько-румунського кордону залізничним транспортом, забезпечення руху українських транзитних потягів на ділянці залізниць Румунії (державний кордон – Валя – Вишеулуй – Сігету – Мармаціей – Кимпулунг на Тисі – державний кордон)	2018-2020 роки	державний бюджет

Проте слід зазначити, що перспективи їх впровадження залежать від можливості отримання грантових і кредитних коштів від міжнародних організацій, а також залучення приватних інвесторів. У цьому сенсі вагомим значення набуває забезпечення позитивного позиціонування залізничного транспорту як суб'єкта транскордонної співпраці, що дозволить сформувати привабливе середовище для інвестування.

Нині пріоритети та завдання щодо транскордонної співпраці з сусідніми країнами визначено в Державній програмі розвитку транскордонного співробітництва на 2016-2020 роки, яку позиціонують як інструмент реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року. Протягом останніх років було прийнято дві такі програми на періоди 2007-2010 років і 2011-2015 років. Однак більшість проєктів, які передбачалося реалізувати за рахунок коштів державного бюджету, так і не було виконано. Джерелами фінансування проєктів транскордонного співробітництва були переважно ресурси місцевих бюджетів і міжнародної технічної допомоги, зокрема програм прикордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства та партнерства на 2007-2013 роки. Унаслідок неналежного фінансування зазначених програм низку завдань так і не було впроваджено, що обумовило низьку результативність даного інструменту розвитку транскордонної співпраці [171].

У цьому сенсі важливо відзначити, що в переліку заходів щодо розвитку транскордонного співробітництва лише деякі мають безпосереднє відношення до розбудови залізничної інфраструктури. Зокрема визначено необхідність вирішення питання щодо будівництва залізничної магістралі від порту Рені до Одеси; залучення допомоги в рамках Стратегії ЄС для Дунайського регіону з метою проведення комплексного аналізу для виявлення «вузьких місць» його транспортної інфраструктури, а також розроблення пропозицій і проєктів щодо її удосконалення; опрацювання питання приєднання України до європейської системи високошвидкісних сполучень за напрямками Львів – Жешув – Краків – Катовіце – Вроцлав – Дрезден і Львів – Варшава – Гданськ з подальшим розвитком інших напрямків [171]. Проте, попри законодавче закріплення необхідності покращення інфраструктури залізничного транспорту, слід зазначити, що, наприклад, будівництво залізничної магістралі від порту Рені до Одеси обговорюється з 2006 року, у якому було заплановано запуск рейкового автобуса «Одеса – Рені – Ізмаїл». Нині Урядом відзначено, що ведуться переговори з колегами з Молдови над техніко-економічним обґрунтуванням проєкту і визначенням пропускну здатність залізниці [341]. Також слід підкреслити, що до переліку транскордонних проєктів, яким може надаватися державна фінансова підтримка, ініціатив щодо розвитку інфраструктури залізничного транспорту не включено [171].

Слід звернути увагу на те, що наразі відсутній конкретний механізм реалізації транскордонних проєктів за участю залізничного транспорту, оскільки відповідальність за впровадження таких проєктів розпорошена між різними інституціями, зокрема Міністерством інфраструктури України, Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, Міністерством фінансів України, обласними державними адміністраціями, і безпосередньо АТ «Укрзалізниця». Крім того, питання транскордонної співпраці координуються низкою спільних органів (у рамках спільних програм транскордонної співпраці) та інших регуляторних установ.

Розглядаючи реалізацію інфраструктурних проєктів у транспортній сфері,

також слід зазначити, що частково виконавчу та координуючу функції в цій сфері, крім низки центральних, зокрема галузевих, і місцевих органів виконавчої влади, закріплено за Державним агентством інфраструктурних проєктів України, яке відповідальне за реалізацію державної політики у сфері розвитку, будівництва, реконструкції та модернізації інфраструктури авіаційного, морського та річкового транспорту, а також фінансового забезпечення заходів із забезпечення безпеки дорожнього руху відповідно до державних програм, і за такою інституцією, як Державний фонд регіонального розвитку, у частині реалізації інфраструктурних проєктів регіонального значення [342].

До 2015 року координацію проєктів стратегічного значення здійснювало Державне агентство з інвестицій та управління національними проєктами України, повноваження якого передано Міністерству економічного розвитку і торгівлі України [343]. Однак, попри функціонування низки регуляторних інституцій, відповідальних за реалізацію інфраструктурних проєктів у рамках транскордонної співпраці, результативність впровадження таких проєктів залишається на неприпустимо низькому рівні.

Причину такого стану вбачають у загальній централізації розподілу повноважень у сфері транскордонного співробітництва. Нині існує загальна потреба перерозподілу обсягів повноважень між центральною та регіональною владою і передачі в регіони права самостійно вирішувати питання транскордонного співробітництва. Відсутність конкретики в законодавстві щодо визначення компетенції органів влади призводить до виникнення протиріч, дублювання функцій, бюрократії та інших негативних проявів [344].

Це у свою чергу має вагомий негативний вплив на реалізацію спільних транскордонних проєктів, оскільки зберігається асиметричність у повноваженнях і бюджетних можливостях органів місцевого самоврядування по обидва боки кордону. Так, якщо самоврядні органи країн-членів ЄС володіють достатнім обсягом фінансових ресурсів, адміністративних повноважень і компетенцій у дозвільній сфері згідно з принципом субсидіарності, який домінує в регіональній політиці ЄС, то органи самоврядування нашої країни, на жаль, не можуть

забезпечувати необхідний рівень інтенсивності транскордонної співпраці, оскільки їхні адміністративні повноваження та фінансовий потенціал є значно меншими [345].

Показовим підтвердження цього факту стала ініціатива ЄС щодо закриття проєкту модернізації шести прикордонних контрольно-пропускних пунктів між Україною і Польщею, Угорщиною, Словаччиною та Румунією. Відповідний проєкт було започатковано у 2014 році. Планувалося, що реалізація проєкту дозволить скоротити час перетину кордону і вдосконалити митні процедури. Однак, попри отримане фінансування в розмірі 29,2 млн євро, на кінець 2017 року жоден із шести проєктів не було завершено [346].

На рівні Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України також відзначено проблему низького рівня координованості та узгодженості державних органів у сфері транскордонного співробітництва. Зокрема зазначено, що дієвим механізмом подолання проблеми є розроблення спільного підходу і формування об'єднуючої платформи для забезпечення дієвої координації та взаємодії між центральними та місцевими органами влади в цій сфері. На такій платформі мають визначатися ініціативи та проєкти для реалізації в рамках українських і європейських фінансових інструментів. Така спільна платформа може бути створена у вигляді Асамблеї, Форуму, Конференції чи інших форм співпраці, яка б сприяла координації зусиль на центральному, регіональному та місцевому рівнях, а також реалізації домовленостей у сфері транскордонного співробітництва [347].

Також слід зазначити, що з 2017 року затверджено ініціативу щодо створення так званих директоратів при міністерствах, призначенням яких є формування державної політики в одній або декількох сферах компетенції міністерства. Одним із завдань новостворених директоратів визначено здійснення координації залучення, надання та використання міжнародної фінансової допомоги у сфері його компетенції. Заслуговує на увагу той факт, що прийнято рішення про створення спеціалізованого директорату стратегічного планування та європейської інтеграції, у т. ч. при Міністерстві інфраструктури України. Крім

зазначеного відділу, при Міністерстві інфраструктури України створено Директорат стратегічного планування та координації державної політики в галузі транспорту, Директорат державної політики у сфері цифрової інфраструктури на транспорті і послуг поштового зв'язку, Директорат з безпеки на транспорті. Однак допоки що чітко не визначено, які питання входитимуть до їхньої компетенції в межах даного Міністерства, оскільки на офіційному веб-сайті перелік завдань цих підрозділів не наведено [348, 349].

Вагому роль в удосконаленні підходів до управління інфраструктурними проектами сьогодні відіграє участь ЄС. Відтак Європейською комісією розпочато проєкт технічної підтримки для надання допомоги органам влади в покращенні управління інфраструктурними проектами, одним з головних результатів якого стане розроблення комплексного плану дій, який включатиме адміністративні, експлуатаційні, фінансові та організаційні заходи щодо реформування системи підготовки і реалізації інфраструктурних проєктів. Реалізацію проєкту «Допомога органам влади в удосконаленні менеджменту циклом інфраструктурного проєкту» розпочато в липні 2018 року і розраховано три роки. Фінансування проєкту передбачено за рахунок грантових коштів ЄС у розмірі 2,5 млн євро [350].

У країнах – членах ЄС, що межують з Україною, наприклад у Польщі, створено спеціальні відділи, на які покладено функції роботи в напрямі транскордонного співробітництва: налагодження співпраці з органами влади прикордонних регіонів сусідніх держав, написання і реалізація транскордонних проєктів, проведення зустрічей, виставок та ін. Дані управлінські ланки діють на базі та під керівництвом регіональних органів влади цих країн [351].

Німецька модель розбудови транспортно-логістичної інфраструктури передбачає здійснення управління побудованими логістичними центрами через наглядові органи, які створюються різними компаніями – учасниками проєкту: інвесторами та/або інвестиційними консорціумами; компаніями з розвитку; містом/муніципалітетом; асоціаціями та спілками. У свою чергу державний сектор бере участь як у фазі планування, так і фазі реалізації інвестицій у

розвиток логістичних центрів [352].

Вчені також визначають важливість формування координаційної інституції у сфері транскордонної співпраці. Зокрема автори роботи [353] вважають необхідним створення координуючого чи консультаційного центру для формування бази даних, моніторингу, підтримки та реалізації транскордонних програм і проєктів у межах кожного транскордонного регіону. При цьому вони уточнюють, що координуючий чи консультаційний центр має функціонувати на базі статистичних установ регіону, євро регіону чи спільної громадської асоціації, створеної громадськими організаціями.

О. Шумська розглядає інституціональний супровід розроблення та реалізації проєктів як діяльність державних органів та організацій зі створення сприятливих умов для здійснення професійної діяльності у сфері управління проєктами регіонального розвитку шляхом організації діяльності служби супроводу проєкту – створення відповідних державних установ і підприємств, основним завданням якої є забезпечення повного фінансово-економічного, організаційного, технологічного супроводу процесу реалізації проєкту з моменту формування проєктної пропозиції до закриття проєкту [354].

Інституційний супровід розвитку інфраструктурних об'єктів нашої країни на думку П. Яремович, розвивається за декількома напрямками. Перший – у межах двосторонніх контактів регіонів на основі підписаних міжрегіональних угод між органами місцевого самоврядування та державної влади. Другий – на основі взаємодії та співпраці відповідних інституцій по обидва боки кордону, насамперед Агенцій регіонального розвитку і торгово-промислових палат регіонів. Третім компонентом системи сучасного розвитку інфраструктурних об'єктів є діяльність громадських організацій включаючи реалізацію проєктів за програмами міжнародної технічної допомоги. Ще одним джерелом руху розвитку інфраструктурних об'єктів України автор визначає підприємницьке середовище, активність якого розповсюджується насамперед на розвиток міжнародних господарських логістичних комплексів, елементів виробничої інфраструктури, реалізацію великих інвестиційних проєктів, розвиток придорожньої

інфраструктури.

При цьому наразі розвиток інституційного забезпечення інфраструктурних об'єктів йде до його вищої організаційної форми – розбудови єврорегіональних міжнародних господарських логістичних комплексів, створення яких відбувається шляхом укладення угод про транскордонне співробітництво між органами місцевої влади прикордонних територій. На підставі цього формуються об'єднання адміністративно-територіальних одиниць муніципального і регіонального рівнів, зацікавлені в спільній реалізації різнопланових проєктів у межах даної сукупності прикордонних регіонів [355].

У роботі [356] автор надає пропозиції щодо удосконалення регулювання діяльності учасників інноваційного транскордонного співробітництва, серед яких першочерговою визначено створення Інноваційного центру транскордонного співробітництва як інституції з надання інформаційних, консультаційних і проєктних послуг, забезпечення процесу обміну технологіями.

Зокрема запропоновано спрощення процедури державної реєстрації інноваційних проєктів на основі передачі всіх повноважень щодо оформлення документів і подання на державну реєстрацію інноваційного проєкту від центрального органу виконавчої влади Інноваційному центру транскордонного співробітництва, а саме спеціальному підрозділу, до функцій якого належатимуть експертиза та кваліфікування проєктів.

О. Цісінська, вивчаючи питання забезпечення моніторингу реалізації проєктів транскордонного значення, зазначає, що для налагодження системи моніторингу співфінансування транскордонних проєктів потрібно створити організацію, яка б об'єднувала співпрацю таких суб'єктів суспільно-економічного розвитку, як громадські організації, навчальні, освітні та медичні заклади, з органами регіонального управління та місцевого самоврядування.

Це дозволить залучити до моніторингу реалізації транскордонних проєктів більшу кількість зацікавлених структур і зробити результати прозорими й відкритими для переважної їхньої частини і доступними для регіональних органів державної влади та місцевого самоврядування [357].

Таким чином, враховуючи наявність значних інституційних перешкод для повноцінної реалізації потенціалу транскордонної співпраці для реалізації стратегічних для залізничного транспорту інфраструктурних проєктів, які пов'язані насамперед з недосконалістю нормативно-правового забезпечення транскордонного співробітництва у цій сфері і низьким рівнем результативності реалізації інфраструктурних проєктів транскордонного значення, актуалізується питання формування інституції координації проєктів транскордонної співпраці залізничного транспорту.

З огляду на складність процедур узгодження пріоритетів розвитку інфраструктури залізниць в умовах транскордонного співробітництва вважаємо за необхідність створення в межах Департаменту міжнародного співробітництва Міністерства інфраструктури України координаційного відділу з питань розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту в якості державного органу у сфері планування, організації та контролю за процесами реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів.

В організаційному оформленні відділ включатиме керівника відділу і експертні групи з питань розвитку експлуатаційної, сервісної, науково-виробничої та соціальної інфраструктури залізничного транспорту (рис. 3.4) [358].

Враховуючи те, що метою відділу є координація процесів планування, організації та контролю реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів, основними його завданнями варто визначити:

1) в аспекті удосконалення процесів планування транскордонного співробітництва залізничного транспорту:

- аналіз існуючих проблем і перспективних напрямів реалізації інфраструктурних проєктів на засадах транскордонного співробітництва залізничного транспорту (здійснюється експертними групами у межах їхніх компетенцій);

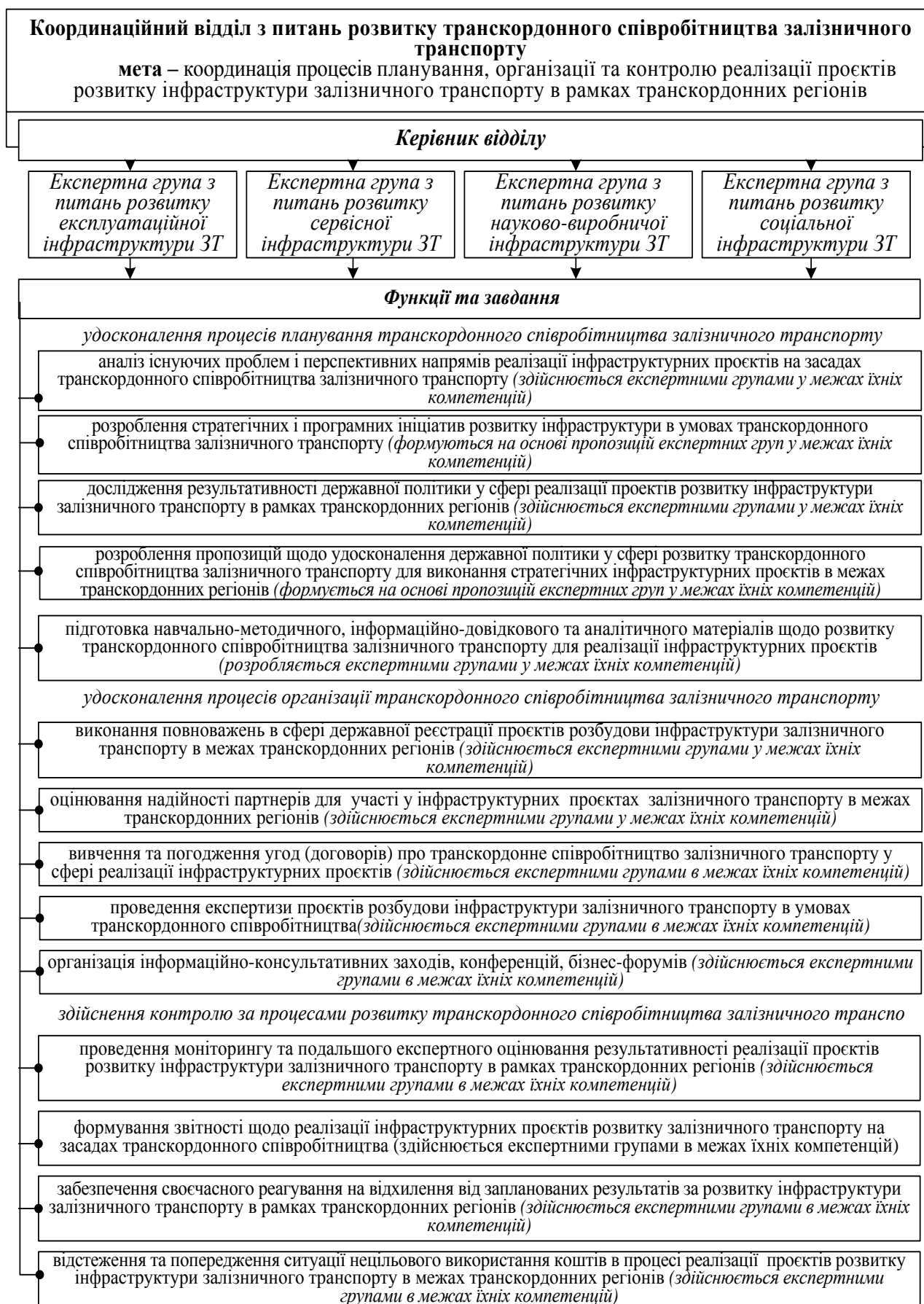


Рис. 3.4. Функції та завдання координаційного відділу з питань розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту (розробка автора)

- розроблення стратегічних і програмних ініціатив розвитку інфраструктури в умовах транскордонного співробітництва залізничного транспорту (формується на основі пропозицій експертних груп у межах їхніх компетенцій);

- дослідження результативності державної політики у сфері реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів (здійснюється експертними групами у межах їхніх компетенцій);

- розроблення пропозицій щодо удосконалення державної політики у сфері розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту для виконання стратегічних інфраструктурних проєктів в межах транскордонних регіонів (формується на основі пропозицій експертних груп у межах їхніх компетенцій);

- підготовка навчально-методичного, інформаційно-довідкового та аналітичного матеріалів щодо розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту для реалізації інфраструктурних проєктів (розробляється експертними групами у межах їхніх компетенцій);

2) в аспекті удосконалення процесів організації транскордонного співробітництва залізничного транспорту:

- виконання повноважень в сфері державної реєстрації проєктів розбудови інфраструктури залізничного транспорту в межах транскордонних регіонів (здійснюється експертними групами у межах їхніх компетенцій);

- оцінювання надійності партнерів для участі у інфраструктурних проєктах залізничного транспорту в межах транскордонних регіонів (здійснюється експертними групами у межах їхніх компетенцій);

- вивчення та погодження угод (договорів) про транскордонне співробітництво залізничного транспорту у сфері реалізації інфраструктурних проєктів (здійснюється експертними групами в межах їхніх компетенцій);

- проведення експертизи проєктів розбудови інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного

співробітництва(здійснюється експертними групами в межах їхніх компетенцій);

- організація інформаційно-консультативних заходів, конференцій, бізнес-форумів (здійснюється експертними групами в межах їхніх компетенцій);

3) в аспекті здійснення контролю за процесами розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту:

- проведення моніторингу та подальшого експертного оцінювання результативності реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів (здійснюється експертними групами в межах їхніх компетенцій);

- формування звітності щодо реалізації інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту на засадах транскордонного співробітництва (здійснюється експертними групами в межах їхніх компетенцій);

- забезпечення своєчасного реагування на відхилення від запланованих результатів за розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів (здійснюється експертними групами в межах їхніх компетенцій);

- відстеження та попередження ситуації нецільового використання коштів в процесі реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в межах транскордонних регіонів (здійснюється експертними групами в межах їхніх компетенцій).

Створення такого роду інституції дозволить якісно удосконалити процеси реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів.

Також важливо відзначити, що дієвість і результативність діяльності такої інституції насамперед залежить від формування інституційного механізму її функціонування і окреслення основних взаємозв'язків між інституціями, які беруть участь у процесах формування та реалізації проєктів розбудови транскордонної інфраструктури в цій сфері [359].

Нині в науковій літературі зафіксовано низку підходів до розуміння сутності поняття інституційного механізму, тому розглянемо основні з них. Так, О. Гордєєв розглядає інституційний механізм як цілісну систему упорядкування ролей і взаємовідносин суб'єктів відповідно до традицій і нових встановлених інститутів суспільства. Таке розуміння дозволяє визначити подвійну природу структури інституційного механізму: одночасно в ньому присутні ознаки, притаманні як інститутам, так і механізмам, відповідно до чого інституційний механізм є реалізацією сутності (змістовного наповнення) того чи іншого інституту під час взаємодії між суб'єктами [360].

У роботі [361] інституційний механізм публічного управління у свою чергу розглядається як сукупність взаємозв'язків між формальними та неформальними інститутами, а також організаціями, які сприяють реалізації принципів публічного управління в тій чи іншій сфері, забезпечують узгодження інтересів різних суспільних груп, координують їхню діяльність з метою досягнення цілей розвитку держави.

На думку О. Іншакова і Н. Лебедевої, сутність інституційного механізму проявляється в його функціях: інтегрувати агентів у суб'єкт одного з інститутів для спільної діяльності на основі загальних норм і статусів; диференціювати норми і статуси, а також суб'єктів і агентів різних інститутів, які поділяють та ігнорують їхні вимоги; регламентувати взаємодію суб'єкта інституту і його агентів відповідно до встановлених вимог; субординувати і координувати взаємодії відносини між суб'єктами, що належать до різних інститутів; інформувати суб'єктів і агентів про прийняті норми; регулювати діяльність суб'єктів, які заперечують і розділяють визначені інститутом вимоги; контролювати виконання норм, правил, угод тощо [362].

При цьому важливо враховувати, що формування інституційних механізмів відбувається не для підвищення ефективності діяльності суб'єктів і агентів, а для впорядкування взаємозв'язків між різними суб'єктами економічної діяльності. Оптимально впорядковане взаємовідношення має у свою чергу призвести до зниження рівня втрат і мінімізації трансакційних витрат. Таке впорядкування має

відбуватися як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямках. У вертикальному напрямку підлягає впорядкуванню взаємодія між державою, фірмами і індивідами. У горизонтальному напрямку регламентуються взаємовідносини між різними державами, фірмами та індивідами, що належать до різних економічних систем господарювання [363].

Беручи до уваги широке коло питань, які можуть вирішуватися в межах компетенції визначеного координаційного відділу транскордонного співробітництва залізничного транспорту, доцільно розробити інституційний механізм управління процесами реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці, що враховує умови функціонування транскордонних регіонів та тенденції розвитку інфраструктури залізничного транспорту і визначає методи, інструменти та комплекс управлінських дій щодо координації ключових напрямів транскордонного співробітництва залізничного транспорту під час реалізації інфраструктурних проєктів (рис. 3.5).

Серед ключових умов функціонування транскордонних регіонів в рамках даного механізму виділено такі тенденції, що проявляються в зростанні мобільності населення, розширення прикордонного співробітництва в інфраструктурних проєктах та зростання рівня безробіття в транскордонних регіонах через відтік кадрів до більш економічно розвинутих країн. З іншого боку, і сфері інфраструктури залізничного транспорту відбуваються суттєві зміни.

Зокрема наразі мають місце такі тенденції, як, по-перше, корпоратизація галузі, поява приватних операторів тяги та вагонного парку, що змінює умови функціонування середовища; по-друге, спостерігається зменшення обсягів вантажопотоків, що призводить до зростання кількості малодіяльних ділянок інфраструктури, а відповідно і призводить до збільшення експлуатаційних витрат на її утримання; по-третє, планується формування оператора інфраструктури; по-четверте, має місце проблема відсутності коштів для фінансування проєктів модернізації та оновлення інфраструктури [359].

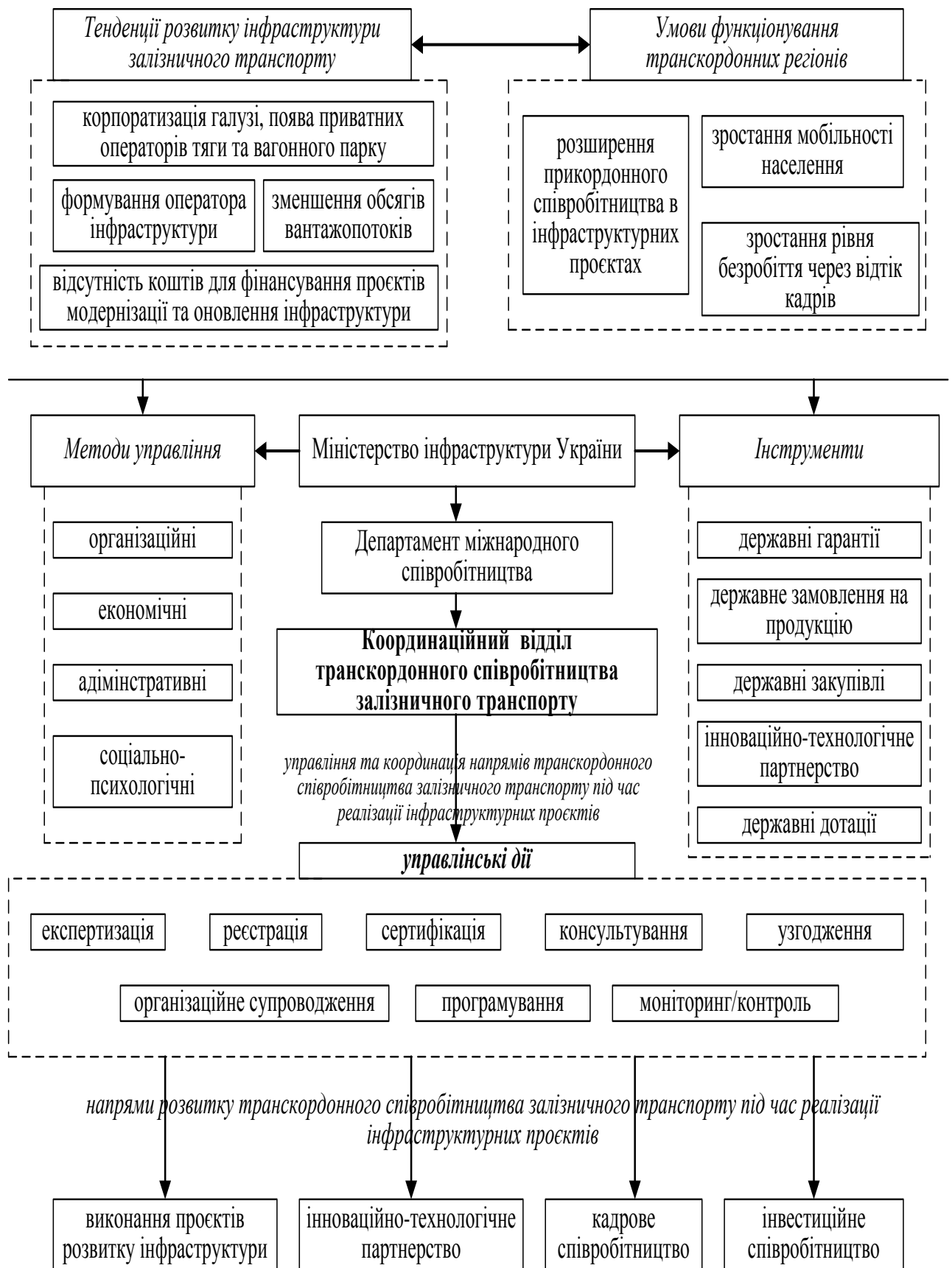


Рис. 3.5. Інституційний механізм управління процесами реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці (розробка автора)

За таких умов мають змінитися і методи та інструментарій державного управління проектами розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах.

Так ключовими методами мають стати такі, як організаційні, адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Інструменти державного управління мають бути зорієнтовані на розвиток інноваційно-технологічного партнерства залізниць в транскордонних регіонах і передбачати державні гарантії і дотації, державне замовлення на продукцію та державні закупівлі. Їх реалізація створить умови для розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту під час реалізації інфраструктурних проектів у таких напрямках, як інноваційно-технологічне партнерство, кадрове та інвестиційне співробітництво і в цілому сприятиме виконанню проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту.

3.3. Регуляторні інструменти сприяння розширенню транскордонного співробітництва залізничного транспорту у сфері реалізації інфраструктурних проектів

Сьогодні становище державного монополіста залізничної галузі характеризується вкрай негативними тенденціями, що виражаються в зниженні обсягів перевезень вантажів і пасажирів, загостренні критичного рівня зношеності залізничної інфраструктури та рухомого складу і поглибленні дефіциту останнього, зокрема локомотивної тяги, зростанні вартості матеріально-технічних ресурсів для забезпечення потреб залізничної галузі, відсутності повноцінних компенсаційних виплат за здійснення пільгових перевезень, скороченні податкових преференцій для залізничної галузі. Вплив низки деструктивних факторів в умовах незавершеності реформаційних перетворень призводить до неабияких фінансових втрат, що за відсутності прийняття

конструктивних управлінських рішень може стати каталізатором втрати технічної можливості залізничного транспорту здійснювати перевезення і в кінцевому підсумку зумовити винесення остаточного суворого вердикту щодо його інтеграції в міжнародний транспортно-логістичний простір.

Нині першочергового вирішення потребує питання організації належного матеріально-технічного забезпечення розвитку залізничного транспорту, у тому числі його виробничо-технологічного комплексу, здійснення реконструкції та модернізації залізничної колії і рухомого складу. Однак вагомими перепонами для виконання зазначених завдань є високий рівень імпортозалежності АТ «Укрзалізниця» та її філій від постачання запчастин і комплектуючих іноземних компаній, залежність від їхньої цінової політики, що в умовах критичної обмеженості власних фінансових ресурсів унеможливорює здійснення належної модернізації та оновлення залізничної інфраструктури і рухомого складу.

Перспективним напрямом подолання зазначених деструктив і забезпечення розвитку залізничного транспорту в умовах розширення транскордонного співробітництва є поглиблення міждержавної науково-виробничої кооперації як базису створення і подальшого впровадження інтелектуальних та інноваційно-технологічних рішень у залізничній галузі, що обумовлює вагомість визначення інструментів сприяння таким процесам.

Питання державного регулювання розвитку залізничного транспорту, зокрема в аспекті розширення коопераційних взаємозв'язків, активно висвітлюється вітчизняними вченими. Особливе зацікавлення викликають публікації таких науковців, як В. Гудкова, В. Дикань, Ю. Єлагін, В. Овчиннікова, Г. Озерська, О. Полякова, І. Токмакова, О. Шраменко та ін. [237, 270, 272, 364-368]. Вченими досить детально розкрито питання державного регулювання залізничного транспорту в умовах реформування, і на основі аналізу сучасного стану залізничної галузі запропоновано напрямки удосконалення державної політики в цій сфері.

Відаючи належне науковим здобуткам, слід зазначити, що більш

грунтового дослідження потребує питання державного регулювання створення спільних виробничих структур за участю залізничного транспорту і уточнення інструментарію підтримки їхнього розвитку. У зв'язку з цим актуалізується необхідність аналізу світової практики формування структур у сфері виробничої кооперації, зокрема за участю залізничного транспорту, і визначення дієвих інструментів сприяння їхньому розвитку на міждержавному рівні.

Вчені зазначають, що в умовах орієнтації держав на європейську інтеграцію цілком логічним є створення додаткових умов для вільного пересування товарів, послуг, капіталів і людей. На вирішення цього завдання разом з іншим спрямовано розбудову прикордонної і транспортної інфраструктури. Транскордонне співробітництво, з огляду на його специфіку, об'єктивно впливає на розвиток системи пунктів пропускання через державний кордон, спеціальних контрольних служб, митних пунктів, автомобільних доріг, залізничних колій, трубопроводів, ліній електропередач, мережі страхових, банківських, інформаційних та інших закладів, сервісне обслуговування [364].

Так, наприклад, розбудову мережі транспортно-логістичних кластерів у прикордонних регіонах України визначають важливим фактором інтеграції держави в систему світогосподарських зв'язків, а також вагомим фактором її євроінтеграції через транскордонне партнерське співробітництво окремих регіонів. Це обумовлено спрямованістю мережі транспортно-логістичних кластерів прикордонних регіонів на підвищення якості транспортно-логістичного обслуговування транзитних вантажопотоків не тільки на мережі міжнародних транспортних коридорів, але й мережею транспортних мереж окремих регіонів, що беруть участь у транскордонному співробітництві [367].

У світовій практиці створення логістичних центрів і мереж здійснюється зокрема і на базі організації вільних економічних зон, що сприяє більш швидкому їхньому розвитку. Світова практика пропонує два варіанти створення економічних зон: «зверху», з ініціативи центральної влади і в рамках держпрограми (Південна Корея), або «знизу», у порядку ринкової самоорганізації. Більш динамічно розвивається другий варіант, у тому числі при

змішаному державно-приватному фінансуванні [369].

Згідно з Законом України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон» у таких зонах створюються сприятливі валютно-фінансові умови для розвитку банківсько-кредитної системи, страхування та системи державного інвестування. Важливим моментом є те, що на всі об'єкти і суб'єкти економічної діяльності спеціальної (вільної) економічної зони поширюється система державних гарантій захисту інвестицій, у т. ч. держава гарантує суб'єктам господарської діяльності спеціальної (вільної) економічної зони право на вивезення прибутків та інвестованого капіталу за межі спеціальної (вільної) економічної зони і України [370].

Німецька модель будівництва логістичних центрів характеризується низкою особливостей: сильна державна підтримка на всіх рівнях; участь державного сектора ґрунтується на федеральних законах і законах федеральних земель; федеральний бюджет бере участь у фінансуванні інвестицій через Deutsche Bahn AG (Німецькі залізниці); широко практикується виділення дотацій бюджетам федеральних земель, цільових дотацій і кредитування по конкретних інвестиціях; фінансову підтримку інвестицій здійснюють як федеральні землі, так і місцеве самоврядування. У цій моделі чітко визначені і джерела інвестиційних коштів: інвестори, які бажають зробити доступною інфраструктуру логістичним операторам; транспортні компанії; суб'єкти, що утворюють об'єднання з приватним капіталом; бюджетні кошти й цільові фонди федеральних земель; програми і федеральні фонди, спрямовані на розвиток інфраструктури; дотації міст і регіонів; дотації та програми ЄС. Інвестиційний капітал доповнюється банківським кредитом [352].

На українсько-польському кордоні на польському боці вже створений перший торговельно-логістичний центр «Корчова Долина». Інвестором цього проекту є польська фірма Korczowa Dolina Sp., член Польсько-української господарської палати. Центр торгівлі та складування Корчова долина – це найбільший комерційний об'єкт, розташований у с. Млини на Підкарпатті. Перевагою Центру є його розташування: на відстані 5 км від кордону з Україною,

вдзовж автостради А4, яка з'єднує Західну Європу з Україною. Центр знаходиться біля східного кордону Європейського союзу, у зоні малого прикордонного руху. Зона безвізового руху дозволяє вільно перетинати кордон громадянам України. Це також зона Tax Free, завдяки якій мешканці України можуть безпосередньо в Центрі отримати повернений податок ПДВ від придбаних товарів. У серпні 2011 року було відкрито Київський зал, першу з трьох будівель з паркінгом на понад 700 місць. Другий, Львівський зал, працює з липня 2014 року [371].

Наприкінці 2008 року йшлося про проєкт створення транскордонного індустріального парку з елементами логістики на кордоні України та Угорщини і в подальшому розбудови системи такого роду парків на прикордонній території з іншими країнами-сусідами України [372]. Однак інформації щодо практичної реалізації даного проєкту опубліковано не було, а в реєстрі індустріальних (промислових) парків такого роду структура не міститься.

Відтак станом на початок лютого 2019 року в Реєстрі індустріальних (промислових) парків зафіксовано 38 таких суб'єктів діяльності [373]. Так, у м. Дніпро передбачається створення індустріального парку Innovation Forpost, що міститиме офіси і R&D центри, виставковий комплекс з інноваційним музеєм науки, тестову площадку HureUA, бізнес-інкубатори, навчальні кампуси та інші об'єкти соціальної інфраструктури. Вартість такого проєкту оцінюють у 2,7 млрд грн, з яких 9,93 % планується залучити з міського бюджету, 9,45 % – з державного, решта фінансування – за рахунок коштів інвесторів і керуючої компанії [374].

Для транспортної галузі найбільш важливим проєктом є створення тестової площадки для розвитку транспорту п'ятого покоління, зокрема технології Hyperloop, прогнозована швидкість якого в майбутньому досягатиме 1200 км/год. Наразі над його розробленням працює 10 компаній: чотири з них в США, інші в Канаді, Іспанії, Індії, Нідерландах і Польщі. Планується, що вакуумний транспорт з'єднає всі мегаполіси у світі [375].

Зважаючи на середню швидкість залізничного транспорту в Україні –

58,2 км/год і на те, що в країні наразі відсутній високошвидкісний рух, а перевезення обмежуються лише швидкісним, що пов'язано зі спільним використанням інфраструктури для пасажирських та вантажних залізничних перевезень, то для впровадження в Україні високошвидкісного руху і використання технології Hyperloop необхідне будівництво саме нових ліній.

Однак подальші дослідження щодо впровадження проєктів мають спиратися на вивчення пасажиропотоків і вантажопотоків з урахуванням експортно-імпортних і транзитних напрямів. Також потрібно враховувати плани країн-сусідів щодо побудови транспортної системи Hyperloop, що дозволить об'єднати Україну і Європу в єдину мережу. За попередніми висновками, нині найбільш вірогідним міжнародним напрямом є співпраця з Польщею, у якій створено компанію Hyper Poland, концепція якої полягає в тому, щоб поступово додавати нові елементи до існуючої залізничної системи і збільшити швидкість руху поїзда. У подальшому компанія планує розвинути швидкість близько 600 км/год для вантажних перевезень у тунельному вакуумі. Однак використання досвіду Польщі стикається з низкою перепон, пов'язаних насамперед з необхідністю перебудови залізничної колії відповідно до європейського стандарту і розділенням вантажного та пасажирського руху [375].

Однак, попри існування певних технічних обмежень, можливість реалізації таких масштабних інфраструктурних проєктів обмежується і відсутністю державної участі в їх реалізації. Наразі існує потреба не лише в гармонізації транспортного законодавства шляхом утвердження Регламентів і Директив ЄС, але й у розробленні законодавчого базису державного регулювання розвитку спільних виробництв для потреб залізничного транспорту.

Державне регулювання створення і функціонування транскордонних індустріальних парків регулюється Законом України «Про індустріальні парки» і відповідними міжнародними угодами. Згідно з чинним законодавством державою можуть бути застосовані такі інструменти стимулювання створення та розвитку індустріальних парків, як залучення коштів державного та місцевого бюджетів, зокрема надання безвідсоткових кредитів і цільового фінансування на

безповоротній основі, застосування податкових і митних преференцій, звільнення від пайової участі в розвитку місцевої інфраструктури в разі будівництва інвесторами виробничих об'єктів у межах території відповідних парків, здійснення інформаційної і консультаційної підтримки їх розбудови тощо [376].

Додаткового поштовху процесу створення індустріальних парків в Україні надав Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку мережі індустріальних парків в Україні», прийнятий наприкінці 2015 року, де передбачено пільги для керуючої компанії (податок на землю буде сплачуватися починаючи з четвертого року функціонування індустріального парку). Для місцевих територіальних громад створення індустріальних парків відкриває можливості забезпечення місцевого населення робочими місцями, створення додаткової інфраструктури, покращення рівня добробуту громади [371].

Одним із ефективних напрямів міжгалузевої виробничої співпраці на міжнародному рівні і дієвих інструментів залучення іноземних інвестицій виділяють також створення так званих спільних підприємств. Нині їхній правовий статус визначається Законами України «Про режим іноземного інвестування» і «Про зовнішньоекономічну діяльність», за якими спільне виробництво визначають як підприємство з іноземними інвестиціями, питома вага яких у статутному капіталі за його наявності становить не менше 10 %. Тобто іноземні інвестиції здійснюються у формі часткової участі в підприємстві, що створюється спільно з українськими юридичними та фізичними особами або шляхом придбання частки діючих підприємств. Слід зазначити, що у випадку, коли суб'єктами підприємницької діяльності реалізуються інвестиційні проекти з залученням іноземних інвестицій відповідно до державних програм розвитку пріоритетних галузей економіки, соціальної сфери і територій, може встановлюватися пільговий режим інвестиційної та іншої діяльності [377].

Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» передбачено використання різних видів правових режимів для іноземних суб'єктів господарської діяльності, зокрема можливо застосування режиму найбільшого

сприяння і спеціального режиму, які надають змогу отримання деякого обсягу прав, преференцій і пільг щодо мит, податків і зборів [378]. У якості перспективних учасників спільних підприємств за участю залізничного транспорту можна розглядати як країни-сусідок, так і держави, у яких працюють світові лідери в галузі залізничного машинобудування і постачання матеріалів, комплектуючих та агрегатів для залізничної галузі.

Слід згадати, що на початку 2018 року американська корпорація GE Transportation підписала рамкову 15-річну угоду з АТ «Укрзалізниця» вартістю близько 1 млрд дол. про партнерство в оновленні та модернізації рухомого тягового складу залізничного транспорту. Перший етап контракту, що передбачає поставку 30 вантажних дизельних локомотивів GE TE33A з рівнем локалізації 10 %, уже виконано. Слід зазначити, що рамкова угода передбачає доведення рівня локалізації виробництва до 40 %, а обсяг поставок локомотивів GE вказаної серії Evolution до 2034 року досягне 225 од. Також у рамках реалізації угоди в Україні повинна бути створена база для довгострокового технічного обслуговування тепловозів [379].

Крім того, у квітні 2018 року французька компанія Alstom оголосила про наміри запуску проекту спільного виробництва електровозів в Україні для задоволення потреб АТ «Укрзалізниця». Відтак йшлося про високий ступінь локалізації виробництва на українських підприємствах. Також компанією розглядається можливість відкриття представництва в Києві і створення технологічного хабу з виготовлення запчастин для забезпечення виробничих потужностей компанії, у зв'язку з чим відбувається пошук відповідного майданчика для відкриття спільних або нових виробничих потужностей [380].

У світлі сказаного слід зазначити, що компанія Alstom представлена в більш ніж 60 країнах і має понад 100 виробничих об'єктів по всьому світу. Протягом останніх років компанія Alstom локалізувала виробництво в Казахстані, Індії, Алжирі [381]. Так, такого роду спільним підприємством Gibela, заснованим компанією Alstom, місцевими компаніями Ubumbano Rail і New Africa Rail, у Південній Африці побудовано завод для виробництва парку з 580 приміських

поїздів X'Trapolis Mega, які буде випущено протягом найближчих 10 років для агентства пасажирських залізниць Південної Африки (PRASA). Для реалізації умов проекту локалізації виробництва, що мало становити щонайменше 65 % вартості контракту, компанія Gibela залучила вітчизняних постачальників матеріалів і деталей, і, що не менш важливо для розвитку національної економіки, понад 4,7 тис. робочих місць у країні підтримуються діяльністю компанії [382].

У світовій практиці зафіксовано низку прикладів ефективно діючих спільних підприємств, що стали осередком створення і реалізації інноваційних рішень у сфері залізничного транспорту. Беручи до уваги цей факт і враховуючи скрутне становище вітчизняної залізничної галузі, слід зазначити, що поглиблення міждержавної виробничої кооперації за участю залізничного транспорту на основі створення спільного підприємства є гарною можливістю для забезпечення його інноваційного та інтелектуального розвитку [383].

Однак окрім розвитку інноваційно-технологічної співпраці втручання держави потребуються і такі аспекти розвитку відносин залізничного транспорту в транскордонних регіонах, як кадрове та інвестиційне співробітництво, що наразі потребуються впровадження ефективного інструментарію державного регулювання та стимулювання. Варто зазначити, що правову основу інвестиційних процесів в транскордонних регіонах становлять такі законодавчо-нормативні акти, як Закон України «Про інвестиційну діяльність», «Про режим іноземного інвестування», «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про загальні засади створення та функціонування спеціальних (вільних) економічних зон», а також низка указів Президента і постанов Кабінету Міністрів України у сфері залучення інвестицій для економічного розвитку регіонів та країни в цілому. Що стосується сфери кадрового співробітництва, яке передбачає в основному реалізацію спільних програм стажування, участь у міжнародних ярмарках професій, освітніх форумах тощо, то варто вказати на відсутність конкретних правових документів для регулювання такого співробітництва. В більшості випадках кадрове співробітництво в транскордонних регіонах регламентується

спеціально розробленими програма або проєктами.

Ґрунтуючись на цьому, доцільно представити підхід до державного регулювання і стимулювання розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці, що враховує пріоритетні напрями транскордонного співробітництва залізниць у сфері розвитку їх інфраструктури і передбачає виділення інструментів за векторами державного політики регулювання (інституційно-регуляторні, бюджетно-податкові, митно-тарифні, фінансово-інвестиційні, інформаційно-консультативні). Впровадження даного підходу необхідно з метою створення ефективного інституційного підґрунтя для поглиблення транскордонного співробітництва і забезпечення виконання стратегічно важливих для галузі інфраструктурних проєктів (табл. 3.3) [384].

Таблиця 3.3

Інструменти державної підтримки і стимулювання розвитку транскордонного співробітництва у сфері реалізації інфраструктурних проєктах залізничного транспорту *(сформовано автором)*

Група	Деталізація інструментів
1	2
Інституціонально-регуляторні інструменти	<ul style="list-style-type: none"> - удосконалення законодавства у сфері міждержавної виробничої кооперації; - розширення спектра законодавчо закріплених інструментів державно-приватного партнерства, зокрема прийняття оновленого закону про концесії; - мінімізація адміністративного та фіскального тиску на суб'єкти міждержавної виробничої кооперації; - всебічна державна підтримка в процесі оформлення реєстраційних, дозвільних та іншого роду документів при створенні суб'єкта міждержавної виробничої кооперації; - надання державою гарантій щодо сприяння в підключенні до інженерних мереж тощо
Бюджетно-податкові інструменти	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження спеціального податкового режиму; - застосування податкових преференцій, зокрема зниження податку на додану вартість для підприємств, що ініціюють виробництво продукції в рамках імпортозаміщення, введення пільги щодо сплати податку на землю і нерухоме майно; - звільнення від оподаткування, зокрема застосування режиму податкових канікул, і в подальшому оподаткування за зниженою ставкою; - звільнення від сплати військових та інших обов'язкових зборів;

Продовження табл. 3.3

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - бюджетне фінансування розвитку інфраструктури підтримки суб'єктів міждержавної виробничої кооперації; - фінансування державою витрат на розроблення проєктної документації; - часткова компенсація вартості придбання техніки в суб'єкта міждержавної виробничої кооперації у випадку рівня локалізації виробництва понад 50 %; - часткова компенсація лізингових і факторингових платежів, пов'язаних із закупівлею устаткування для модернізації виробничої бази; - розроблення бюджетних програм щодо сприяння процесам імпортозаміщення; - часткова компенсація відсоткової ставки за кредитами, пов'язаними з модернізацією виробничої бази підприємств, спрямованих на імпортозаміщення та експорт тощо
Митно-тарифні інструменти	<ul style="list-style-type: none"> - введення тимчасової заборони або обмеження (імпортової квоти) на ввезення визначеної групи матеріалів, запчастин, комплектуючих, агрегатів; - впровадження антидемпінгових заходів; - застосування компенсаційного мита або звільнення від сплати мита на ввезення обладнання та устаткування для модернізації виробничої бази тощо
Фінансово-інвестиційні інструменти	<ul style="list-style-type: none"> - надання державного замовлення; - співфінансування інвестиційних проєктів розвитку міждержавної виробничої кооперації; - участь держави в акціонуванні капіталу суб'єктів міждержавної виробничої кооперації; - державне фінансування за рахунок коштів спеціальних державних фондів тощо
Інформаційно-консультативні інструменти	<ul style="list-style-type: none"> - створення інформаційно-комунікативної платформи співробітництва у сфері міждержавної виробничої кооперації; - ініціація державою міжнародного обміну досвідом між державами-учасницями проєкту виробничої кооперації; - забезпечення інформаційної та консультативної підтримки суб'єктів міждержавної виробничої кооперації тощо

Саме цей інструментарій доцільно покласти в основу підходу до державного регулювання і стимулювання розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці ключові інструменти якого за напрямками розвитку транскордонної співпраці подано на рис. 3.6. Зокрема для стимулювання процесів виконання безпосередньо інфраструктурних проєктів в якості інституційально-регуляторних інструментів виділено такі, як нормативно-правове забезпечення діяльності

інфраструктури ЗТ, розроблення стратегії розвитку інфраструктури в умовах транскордонного співробітництва, спрощення реєстраційних та дозвільних процедур тощо.

Напрями розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту у сфері реалізації інфраструктурних проєктів				
	виконання інфраструктурних проєктів	розвиток науково-виробничої кооперації	інтенсифікація кадрового співробітництва	активізація транскордонних інвестиційних процесів
Інституціонально-результативні	нормативно-правове забезпечення діяльності інфраструктури ЗТ; стратегія розвитку інфраструктури в умовах транскордонного співробітництва; спрощення реєстраційних та дозвільних процедур	удосконалення законодавчого поля реалізації транскордонних науково-виробничих комунікацій; мінімізація адміністративного та фіскального тиску на суб'єкти науково-виробничої кооперації	розроблення стратегії розвитку кадрового співробітництва в транскордонних регіонах; гармонізація законодавства у сфері соціально-економічного розвитку персоналу	удосконалення законодавчої бази інвестиційної діяльності; спрощення ліцензійно-дозвільних процедур; захист прав акціонерів; інвестиційна стратегія ЗТ; дорожня карта інвестування інфраструктурних проєктів ЗТ
Бюджетно-податкові	субсидювання інфраструктурних проєктів ЗТ; грантова підтримка; спеціальний режим оподаткування учасників інфраструктурного проєкту (податкові канікули, преференції, зниження ставки податку на прибуток)	державне гарантування зобов'язань суб'єктів науково-виробничої кооперації; державні програми підтримки інновацій; державне страхування; безвідсоткові державні позики; податкові преференції; державне замовлення на інновації	часткова компенсація витрат на стажування кадрів ЗТ; цільові субсидії на підготовку кадрів за кордоном; державне соціальне та пенсійне страхування; звільнення від сплати військових та інших обов'язкових зборів	встановлення граничної межі, часткова компенсація відсоткових ставок за кредитами; спеціальний податковий режим інвестування; пряме проєктне фінансування проєктів розвитку інфраструктури; спеціалізований фонд інвестиційної підтримки проєктів інфраструктури
Митно-тарифні	митні пільги на закупівлю імпортного інноваційного обладнання; розвиток системи лізингу технологічного обладнання; імпортні квоти	звільнення від сплати мита суб'єктів науково-виробничої кооперації; державна компенсація витрат на ліцензування, патентування створених інновацій; обмеження банківських кредитних ставок для інноваційних проєктів	розроблення порядку оплати праці працівників, що проходять стажування за кордоном; компенсація митних витрат працівників під час проходження стажування за кордоном	запровадження спеціально митного режиму інвестування
Фінансово-інвестиційні	державне фінансування витрат на розроблення проєктної документації; пряме проєктне фінансування проєктів; емісія цінних паперів під інфраструктурні проєкти	проєктно-грантова форма фінансування проєктів створення інновацій; страхування ризиків інноваційного процесу; форфейтинг; акціонування; створення фондів підтримки інновацій в інфраструктуру	пряме фінансування, компенсація частини витрат на проходження стажування, навчання за кордоном; державне замовлення на підготовку/підвищення кваліфікації персоналу;	участь держави в акціонуванні інвестиційного капіталу за інфраструктурним проєктом; державне страхування інвестицій; державна компенсація інвестиційних ризиків; краудфандинг
Інформаційно-комунікаційні	конференції, форуми з питань розвитку інфраструктури в умовах транскордонної співпраці	створення спеціалізованих банків даних інновацій; інтелектуальні платформи; конференції, виставки інформаційно-технологічних розробок	інформаційно-консультаційні заходи з питань реалізації спільних програм стажування, навчання	тренінги, конференції з питань розвитку інвестиційної діяльності; консультування інвесторів щодо перспектив інфраструктурних проєктів

Рис. 3.6. Інструменти державного регулювання і стимулювання розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці (розробка автора)

Бюджетно-податкове регулювання даного напрямку розвитку транскордонного співробітництва має бути реалізовано шляхом субсидювання інфраструктурних проєктів залізничного транспорту, грантової їх підтримки, впровадження спеціального у оподаткування учасників інфраструктурного проєкту (податкові канікули, преференції, зниження ставки податку на прибуток) тощо. Митно-тарифні інструменти державної підтримки і регулювання цього напрямку пов'язані з впровадженням митних пільг на закупівлю імпортного інноваційного обладнання, розвитком системи лізингу технологічного обладнання та введенням в дію імпортних квот на обладнання, що виробляється в країні. Фінансово-інвестиційна підтримка має включати державне фінансування витрат на розроблення проєктної документації, пряме проєктне фінансування проєктів; емісію цінних паперів під інфраструктурні проєкти. Інформаційно-комунікаційні інструменти державної підтримки і регулювання цього напрямку передбач проведення та організація участі у конференціях, форумах з питань розвитку інфраструктури в умовах транскордонної співпраці [384].

Розвиток науково-виробничої кооперації в рамках транскордонного співробітництва залізничного транспорту під час реалізації інфраструктурних проєктів можливий за умови впровадження групи таких інструментів державної підтримки і регулювання, як інституційно-регуляторні (удосконалення законодавчого поля реалізації транскордонних науково-виробничих комунікацій; мінімізація адміністративного та фіскального тиску на суб'єкти науково-виробничої кооперації), бюджетно-податкові (державне гарантування зобов'язань суб'єктів науково-виробничої кооперації; державні програми підтримки інновацій; державне страхування; безвідсоткові державні позики; податкові преференції; державне замовлення на інновації), митно-тарифні (звільнення від сплати мита суб'єктів науково-виробничої кооперації; державна компенсація витрат на ліцензування, патентування створених інновацій; обмеження банківських кредитних ставок для інноваційних проєктів), фінансово-інвестиційні (проєктно-грантова форма фінансування проєктів

створення інновацій; страхування ризиків інноваційного процесу; форфейтинг; акціонування; створення фондів підтримки інновацій в інфраструктуру) та інформаційно-комунікаційні (створення спеціалізованих банків даних інновацій; інтелектуальні платформи; конференції, виставки інноваційно-технологічних розробок) тощо.

Для інтенсифікації кадрового співробітництва залізниць в транскордонних регіонах на державному рівні необхідно забезпечити: по-перше, розроблення стратегії розвитку кадрового співробітництва в транскордонних регіонах; гармонізацію законодавства у сфері соціально-економічного розвитку персоналу (група інституційно-регуляторних інструментів); по-друге, часткову компенсацію витрат на стажування кадрів залізничного транспорту; впровадження цільових субсидій на підготовку кадрів за кордоном; державне соціальне та пенсійне страхування; звільнення від сплати військових та інших обов'язкових зборів (група бюджетно-податкових інструментів); по-третє, розроблення порядку оплати праці працівників, що проходять стажування за кордоном; компенсацію митних витрат працівників під час проходження стажування за кордоном (група митно-тарифних інструментів); по-четверте, пряме фінансування, компенсацію частини витрат на проходження стажування, навчання за кордоном; державне замовлення на підготовку/ підвищення кваліфікації персоналу (група фінансово-інвестиційних інструментів); по-п'яте, реалізацію інформаційно-консультаційних заходів з питань реалізації спільних програм стажування, навчання (група інформаційно-консультаційних інструментів) тощо.

Особливої державної підтримки заходи з активізації транскордонних інвестиційних процесів. В цьому аспекті має бути передбачено інституційно-регуляторні дії держави, що включатимуть удосконалення законодавчої бази інвестиційної діяльності, спрощення ліцензійно-дозвільних процедур, захист прав акціонерів, розроблення інвестиційної стратегії залізничного транспорту та дорожньої карти інвестування інфраструктурних проєктів галузі. Бюджетно-податкове регулювати має передбачати встановлення граничної межі, часткову

компенсацію відсоткових ставок за кредитами, спеціальний податковий режим інвестування, пряме проектне фінансування проєктів розвитку інфраструктури, створення спеціалізований фонд інвестиційної підтримки проєктів інфраструктури залізничного транспорту. Митно-тарифне регулювання повинно полягати у запровадженні спеціально митного режиму інвестування. Особливий інструментарій підтримки має бути реалізований в аспекті фінансово-інвестиційного регулювання розвитку інвестиційних процесів і передбачати участь держави в акціонуванні інвестиційного капіталу за інфраструктурним проєктом, державне страхування інвестицій, державну компенсацію інвестиційних ризиків та краудфандинг [384]. Необхідним є організація тренінгів, конференцій з питань розвитку інвестиційної діяльності та консультування інвесторів щодо перспектив інфраструктурних проєктів. Узагальнюючи варто вказати на те, що впровадження даних інструментів державно регулювання і стимулювання розвитку інфраструктури залізничного в умовах транскордонного співробітництва сприятиме створенню сприятливого інституційного середовища реалізації інфраструктурних проєктів галузі на засадах транскордонної співпраці.

Висновки до 3 розділу

Ефективність співробітництва залізничного транспорту у транскордонних регіонах щодо забезпечення реалізації проєктів розвитку його інфраструктури, в першу чергу, залежить від дієвості інституційно-правового поля транскордонної співпраці. Вивчення сформованого наразі в країні інституційного середовища транскордонної співпраці, у т. ч. за участю залізничного транспорту, дозволило вказати на наявність численних інституційних деформацій. Встановлено прояви інституційних деформацій розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту,

ключовими серед яких визначено декларативність та фрагментарність законодавчих норм, надмірну бюрократію, корупцію, заангажованість і дисфункціональність регуляторних органів у сфері транскордонної співпраці, інституційну нерегульованість питання участі залізничного транспорту як суб'єкта-учасника транскордонних відносин.

Узгодження і зближення інституційно-правового поля співпраці залізниць у транскордонних регіонах передбачає трансформацію діючого в Україні інституційного середовища транскордонного співробітництва. Модель забезпечення конвергентності інституційних засад розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці побудова з урахуванням загальноєвропейських норм і принципів регулювання механізмів транскордонної взаємодії встановлює суб'єкти і інструменти трансформації інституційних умов реалізації інфраструктурних проєктів у рамках транскордонних регіонів. Реалізація даної моделі дозволить подолати наявні інституційні деформації для реалізації транскордонних проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту.

Удосконалення інституційного середовища транскордонного співробітництва залізничного транспорту з метою забезпечення розвитку його інфраструктури потребує в першу чергу раціоналізації державної системи інститутів сприяння і координації проєктів транскордонної співпраці, що можливо за умови створення при Департаменті міжнародного співробітництва Міністерства інфраструктури України координаційного відділу з питань розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту в якості державного органу у сфері планування, організації та контролю за процесами реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в межах транскордонних територій. Розкриття ключових функцій і завдань координаційного відділу дозволило удосконалити інституційний механізм управління процесами реалізації проєктів розвитку інфраструктури галузі в умовах транскордонної співпраці, що враховує умови функціонування транскордонних регіонів та тенденції розвитку інфраструктури залізничного

транспорту і визначає методи, інструменти та комплекс управлінських дій щодо координації ключових напрямів транскордонного співробітництва АТ «Укрзалізниця» під час реалізації інфраструктурних проєктів.

Виявлені аспекти формування сприятливого інституційного середовища співробітництва залізничного транспорту у транскордонних регіонах стали основою для формування підходу до державного регулювання і стимулювання розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці, у тому числі виділено інструменти за векторами державної політики регулювання і стимулювання процесів їх виконання. Зокрема в аспекті сприяння виконанню інфраструктурних проєктів, розвитку науково-виробничої кооперації, інтенсифікації кадрового співробітництва та активізації транскордонних інвестиційних процесів визначено інституційно-регуляторні, бюджетно-податкові, митно-тарифні, фінансово-інвестиційні, інформаційно-консультативні інструменти державного регулювання і стимулювання.

Наукові результати третього розділу знайшли відображення в наукових працях [267, 268, 331, 332, 358, 359, 383, 384] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 4

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ НАУКОВО-ВИРОБНИЧОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА ЗАСАДАХ
ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА4.1. Теоретико-методологічний базис розвитку науково-виробничої
інфраструктура залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці

Економічне майбутнє України значною мірою визначається рівнем використання її транзитного та інтелектуального потенціалів, реалізацією масштабних проектів розвитку транспортної системи країни. Адже в умовах формування єдиного світового транспортного простору та інтенсифікації товаротранспортних потоків у напрямку Європа-Азія саме вигідне географічне положення нашої держави та проходження її територією Пан'європейських МТК є основою для інтенсифікації не тільки обсягів перевезення транзитних вантажів, але й збільшення пасажиропотоку через країну.

Однак за існуючого стану інфраструктури залізничного транспорту і невідповідності якості транспортних послуг встановленим європейським стандартам все важче й важче АТ «Укрзалізниця» забезпечувати конкурентоспроможність не лише на європейському транспортному ринку, але й на вітчизняному. Одним із проявів інфраструктурних асиметрій розвитку залізничного транспорту України наразі є низька швидкість руху поїздів, що значно обмежує провізні здатності залізниць та негативно впливає на їхні транзитні позиції.

Зазначена проблема знайшла своє відображення в багатьох наукових працях, зокрема, розробці концептуальних положень розвитку високошвидкісного залізничного сполучення в країні присвячено праці Є. С. Альошинського, Ю. С. Бараша, Н. І. Богомолової, Т. В. Бутько, О. Г. Кірдіної, А. В. Момот, Ю. Є. Пащенко та інших [385-390]. Ці вчені

доводять, що саме впровадження високошвидкісного залізничного сполучення в Україні має вирішальне значення для залучення нашої країни у світові інтеграційні процеси та виступає основним критерієм конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця» на міжнародному ринку перевезень.

Не зменшуючи значення попередніх надбань науковців-транспортників, наразі виникло власне бачення вирішення проблеми розвитку інфраструктури залізничного транспорту і зокрема високошвидкісного руху в Україні, яке полягає в застосуванні специфічного підходу, заснованого на взаємозалежності та взаємообумовленості розвитку виробничого, наукового та транспортного комплексу країни.

Одним із стратегічних проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту, орієнтований на покращення якості транспортно-логістичного обслуговування та прискорення інтеграції АТ «Укрзалізниця» в ЄС є проєкт впровадження швидкісного руху на залізницях України.

Створення швидкісних залізничних магістралей в Україні законодавчо розпочато ще в 2004 році прийняттям Концепції Державної цільової програми впровадження на залізницях швидкісного руху пасажирських поїздів на 2005 – 2015 роки, якою передбачалося забезпечити швидкісне залізничне сполучення столиці України (м. Київ) з великими обласними та промисловими центрами, а також країнами Західної Європи та СНД. Для досягнення даної мети було заплановано реалізацію ряду крупномасштабних заходів, спрямованих як на реконструкцію і модернізацію інфраструктури основних залізничних ліній (будівництво нових залізничних станцій, випрямлення траси руху поїздів зі збільшенням радіуса кривих, модернізація колій, контактної мережі, тягових підстанцій і пристроїв енергопостачання тощо), так і оновлення рухомого складу залізниць шляхом придбання 8 одиниць швидкісних пасажирських поїздів [391].

Аналіз виконання Програми впровадження швидкісного пасажирського руху в Україні дозволив встановити, що її реалізація забезпечила часткову адаптацію існуючих об'єктів транспортної інфраструктури до нових вимог споживачів транспортних послуг і сприяла поступовому впровадженню

прискореному руху пасажирських поїздів на залізницях України. Нині на залізничних магістралях України курсує 10 прискорених пасажирських поїздів, що рухаються зі швидкістю 160 км/год, забезпечуючи скорочення тривалості поїздки пасажирів більш ніж на половину [392].

Однак разом з великою кількістю переваг від організації курсування прискорених поїздів, більшу привабливість для пасажирів і залізничної галузі мають високошвидкісні залізничні магістралі як з позиції комфортності здійснення поїздки для перших, так і з точки зору завоювання конкурентних переваг і залучення додаткового обсягу пасажиропотоку з боку авіаційного транспорту для залізничного транспорту в цілому.

Високошвидкісні залізничні магістралі трактуються Міжнародним союзом залізниць (МСЗ) як стандартні залізничні лінії, що дозволяють здійснювати курсування поїздів зі швидкістю понад 200 км/год по модернізованих залізничних коліях, або нові спеціальні колії, розраховані на швидкість руху понад 250 км/год. Відповідно до цього на сьогоднішній день сформувався така класифікація швидкісних залізниць для перевезення пасажирів за трьома категоріями максимальної швидкості руху поїздів: перша – 200-250 км/год; друга – 250-350 км/год; третя – понад 350 км/год [393].

Вивчення тенденцій розвитку залізничного транспорту у світі дозволило встановити, що саме організація високошвидкісного залізничного руху є найсучаснішою закономірністю розвитку залізниць, що дозволяє забезпечити економію часу та оборотних коштів, скорочення тривалості виробничого циклу (процесу перевезень) і підвищення ефективності роботи транспортної галузі.

Провідними технологіями організації руху високошвидкісних поїздів у наш час володіють Китай і Японія, Франція та Німеччина, Італія, Бельгія, Швейцарія, Угорщина, США, Великобританія, Південна Корея та інші розвинуті країни світу. Швидкість руху поїздів на залізницях цих країн подекуди перевищує 350 км/год, а на окремих ділянках досягає швидкості 486,1 км/год (магістраль Пекін-Шанхай). Активно залучається до проєктів будівництва високошвидкісних залізничних магістралей і Росія, керівництво якої бачить головні цілі розвитку

високошвидкісних залізничних перевезень у поліпшенні транспортних зв'язків між найбільшими містами та регіонами країни, підвищення транспортної мобільності населення та якості послуг, які пропонуються пасажиром [394].

З грудня 2009 року швидкісний і високошвидкісний рух по модернізованій інфраструктурі з'єднує такі регіони Російської Федерації, як Московська, Тверська, Новгородська, Ленінградська, Володимирська і Нижегородська області. Досить успішно курсують високошвидкісні поїзди «Сапсан» у сполученні Москва – Санкт-Петербург і Москва – Нижній Новгород, «Алегро» – між Санкт-Петербургом і Хельсинки та швидкісні поїзди «Ласточка» – між Санкт-Петербургом і Великим Новгородом, Москвою і Нижнім Новгородом, розвиваючи швидкість руху до 400 км/год [395].

Саме підвищений інтерес світової спільноти до можливості безперешкодного та швидкого пересування забезпечив реалізацію ряду Програм з будівництва високошвидкісних залізничних ліній. Зараз загальна протяжність високошвидкісних залізничних магістралей у світі складає 7000 км, у тому числі 3750 км в Європі, причому високошвидкісні поїзди обслуговують також полігон протяжністю близько 20 тис. км звичайних залізничних ліній, реконструйованих під швидкісний рух [393].

В Україні ж через наявність відмінних від загальноєвропейських умов експлуатації залізниць, що полягають у наявності змішаного руху поїздів, значно більших обсягах перевізної роботи, підвищених осьових навантаженнях рухомого складу та інтенсивнішому руху поїздів, запровадження високошвидкісного руху й досі залишається лише стратегічним завданням розвитку галузі.

Вивчення тенденцій функціонування залізничного транспорту України, дозволило встановити, що розбудова високошвидкісних залізничних магістралей у нашій державі обмежується дією ряду негативних факторів, найвагомішими з яких є:

- наявність змішаного руху поїздів, що передбачає курсування по одній і тій самій залізничній колії вантажних і пасажирських поїздів;
- незадовільний стан об'єктів колійної інфраструктури, що проявляється

у високому рівні зносу колійного господарства та незадовільному стані залізничного полотна, складності плану та профілю залізничної колії, наявності величезної кількості колій з простроченим терміном виконання ремонтних робіт;

- відсутність сучасних технологій виконання колійних робіт і автоматизованих програмних комплексів з діагностики колії і моніторингу роботи пересувних засобів;

- низькі темпи оновлення рухомого складу, невідповідність технічних характеристик існуючих його зразків вимогам високошвидкісного руху. На сьогодні рівень фізичного зносу тепловозів складає 96 %, електровозів – 93,7 %, вантажних вагонів – 92 % [84]. При цьому рухомий склад українських залізниць не лише зношений, але й технічно, конструктивно і морально застарілий. Станом на кінець 2018 року більше половини одиниць рухомого складу АТ «Укрзалізниця» експлуатується понад 15 років і відповідає технічними вимогами 1960-70-х років;

- відсутність вільних фінансових ресурсів і поганий інвестиційний клімат у галузі, нерозвиненість сучасних форм залучення інвестиційних коштів;

- низький рівень державної підтримки проектів розвитку залізничного транспорту;

- високий рівень плинності кадрів і низький рівень продуктивності праці;

- відсутність механізмів міжгалузевої інтеграції, що задовольняли б потреби галузі у високих технологіях, тощо.

Отже, питання розбудови високошвидкісних залізничних магістралей в Україні є складним, однак стратегічно значущим для реалізації транзитного потенціалу завданням, що вимагає застосування особливого специфічного підходу, заснованого на взаємозалежності та взаємообумовленості розвитку виробничого, наукового і транспортного комплексу країни.

Таким чином, ефективність експлуатаційної діяльності вітчизняного залізничного транспорту залежить не скільки від базових виробничих підрозділів, що забезпечують процес перевезень вантажів і пасажирів (локомотивних депо, вагонних депо, дистанцій колії, дистанцій сигналізації та зв'язку, сортувальних

станцій, колійних машинних станцій та ін.), скільки в більшості своїй від забезпечувальних підрозділів, пов'язаних з оновлення основних виробничих фондів залізничної галузі. Саме тому реалізація інфраструктурних проєктів розвитку залізничного руху в Україні, у якості масштабної програми технологічної модернізації та інтелектуалізації інфраструктури з освоєнням новітніх технологій будівництва і організації процесів транспортування пасажирів і вантажів, є першочерговим завданням розвитку вітчизняної залізничної галузі, а головною базою для зазначених інноваційних зрушень повинна стати науково-виробнича інфраструктура АТ «Укрзалізниця».

Слід вказати на те, що проєкти розвитку інфраструктури в цілому і впровадження швидкісного руху на залізницях України зокрема, потребують не лише значних за обсягом фінансово-інвестиційних ресурсів, а й створення і використання проривних інновацій в сфері залізничного транспорту. Необхідним є широкомасштабне впровадження інновацій та забезпечення конвергентності умов функціонування залізниць у транскордонних регіонах, що можливо досягнути за рахунок підтримки інноваційно-технологічного співробітництва і підвищення ефективності функціонування науково-виробничої інфраструктури АТ «Укрзалізниця». Саме цю потребу залізничної галузі має змогу задовольняти діюча в галузі та транскордонних регіонів інфраструктура науково-виробничої діяльності [392].

Важливість і ключове значення розвитку науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту пов'язане з вирішальною роллю продукції даних підприємств для докорінної модернізації та цифровізації залізничної галузі, а також для забезпечення його конкурентоспроможності як на світовому, так й вітчизняному ринку (рис. 4.1).

Під науково-виробничою інфраструктурою залізничного транспорту мається на увазі комплекс філій, підрозділів АТ «Укрзалізниця» та інших суб'єктів господарювання, основна діяльність яких спрямована на створення умов для функціонування залізничної галузі в першу чергу на інноваційних засадах [396].



Рис. 4.1. Значення розвитку науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту для АТ «Укрзалізниця» (сформовано на основі роботи [396])

До науково-виробничої інфраструктури АТ «Укрзалізниця» належать філії, підрозділи та організації, які не беруть безпосередньої участі в експлуатаційній діяльності та наданні транспортно-логістичних послуг, але своєю діяльністю створюють умови, необхідні для роботи основних. Так, наукова діяльність АТ «Укрзалізниця» здійснюється філією «Проектно-конструкторське технологічне бюро інформаційних технологій»; філією «Центр професійного розвитку персоналу»; філією «Центр управління промисловістю»; філією «Проектно-вишукувальний інститут залізничного транспорту»; філією «Центр діагностики залізничної інфраструктури», а також вищими навчальними закладами, що спеціалізуються на залізничній галузі. Головними виробниками на ринку вагонобудування та локомотивобудування є філії АТ «Укрзалізниця» (філія «Дарницький вагоноремонтний завод»; «Панютинський вагоноремонтний завод»; філія «Стрийський вагоноремонтний завод»), а також підприємства ПАТ «Азовмаш» (до складу якого входять такі підприємства, як ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування», «Азовзагальмаш»,

«Головний спеціалізований конструкторсько-технологічний інститут», «Маріупольський термічний завод», «АзовЕлектроСталь», «Головне конструкторське бюро вагонобудування»), ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод», ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» і ПАТ «Дніпровагонмаш». Враховуючи вище зазначене, доцільно розкрити елементний склад науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту, що становить базис розширення інноваційно-технологічної співпраці транскордонних регіонів в рамках реалізації проєктів розвитку інфраструктури українських залізниць.

Оскільки проєкти розвитку інфраструктури залізниць в транскордонних регіонах орієнтовані на впровадження сучасного рухомого складу, засобів сигналізації, централізації і блокування, пристроїв енергопостачання, інформаційно-керуючих комплексів і систем, а також пов'язані з будівництвом високошвидкісних залізничних ліній, транспортно-логістичних терміналів, хабів і вузлів, інтелектуальних вокзалів та сортувальних станцій, то науково-виробнича інфраструктура залізничного транспорту з підтримки інноваційно-технологічних зв'язків в рамках транскордонного регіону має включати наступні елементи (рис. 4.2):

– науково-дослідна – представлена такими філіями та структурними підрозділами АТ «Укрзалізниця», як Науково-конструкторське технологічне бюро колійного господарства Укрзалізниці», Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут залізничного транспорту та його структурні підрозділи Дніпропетровське науково-конструкторське технологічне бюро колійного господарства, Полтавське проєктно-конструкторське технологічне бюро з ремонту локомотивів, Київське проєктно-конструкторське та технологічне бюро рухомого складу, науково-впроваджувальний центр і центр технічного аудиту; Проєктно-конструкторське технологічне бюро інформаційних технологій, «Головний спеціалізований конструкторсько-технологічний інститут» та «Головне конструкторське бюро вагонобудування» ПАТ «Азовмаш», «Головне конструкторське бюро вагонобудування» ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»;

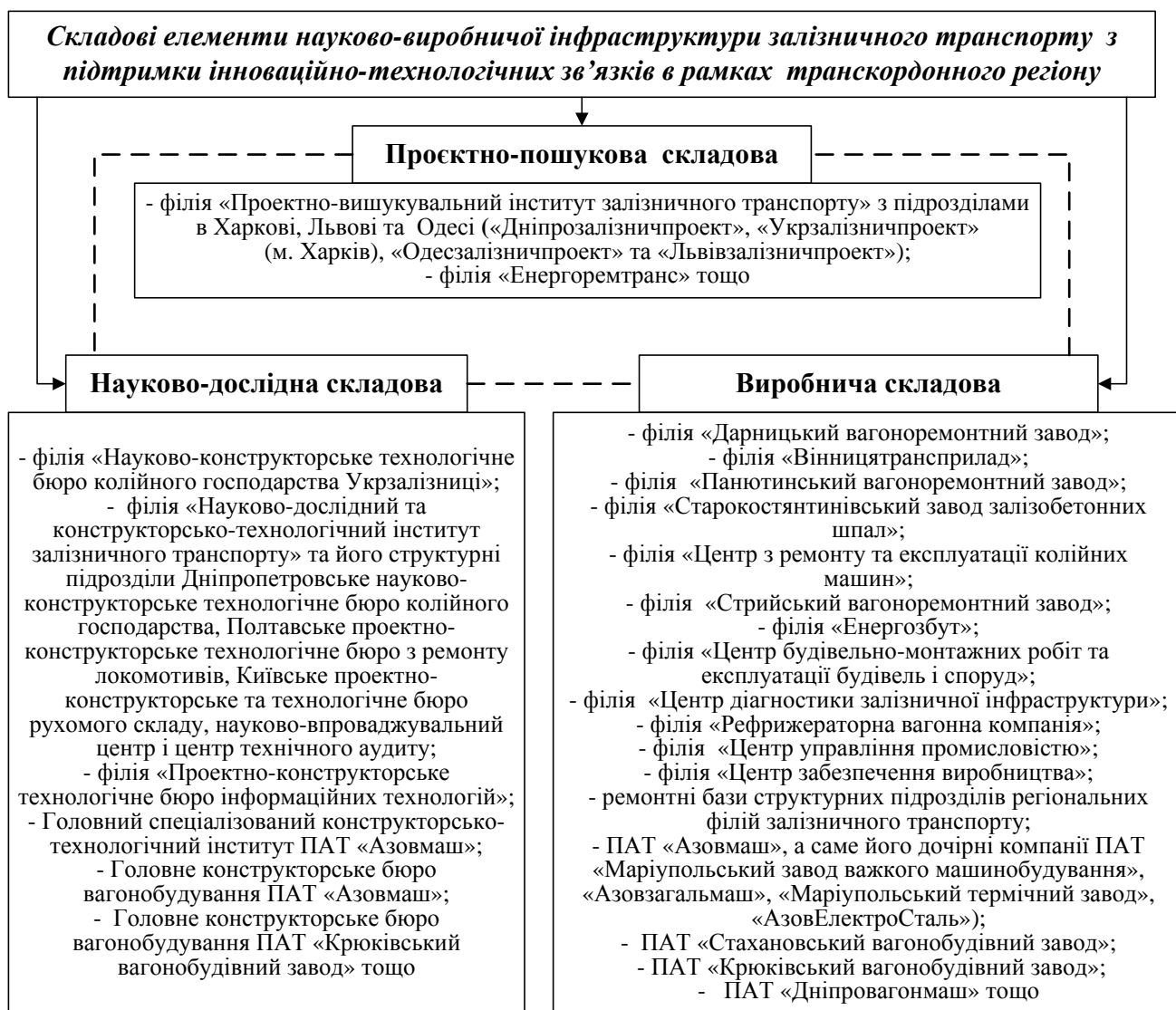


Рис. 4.2. Складові елементи науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту з підтримки інноваційно-технологічних зв'язків в рамках транскордонного регіону (розробка автора)

– проектно-пошукова складова науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту включає Проектно-вишукувальний інститут залізничного транспорту з підрозділами в Харкові, Львові та Одесі («Дніпрозалізничпроект», «Укрзалізничпроект» (м. Харків), «Одесзалізничпроект» та «Львівзалізничпроект»), філію «Енергоремтранс», ін.;

– виробничий елемент науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту об'єднує діяльність таких підприємств та філій АТ «Укрзалізниця», як «Дарницький вагоноремонтний завод», «Вінницятрансприлад», «Панютинський вагоноремонтний завод», «Старокостянтинівський завод

залізобетонних шпал», «Центр з ремонту та експлуатації колійних машин», «Стрийський вагоноремонтний завод», «Енергозбут», «Центр будівельно-монтажних робіт та експлуатації будівель і споруд», «Центр діагностики залізничної інфраструктури», «Рефрижераторна вагонна компанія», а також «Центр управління промисловістю», «Центр забезпечення виробництва» та ремонтні бази структурних підрозділів регіональних філій залізничного транспорту.

Окрім того, до складу даного елемента науково-виробничої інфраструктури входитимуть такі підприємства, як ПАТ «Азовмаш», а саме його дочірні компанії ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування», «Азовзагальмаш», «Маріупольський термічний завод», «АзовЕлектроСталь»), ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод», ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» і ПАТ «Дніпровагонмаш» тощо.

Вітчизняні підприємства вагонобудування функціонують вже не один десяток років. Ще до 2012 року вони мали високі економічні показники своєї діяльності та щорічну позитивну динаміку (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Індеси виробництва локомотивів і вагонів і промислової продукції за 2008-2018 роки (сформовано на основі роботи [85])

Висока якість і прийнятна ціна дозволяли займати гідні конкурентні позиції та реалізовувати продукцію не лише на вітчизняному ринку, а й міжнародному – експортували майже 80 % готової продукції в країни Казахстану, Азербайджану, Російської Федерації, Німеччини, Угорщини, Туреччини та ін.

З 2012 року по 2015 рік спостерігається катастрофічне скорочення виробництва локомотивів і вагонів навіть на фоні загального скорочення промислової продукції в Україні (2012 рік – 57,8 %, 2013 рік – 65,5 %, 2014 рік – 37,3 %, 2015 рік – 41,4 %). Завдяки активній інвестиційній діяльності та дерегуляції вагонної складової тарифу у 2016 та 2018 роках АТ «Укрзалізниця» забезпечила значну частку в зростанні індексу промислової продукції в Україні (рис. 4.4). У цей період спостерігається зростання індексу виробництва локомотивів і вагонів в державі (2016 рік – 106,4 %, 2017 рік – 202,4 %, 2018 рік – 132,3 %), проте досягти попередніх обсягів виробництва вітчизняними підприємствами не вдалось.

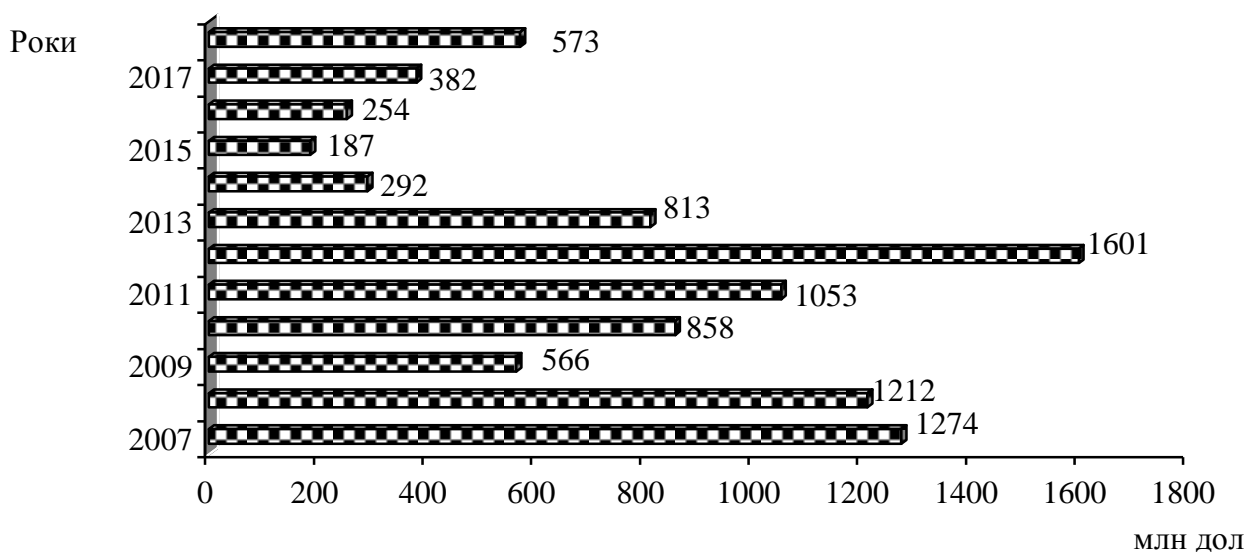


Рис. 4.4. Рівень капітальних вкладень АТ «Укрзалізниця» за 2007-2018 роки [397]

У першому півріччі 2018 року виробництво рухомого складу увійшло в трійку лідерів індексів промислової продукції з показником у 172,4 % зростання. АТ «Укрзалізниця» в зазначений період виконувало роль не лише господарюючого суб'єкта, а й драйвера супутніх сегментів ринку. Капітальні

інвестиції товариства в рухомий склад дали потужний поштовх виробництву нових вагонів як на філіях АТ «Укрзалізниця», так й інших вагонобудівних підприємствах, а також сприяло відновленню виробництва вагонного литва, запчастин до вагонів та іншої супутньої продукції.

У 2017 році інвестиції АТ «Укрзалізниця» лише в рухомий склад склали 6,2 млрд грн – це рекордна сума за останні 5 років. У першому півріччі 2018 року інвестиції АТ «Укрзалізниця» в оновлення рухомого складу склали майже 3,5 млрд грн, що на 94 % більше показника за аналогічний період 2017 року – 1,8 млрд грн. У 2017 році АТ «Укрзалізниця» загалом збудувала 2606 вантажних вагонів, що становило 38 % загальної кількості вироблених у країні, а за 2018 рік – 3327 вагонів.

Проведена протягом 2017 та 2018 років активна інвестиційна діяльність АТ «Укрзалізниця» та дерегуляція вагонної складової вже другий рік поспіль сприяють щорічному зростанню виробництва рухомого і тягового складу в країні на 70-100 %.

«За загальними обсягами виробленої та реалізованої промислової продукції в січні-травні 2018 року частка виробництва залізничних локомотивів і рухомого складу є більшою, ніж загальне виробництво, для порівняння, хліба та хлібобулочних виробів у країні, тютюнових виробів або пива. Удвічі більше, ніж усе лісопильне і стругальне виробництво, у чотири рази більше, ніж усе виробництво фарб, лаків і подібної продукції, у вісім разів більше виробництва цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини. А це лише невелика частина того, що робить Укрзалізниця», – прокоментував голова АТ «Укрзалізниця» Євген Кравцов [398].

Однак сподіватися на подальшу позитивну динаміку не слід. Маючи істотні борги перед зовнішніми кредиторами (Європейський банк реконструкції та розвитку, Експортно-імпортний банк Кореї, Європейський інфраструктурний банк, Промінвестбанк та ін.), АТ «Укрзалізниця» планує додатково залучити інвестиційні ресурси. Так, наразі Кабінет Міністрів України погодив випуск єврооблігацій АТ «Укрзалізниця» на суму до 500 млн дол. Організатором торгів

стане українська інвестиційна компанія Dragon Capital та американський банк J.P. Morgan. Водночас уряд України встановив граничний розмір позичкового відсотка за облігаціями на рівні 11 %, а термін позички – до 7 років. Комісія за розміщення облігацій не має перевищувати 3,7 млн дол. Підставою для запозичення є нестача обігових коштів АТ «Укрзалізниця», зокрема для розрахунку із зовнішніми боргами. Так, вітчизняна залізнична компанія має сплатити 2 транші боргів по 150 млн дол у березні та вересні 2019 року. Водночас на внутрішньому ринку таких коштів АТ «Укрзалізниця» залучити не може [399].

Зазначимо, що 23 лютого 2018 року АТ «Укрзалізниця» і General Electric Transportation підписали рамковий договір. Він стосується 15-річного партнерства з оновлення та модернізації рухомого складу українських залізниць.

Перший локомотив TE33AC заводу General Electric Transportation в Ері, штат Пенсільванія, відправився в Україну. Він поїде потягом у Норфолк, штат Вірджинія, потім судном через Атлантику, Середземне і Чорне море в Чорноморськ. Всього завод General Electric Transportation виготовить для АТ «Укрзалізниця» 30 локомотивів за контрактом, підписаним у лютому 2018 року. Загалом, за попередньою домовленістю, передбачається поставка до 225 локомотивів General Electric серії Evolution до 2034 року та їхнє довгострокове технічне обслуговування. Вартість реалізації проекту оцінюється в 1 млрд дол. За попередньою заявою очільника АТ «Укрзалізниця», компанія закуповує тепловози General Electric за ціною не дорожче тієї, за яку американська корпорація постачала аналогічні локомотиви до інших країн.

При цьому обов'язково слід зазначити, що на базі ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод» відбувається дооснащення першої партії локомотивів General Electric. Вже на першому етапі співпраці з General Electric локалізація виробництва цих локомотивів на українських підприємствах становитиме 10 %. На фінальних етапах співпраці вітчизняні керівники планують, що ця цифра зросте до 40 % [400]. Зважаючи на позитивні зрушення, керівництво вагонобудівного заводу сподівається на продовження проекту, а також розвиток і розширення програми локалізації. АТ «Укрзалізниця» починає підготовку

локомотивних бригад, які будуть управляти тепловозами General Electric серії TE33AC, що наразі будуються в США для української компанії. Підводячи підсумки всьому вищезазначеному, наведено дані SWOT-аналізу діяльності підприємств, що створюють основу науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту України, результати якого подано рис. 4.5.

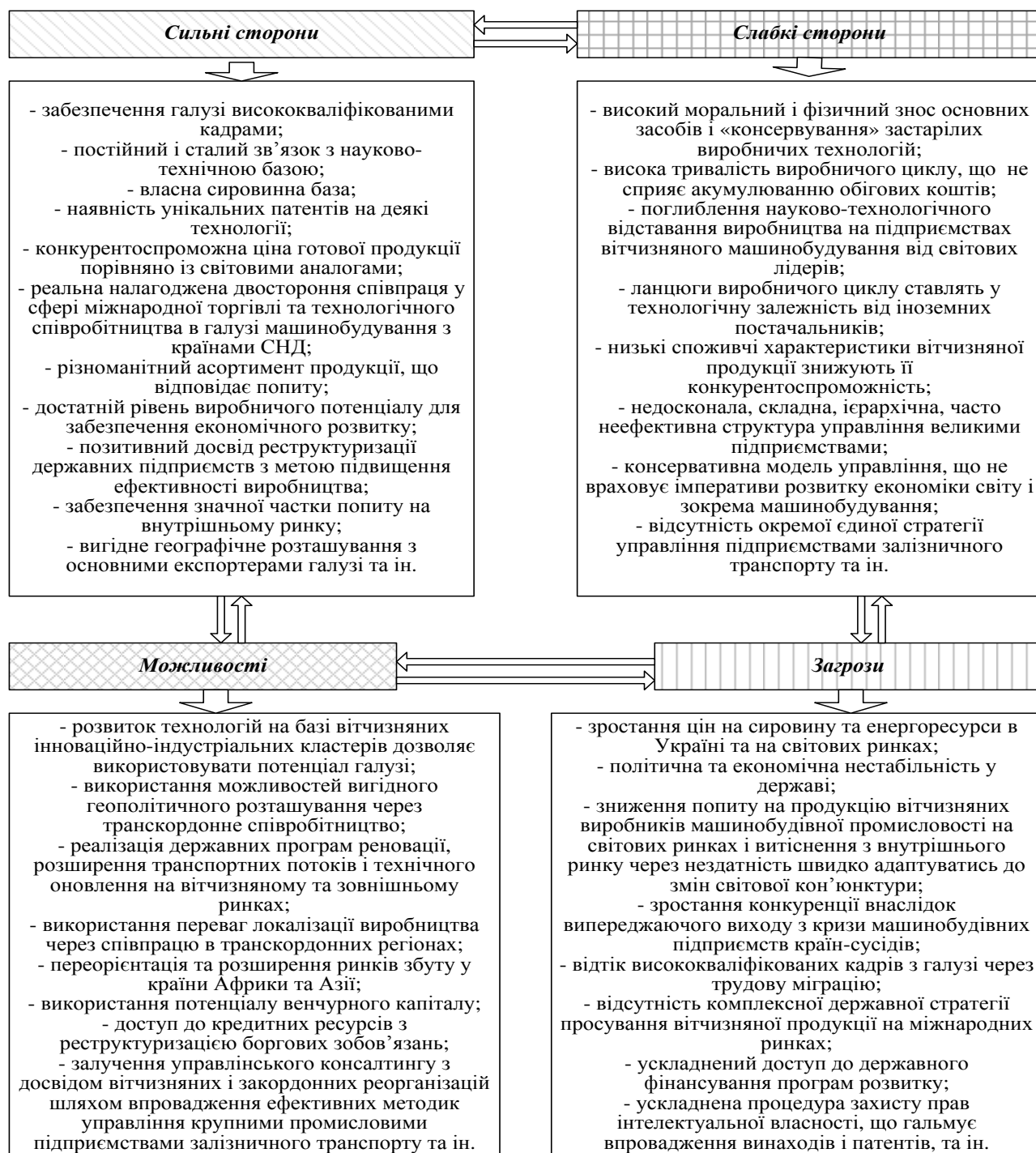


Рис. 4.5. SWOT - аналіз діяльності підприємств, що створюють основу науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту України

(систематизовано автором)

Отже фактично, незважаючи на колосальні виробничі можливості та наявність унікальних інноваційних розробок, наразі спостерігається посилення стагнації інноваційної діяльності суб'єктів науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту, поглиблення науково-технологічного відставання рівня розвитку їх виробництв.

Враховуючи сформований по елементний склад науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту з підтримки інноваційно-технологічних зв'язків в рамках транскордонного регіону основною метою його участі у втіленні проєктів розвитку інфраструктури АТ «Укрзалізниця» є створення середовища реалізації останніх на засадах інноваційно-технологічної кооперації. Враховуючи існуючі теорії інтеграційного розвитку та формування динамічних конкурентних переваг, розкриті в працях [401-406], доцільно представити теоретичний базис забезпечення розвитку науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва (рис. 4.6). Останні ґрунтуються на теоріях інтеграційного розвитку та формування динамічних конкурентних переваг залізничного транспорту і враховують методологічні засади створення ефективних інтеграційних зв'язків під час реалізації інфраструктурних проєктів розвитку галузі в межах транскордонних регіонів. Враховуючи визначені вище теоретичні положення в основу розвитку науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту доцільно зазначити, що управління розвитком науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту полягає в забезпеченні її інноваційної конвергентності, що реалізується за рахунок залучення технологій, ресурсів і компетенцій підприємств-партнерів транскордонних регіонів. Враховуючи те, що процеси управління розвитком науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту охоплюють транскордонні зв'язки, їхня координація має відбуватися на транскордонному і державному рівнях, а участь АТ «Укрзалізниця» передбачатиме безпосереднє виконання управлінських дій в напрямку поглиблення транскордонної науково-виробничої співпраці за рахунок розроблення відповідної стратегії.

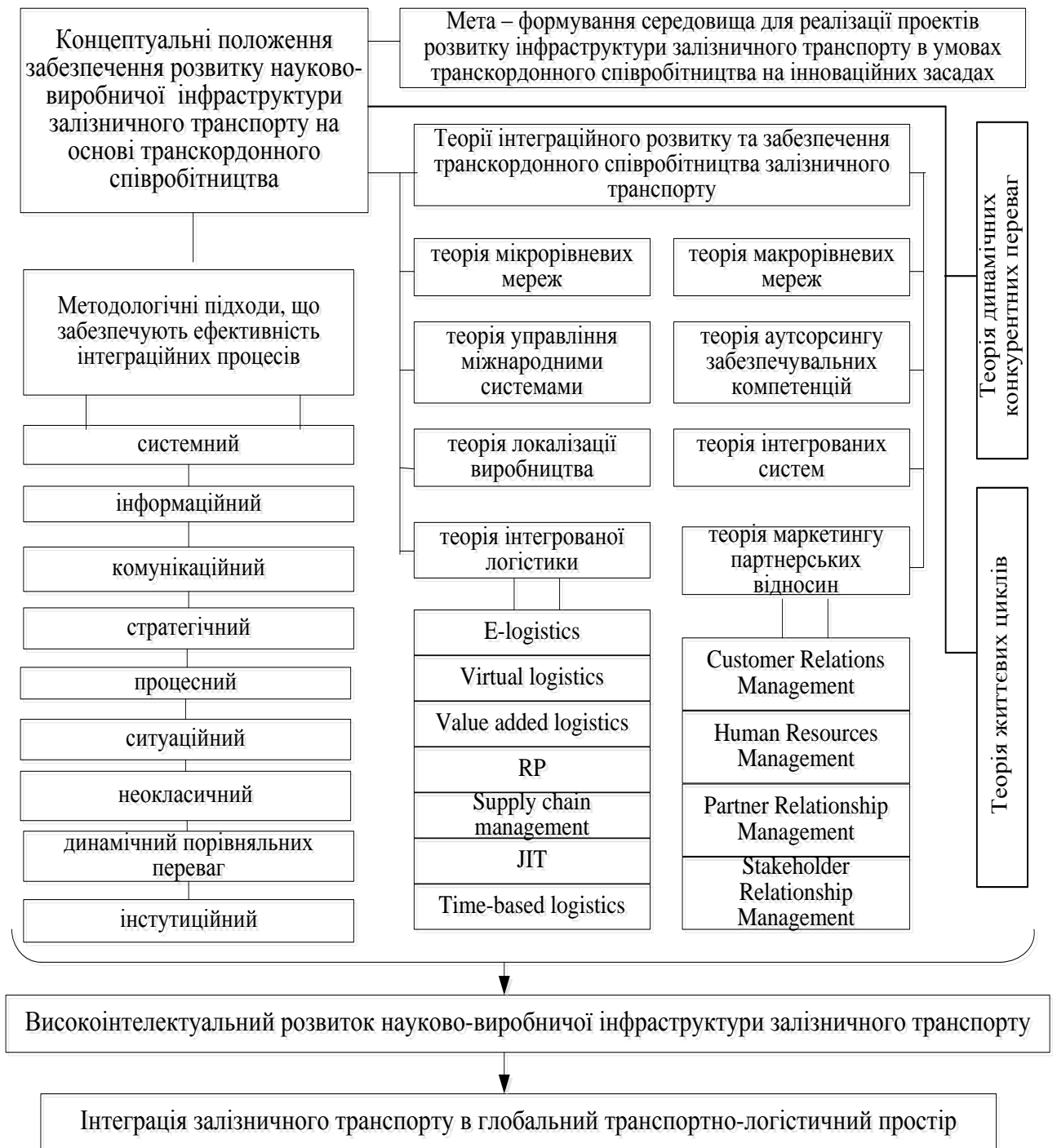


Рис. 4.6. Теоретичний базис розвитку науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва
(розробка автора)

Так процеси управління на транскордонному рівні мають бути пов'язані з:

- формуванням Програми розвитку транскордонної науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту;

- підтримкою транскордонних інноваційно-технологічних зв'язків, у т.ч. сприяння розвитку локалізованих виробництв, трансферту інновацій;
- проведенням моніторингу інноваційного середовища у транскордонних регіонах;
- розробленням моделей ефективних комунікацій.

На державному рівні необхідно забезпечити формування правового поля транскордонного науково-виробничого співробітництва, удосконалення механізмів державного регулювання у сфері транскордонної науково-виробничої співпраці, трансферту та комерціалізації інновацій, а також удосконалення інструментарію державної підтримки науково-виробничих зв'язків, комунікацій (віртуальних) зі стейкхолдерами у рамках транскордонних регіонів.

Враховуючи низький рівень інноваційної спроможності науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту, можна зробити висновок, що стратегія управління її розвитком має бути свого роду ефективним механізмом покращення її стану на основі запозичення технологій суб'єктів транскордонних регіонів, створення спільних інновацій, залучення ресурсів та компетенцій у процесі їх розроблення. Розвиток науково-виробничої інфраструктури АТ «Укрзалізниця» наразі має забезпечуватися факторами конвергентності, які дозволять подолати існуючі асиметрії і підвищити результативність інноваційного процесу в галузі. Відповідно до цього за ознакою конвергентності, що означає вирівнювання рівня інноваційного розвитку, доцільно розглядати стратегічні альтернативи розвитку науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту (рис. 4.7.). На першому етапі проводиться оцінювання наявного рівня розвитку науково-виробничої інфраструктури у розрізі її елементів на основі ключових показників їхнього функціонування, що дозволяє ідентифікувати недоліки і виявити чинників негативного впливу. Надалі виконується прогнозування напрямів розвитку науково-виробничої інфраструктури на основі вивчення тенденцій в транскордонних регіонах, що дозволяє встановити перспективних подальшого співробітництва [396].

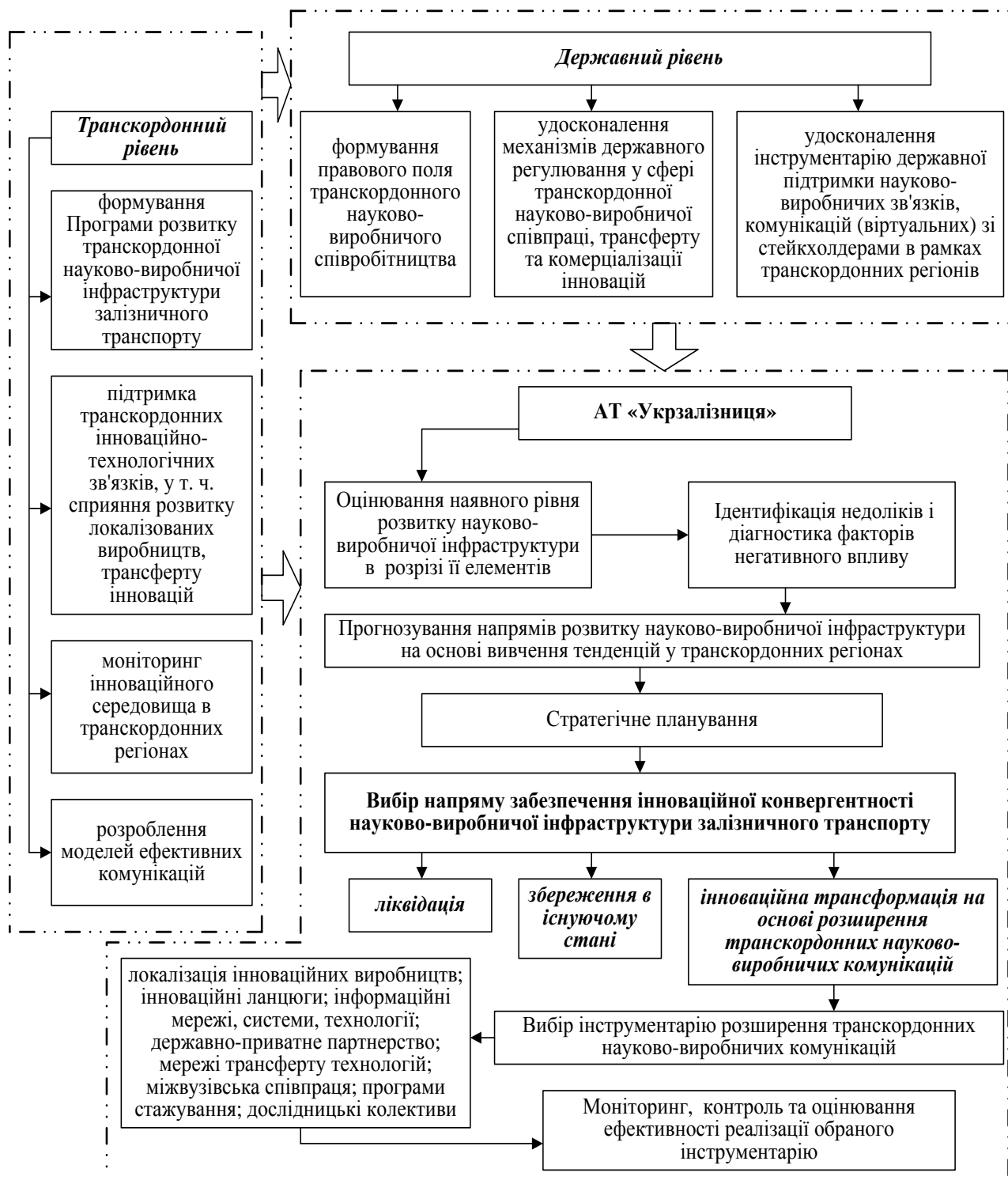


Рис. 4.7. Концептуальний підхід до управління розвитком науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці (розробка автора)

На основі стратегічних цілей розвитку інфраструктури залізничного транспорту в цілому та вивчення перспективних для галузі інфраструктурних проектів проводиться стратегічне планування, що передбачає вибір напрямку

забезпечення інноваційної конвергентності науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту відповідно до обраного сценарію: ліквідація, збереження у існуючому стані, інноваційна трансформація на основі розширення транскордонних науково-виробничих комунікацій.

Оскільки розвиток означає якісні зміни, що в контексті науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту пов'язані з інноваційна трансформація на основі розширення транскордонних науково-виробничих комунікацій, інноваційними інструментами забезпечення реалізації останніх доцільно визначити локалізацію інноваційних виробництв, участь у інноваційних ланцюгах та мережах трансферту технологій, створення інформаційних мереж і системи, державно-приватне партнерство у проектах розвитку інфраструктури залізничного транспорту транскордонних регіонів, організація міжвузівської співпраці, створення спільних програм стажування та дослідницьких колективів тощо.

Реалізація даного підходу дозволить забезпечити інноваційну конвергентність науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту на основі залучення технологій, ресурсів і компетенцій підприємств-партнерів транскордонних регіонів.

Враховуючи європейський досвід розвитку транскордонної співпраці ефективною формою сприяння реалізації проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах слід визнати створення локалізованих виробництв, які сформулюють умови для генерації нових знань і втілення їх результатів в новітні технології для забезпечення реалізації проектів розвитку інфраструктури залізничної галузі, підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця» на міжнародному ринку перевезень. Це потребує висвітлення організаційно-економічних засад формування і розвитку локалізованого виробництва у сфері реалізації інфраструктурних проектів на залізничному транспорті.

4.2. Організаційно-методичне забезпечення локалізації виробництва на засадах розвитку відносин залізничного транспорту у транскордонних регіонах

В наукових дослідженнях багатьох вчених (зокрема М. Аллаярової [407], У. Абдуллаєвої [408], С. Котлярової [409], Ю. Лаврикової [410], Л. Аверіної [411], М. Демидової [412] та ін.) доведено, що у сучасних умовах господарювання залізничного транспорту ефективних інструментів забезпечення доступу науково-виробничої інфраструктури АТ «Укрзалізниця» до інноваційних розробок та ресурсів розвинутих європейських країн виступає локалізація виробництва з формуванням пулу вітчизняних постачальників навколо підприємства з іноземними інвестиціями.

Обумовлено це тим, що різниця між собівартістю продукту вітчизняного виробництва і ціною імпортованого товару становить близько 60 %, тобто виробляти товар на території України набагато вигідніше, навіть використовуючи частково імпортовану сировину. У даному випадку нема прямої й постійної залежності від курсу валют, а також на виході буде отримано продукт вітчизняного виробництва, що задовольняє всі технічні характеристики, а також не підпадає під санкції. Наприклад, комплектуючі деталі для збирання промислового обладнання можуть поставлятися з країни, що розміщає виробництво, тобто організується частковий процес виготовлення продукції неповного циклу.

З теоретичної точки зору термін «локалізація» означає зосередження чого або когось на певній території. Згідно з визначенням, наведеному у Словнику іншомовних слів, локалізація означає віднесення чого-небудь до певної території, а отже, даному процесу властивим є обмеження місця дії та впливу [413]. Локалізація виробництва, на думку А.М. Ваз'янського, означає процес виробництва продукції на території іншої країни, що має іноземне походження [414]. На думку В.К. Акінфієва, локалізація виробництва пов'язана з процесом переміщення на територію певної країни технологій і виконання заходів з їхньої

адаптації, організації збирального виробництва закордонних зразків за умови часткового виробництва деяких комплектуючих на даній території [415].

На думку В.Ю. Маркова та Д.Г. Шувалова локалізація виробництва пов'язана зі створення нових виробництв, заснованих на впровадженні іноземних технологій, на території країни на основі використання виробничих потужностей, місцевої сировини і матеріалів [416].

Під локалізацією виробництва також розуміють запровадження виробництва окремих складових частин автомобілів на митній території України із використанням праці громадян України, які мають складати не менше 90 відсотків середньоспискової чисельності працівників на такому виробництві. Кабінет Міністрів України встановлює графік поетапної локалізації виробництва відповідно до затвердженої ним інвестиційної програми».

П. Кузнецов та О.М. Ваз'янський під локалізацією виробництва розглядають процес виробництва на вітчизняних потужностях продукції, яка раніше імпортувалася з-за кордону [417]

Під час локалізації виробництва слід виділяти закордонні компанії, що розміщують виробництво, та їхніх партнерів, що приймають і забезпечують подальшу організацію виробництва на території власної держави. У першому випадку йдеться про так званого екстенсивера, а в другому – про реципієнта. При цьому Муханов О. М. виділяє такі основні форми організації локалізованого виробництва, як створення на території країни підрозділу закордонної компанії, створення спільних підприємств з вітчизняними підприємствами-виробниками, придбання вітчизняними виробниками прав і ліцензій на технологію та виробництва вітчизняними підприємствами продукції за технологією закордонної компанії (табл. 4.1) [418].

При прийнятті компанією рішення про локалізацію виробництва в тій чи іншій країні враховуються такі фактори [419] (рис. 4.8): перспектива збуту продукції на ринку країни локалізації та ринках сусідніх країн; привабливість і близькість ринків закупівлі сировини і матеріалів; ступінь ризиків; наявність добросовісної конкуренції.

Основні форми локалізованого виробництва [418]

Форма локалізації виробництва	Походження інвестицій	Походження технологій
Іноземне підприємство на локальному ринку	Іноземні	Іноземні
Спільне підприємство	Іноземні/ вітчизняні	Іноземні/ вітчизняні
Придбання ліцензії вітчизняним виробником	Вітчизняні	Іноземні
Розміщення закордонною компанією замовлення на виробництво продукції на потужностях вітчизняних підприємств	Вітчизняні	Вітчизняні



Рис. 4.8. Головні фактори, що визначають прийняття рішення щодо локалізації виробництва закордонними компаніями

(сформовано автором на основі роботи [419])

Слід вказати і на те, що цілі та мотиваційні фактори локалізації виробництв значно відрізняються залежно від суб'єкта ініціації даного процесу. Так, інтереси держави полягають у збільшенні податкових платежів, створенні додаткових робочих місць і залученні іноземних інвестицій в розвиток виробничої бази країни.

На відміну від держави, бізнес орієнтується на залучення нових технологій під час організації локалізованих виробництв, на можливість

розширення ринків збуту власної продукції. Цілі ж закордонного партнера за участю якого і реалізується можливість локалізації виробництва в країні полягають в зниженні експлуатаційних і логістичних витрат, збільшенні обсягів продажу та розширенні долі ринку. Характеристику мотиваційних факторів організації локалізованого виробництва подано в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Характеристика мотиваційних факторів організації локалізованого виробництва [418]

Інтереси національної території		Інтереси іноземних партнерів
Держава	Бізнес	
Збільшення бази оподаткування	Перспектива співробітництва з міжнародними компаніями на внутрішньому і зовнішньому ринку	Зниження виробничих і логістичних витрат
Залучення іноземних інвестицій	Впровадження технологій	Зростання обсягів продажу та збільшення долі на місцевому ринку
Створення нових робочих місць	Додаткова кваліфікація працівників	Вищий рівень дохідності локалізованого виробництва порівняно з продажем ліцензій на виробництво продукції чи технологію
Модернізація промислової інфраструктури	Потенційна можливість експорту локалізованої продукції на підприємства закордонних інвесторів, що знаходяться за межами країни	Адаптація продукції відповідно до вимог місцевих споживачів
Організація імпортозаміщення виробництв, зниження рівня імпортозалежності країни	-	-

Встановлення організаційно-методичних основ локалізації для реалізації

інфраструктурних проєктів залізничного транспорту в транскордонних регіонах потребує вивчення світової практики створення локалізованих виробництв, зокрема в сфері залізничного машинобудування країн-сусідів, конкурентоспроможність яких у наш час забезпечується переважно за рахунок запозичення технологій із-за кордону.

У світі питання локалізації стоять на порядку денному урядів багатьох країн починаючи з 1970-х років, і історія показує, що шляхи локалізації в різних країнах суттєво відрізняються.

Так, Норвегія є піонером у розробленні комплексної системи розвитку локалізації [420] – націлена на передачу технологій, освіту і тісну співпрацю в області НДДКР.

У свою чергу Бразилія [421] вибрала шлях визначення диференційованих цільових показників локалізації для різних категорій товарів (проєктів, етапів та інших параметрів), прагнучи знайти оптимальний баланс між ефективністю і реалістичністю вжитих заходів.

В Узбекистані локалізація є одним з головних напрямків розвитку промисловості, що забезпечує широке використання місцевих сировинних і виробничих ресурсів, збільшення на цій основі випуску сучасної конкурентоспроможної продукції [421].

Крім того, у країні створена і ефективно діє нормативно-правова база, спрямована на підвищення рівня локалізації виробництва готової продукції, комплектуючих виробів і матеріалів. Міністерство економіки Республіки Узбекистан є активним учасником процесу локалізації. Зокрема відомство стало одним з розробників програми локалізації та виробництва готової продукції, комплектуючих виробів і матеріалів на 2015-2019 роки, затвердженої відповідною постановою Президента Республіки Узбекистан від 11 лютого 2015 року.

З метою розгляду результатів діяльності Міністерства економіки Республіки Узбекистан щодо вдосконалення сфери локалізації виробництва готової продукції, комплектуючих виробів і матеріалів 23 червня 2018 року

комітетом з питань промисловості, будівництва і торгівлі нижньої палати парламенту було організовано слухання інформації цього відомства.

Захід відбувся в рамках здійснення парламентського контролю за ходом реалізації програми локалізації виробництва готової продукції, комплектуючих виробів і матеріалів. Раніше робоча група з депутатів Комітету з питань промисловості, будівництва і торгівлі Законодавчої палати Олій Мажліса відвідала ряд підприємств Сирдар'їнської, Ферганської, Ташкентської областей і міста Ташкента, включених до програми локалізації, були також проведені «круглі столи» на місцях за участю місцевих підприємців.

У ході слухання було відзначено, що завдяки прийнятим у країні системним заходам щодо поглиблення локалізації виробництва готової продукції, комплектуючих виробів і матеріалів, розширення міжгалузевої промислової кооперації в 2014-2018 роках підприємствами, які реалізують проекти локалізації, вироблено продукції на 46 трильйонів сумів.

Таким чином, за минулий період обсяг виробництва вітчизняної локалізованої продукції зріс у 2,3 рази, створено 10 тисяч нових робочих місць. У цілому з 2005 до 2018 року в рамках програм локалізації був освоєний випуск більше ніж 4000 видів продукції, що є заміниками імпоротної.

Позитивна динаміка у сфері локалізації продукції, комплектуючих виробів і матеріалів позначилася на створенні сотень високотехнологічних промислових виробництв, зростання виробництва промислової продукції і темпах зростання ВВП, формуванні внутрішнього попиту і насиченні ринку необхідними промисловими та споживчими товарами, збільшенні експортного потенціалу, а також зниженні обсягів імпорту [422].

Підходи до реалізації програм локалізації забезпечують прозорість, оперативність спрощення процедур прийняття рішень і в кінцевому підсумку служать підвищенню ефективності заходів, спрямованих на подальше поглиблення локалізації виробництва в Республіці Узбекистан.

Теоретично методи локалізації можна застосовувати до будь-якого напрямку промисловості. Успішність проекту залежатиме від місцевих умов для

ведення тієї чи іншої діяльності, ресурсів та інших факторів організації підприємства.

На практиці ж найбільш активне розширення виробництв можна віднести до автомобільної, фармацевтичної, харчової та ІТ-індустрії. Як правило, чим більше технологічна компанія і вище попит на її продукцію в розвинутих країнах, тим успішніше піддаються транскордонному переміщенню її потужності. Також серед конкретних прикладів світової локалізації виробництва автомобілів можна відзначити розширення брендів Volkswagen, Ford, Hyundai і цілого ряду китайських бюджетних фірм, які завдяки дешевим комплектуючим відрізняються гнучкістю при адаптації. Складніше ситуація в хімічній і металургійній сферах промисловості, оскільки вони значною мірою залежать від сировини, яка повинна поставлятися у великих обсягах, проходячи кілька етапів переробки.

За останні роки з'явився цілий ряд нових серій тягового рухомого складу: тепловозів, електровозів і електропоїздів, виробництво яких освоєно в рамках створення спільних підприємств із зарубіжними виробниками (ЗАТ «Трансмашхолдинг» і французька компанія Alstom Transport, АТ «Група Сінара» і німецька компанія Siemens). АТ «Група Сінара» об'єднує підприємства різної галузевої спрямованості. Одним з пріоритетних бізнес-напрямів компанії є машинобудування.

У машинобудівний холдинг компанії АТ «Сінара-Транспортні машини» входить АТ «Уральські локомотиви», найважливішим напрямом діяльності якого є виробництво вантажних електровозів постійного і змінного струму, тепловозів, електропоїздів «Ластівка». Виробництво здійснюється за технологіями Siemens з поетапною локалізацією виробництва.

Першим проектом підприємства в області локомотивобудування стала організація виробництва електровоза з асинхронним тяговим приводом «ГРАНІТ» (серія 2ЕС10). У 2015 році рівень локалізації електровоза досягнув позначки 80 %. Пізніші розробки підприємства – локомотиви ТМХ-ЕП20 і 2ЕС5 мали у 2015 році рівень локалізації виробництва продукції 55 % по ТМХ-ЕП20 і 45 % по 2ЕС5. Планується досягти рівня локального виробництва 80 % по ЕП20 у

2017 році, а по 2ЕС5 – до 2020 року [423].

Найважливішим напрямом діяльності зазначеного підприємства є виробництво швидкісних електропоїздів серії Desiro RUS («Ластівка»), розпочате в травні 2013 року. Договір з ВАТ «Російські залізниці» передбачав жорсткі умови локалізації виробництва комплектуючих. Рівень локалізації з початку виробництва повинен був скласти 55 %, а до 2017 року доведений до 80 %.

До 2014 року навколо «Уральських локомотивів» сформувався кластер з більш ніж 100 постачальників вузлів і компонентів, здатних працювати за міжнародними стандартами, адаптувати технології до потреб замовника і внутрішніх умов держави, при цьому глибина локалізації склала 62 %. У 2016 році рівень локалізації виробництва «Ластівки» перевищив 70 %, у 2017 році локалізація досягла проектного рівня – 80 % [424].

Варто зазначити, що діяльність наведених вище кластерів залізничного машинобудування є прикладом успішної реалізації політики імпортозаміщення за типом «наздоганяючого розвитку» із залученням зарубіжних технологій, однак вони для організації «складального» локалізованого виробництва.

Однак існують і приклади локалізації виробництва, що ґрунтується на більш глибокому ступені співпраці, а саме створенні спільних підприємств. Наразі найбільш успішним є досвід Китаю, який саме за рахунок створення спільних виробництв забезпечує доступ китайським високотехнологічним виробництва на інші ринки тим самим стимулюючи розширення ринків збуту власної продукції.

Отже, ґрунтуючись на світовому досвіді створення локалізованих виробництв, вважаємо за необхідне виділити мотиваційні фактори, що визначають доцільність локалізації для реалізації інфраструктурних проєктів у транскордонних регіонах, розділивши їх на екзогенні та ендогенні фактори впливу (рис. 4.9). Окрім цього доцільно вказати і на те, що локалізація виробництва передбачає різну глибину співпраці відповідно до чого можливо три ступені локалізації. Перший ступінь локалізації передбачає глибину локалізації на рівні 40-55%, другий – на рівні 56-75 %, третій – 76-85 %.

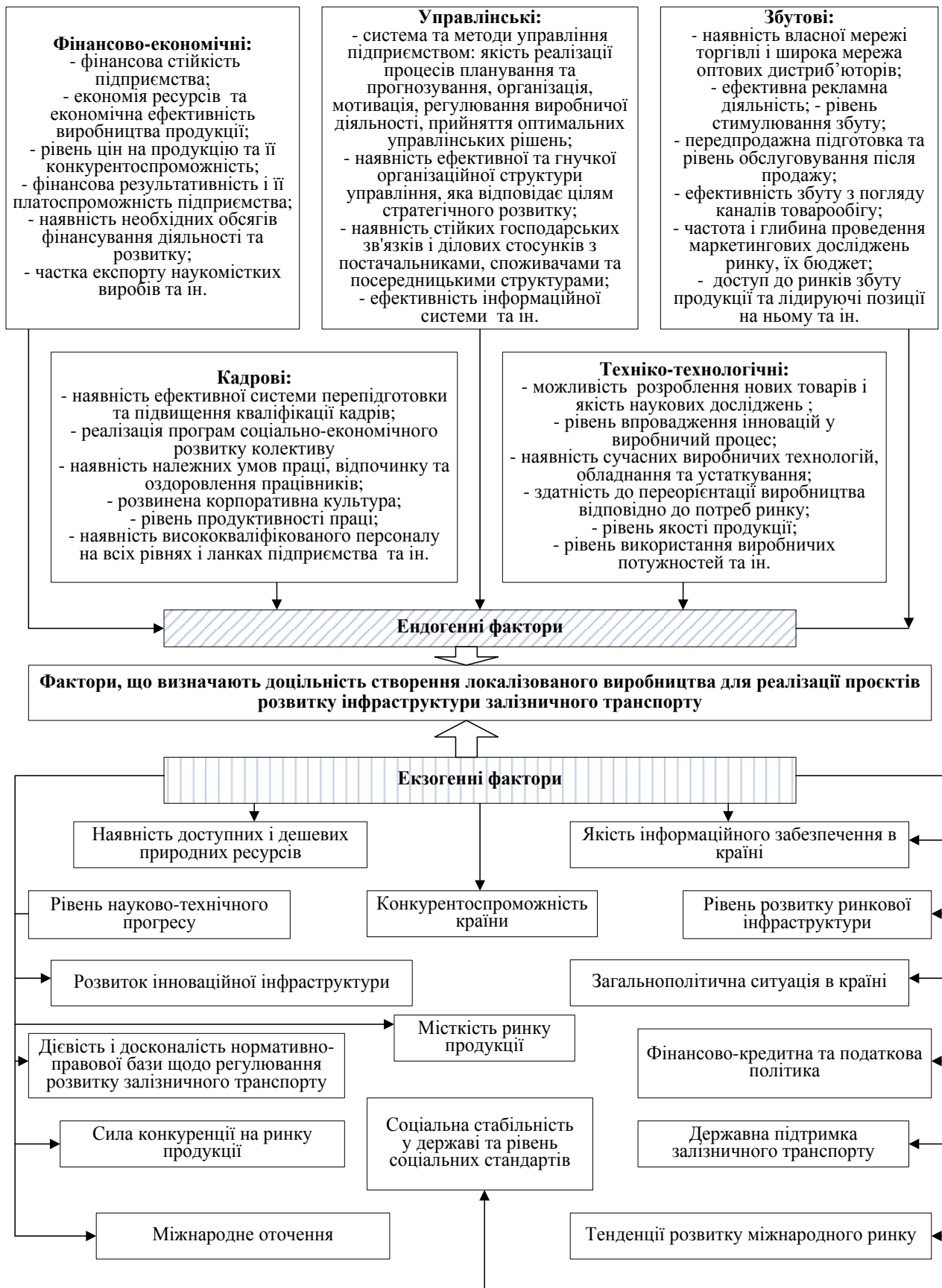


Рис. 4.9. Мотиваційні фактори, що визначають доцільність локалізації для реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах (розробка автора)

Як правило перший і другий ступені локалізації створюють умови для переходу до третього ступеня локалізації, що і розкрито на рис. 4.10.

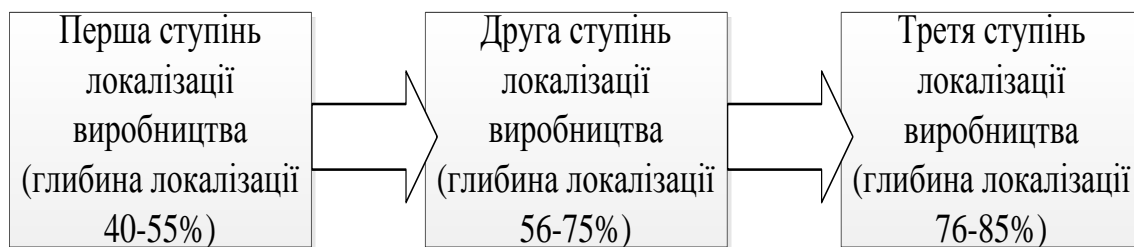


Рис. 4.10. Ступінь локалізації виробництва
(складено на основі робіт [412, 419, 425])

Зважаючи на все вищесказане, наразі важливо синтезувати і використовувати ключові уроки (як позитивні, так і негативні) з досвіду різних країн, у той же час уникаючи надмірного регулювання на шкоду якості або стимулювання надлишкової конкуренції на невеликому ринку.

На основі міжнародного досвіду [412, 419, 425] можна виділити такі основні параметри успішної локалізації:

- наявність послідовної та комплексної нормативно-правової бази та ефективний і дієвий розвиток наявності єдиного органу, що буде координувати всю відповідну роботу. Для просування локалізації потрібне існування системи професійного навчання (наприклад системи державних, приватних і корпоративних інститутів);

- участь у процесі реалізації всіх зацікавлених сторін, навіть на ранній стадії: локалізація вимагає політичної волі і зацікавленості ключових груп у державному й приватному секторах, при цьому комунікація повинна бути прозорою, що вкрай важливо для забезпечення цілісності процесу та його розуміння зацікавленими сторонами. При цьому потрібно враховувати, що локалізація майже не піддається вимірюванню: потрібна наявність чітко сформульованого набору показників, що враховує місцеві умови (наприклад такі показники, як витрати, обсяг, трудові ресурси та якість, часто не піддаються порівнянню між різними країнами). Також слід пам'ятати про те, що ефективно

управління інформацією (наприклад відкриті бази даних, електронні торгові майданчики) є ключовим фактором для залучення зацікавлених сторін – це дозволяє місцевим фірмам і працівникам краще оцінити наявні можливості, а компаніям – зрозуміти наявність місцевих компетенцій;

- наявність добре сформованої комплексної системи стратегічного управління локалізованим виробництвом, що буде мати оптимальний контур управління та його раціональну структуру, дієвий методичний апарат, а також своєчасний характер здійснення стратегічних змін та ін.

Отже, хоча шляхи досягнення головної мети можуть бути різними, у розвитку локалізації виробництва можна виділити три етапи, що розрізняються за пріоритетами та рівнем зрілості співпраці (рис. 4.11):



Рис. 4.11. Етапи розвитку локалізації виробництва (розробка автора)

1) етап «Складальне локалізоване виробництво» – організація базових систем (процесів), що забезпечують належне залучення груп інтересів та управління інформацією, а також розвиток бази місцевих закупівель і працевлаштування;

2) етап «Локалізоване виробництво, що передбачає системні поліпшення» – зміщення акценту в напрямі розвитку кадрового резерву, що передбачає прискорений розвиток компетенцій персоналу, організацію програм розвитку навичок у поєднанні з будівництвом відповідної інфраструктури та підтримкою розвитку місцевого підприємництва на основі податкової політики та системи кредитування;

3) етап «Інноваційно спрямоване локалізоване виробництво» – сприяння основним місцевим виробникам у сфері досягнення ними конкурентоспроможності, організація спеціальних галузевих освітніх інститутів і активне сприяння науково-дослідній і дослідно-конструкторській роботі за рахунок формування спільних інноваційних майданчиків, науково-виробничих кластерів та ін. [426].

Слід зазначити, що визначені етапи не обов'язково слідують один за одним, і реалізація ініціатив, започаткованих у процесі виконання першого етапу, може бути продовжена в ході третього етапу. Етапи розвитку локалізації виробництва швидше вказують на поступове зміщення пріоритетів з урахуванням існуючих обмежень.

На сьогодні залізничний транспорт України домігся деяких успіхів у впровадженні основних елементів лише першого етапу розвитку локалізації («Складальне локалізоване виробництво»). Про це свідчить впровадження локалізованого виробництва в діяльність ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод» у 2018 році в межах співпраці з компанією General Electric щодо оснащення локомотивів серії TE33AC, але цього недостатньо для забезпечення високоінтелектуального розвитку науково-виробничої інфраструктури АТ «Укрзалізниця».

Так, у межах другого етапу розвитку локалізації (локалізоване виробництво, що передбачає системні поліпшення) перш за все доцільно виявити ключові негативні фактори, що заважають розвитку (наприклад у сфері тренінгів і підготовки персоналу). Адже міжнародні машинобудівні компанії змушені працювати з вітчизняними компаніями, що не цілком відповідають вимогам і, як

наслідок, компанії-інвестори несуть подвійні витрати на тренінги для персоналу та на оплату додаткової робочої сили, щоб компенсувати нижчу, ніж очікувалося спочатку, ефективність сертифікованої місцевої робочої сили, залученої за контрактом.

У межах другого етапу обов'язково слід підвищувати прозорість процесу видачі дозволів на роботу і ліцензій, а також правильно організувати систему зворотного зв'язку і контролю за якістю для інвесторів. І нарешті, у межах другого етапу необхідно вибудувати систему моніторингу ефективності за визначеними напрямками, включивши їх до дорожньої карти реалізації проєктів локалізації виробництва [426].

Однак для здійснення якісних змін у залізничній галузі в локалізації виробництва з машинобудування залізничного транспорту з поточного рівня, що наразі становить лише 10 %, необхідне перенесення пріоритетів на розвиток елементів третього етапу («Інноваційно спрямоване локалізоване виробництво»).

Саме тому перш за все головним пріоритетом повинно стати формування транскордонних науково-виробничих кластерів з локалізацією виробництва, що вимагає системного аналізу ключових галузей з точки зору ринкової концентрації і формування необхідного економічного потенціалу в поєднанні з цільовою державною підтримкою для досягнення ефекту масштабу, а також з підписанням відповідних угод з науково-виробничою співпраці.

Паралельно потрібні додаткові зусилля для розвитку приватно-державного співробітництва у створенні спеціальних галузевих освітніх установ і програм.

З організаційної точки зору, всі ці ініціативи вимагають значної участі уряду та зацікавлених ділових сторін, тобто необхідна стратегічна координація зусиль для забезпечення дотримання спільних інтересів і пріоритетів. Досвід інших країн показує, що найбільш ефективним підходом є наявність єдиного центру відповідальності та консолідації [427].

Відповідно до цього, на думку автора дисертації, необхідним є комплексне галузеве планування і координація ключових процесів реалізації стратегічних для АТ «Укрзалізниця» проєктів розвитку інфраструктури, що можливе за рахунок

створення галузевого центру сприяння локалізації [427]. Функції та основні напрями діяльності галузевого центру сприяння локалізації подано на рис. 4.12.

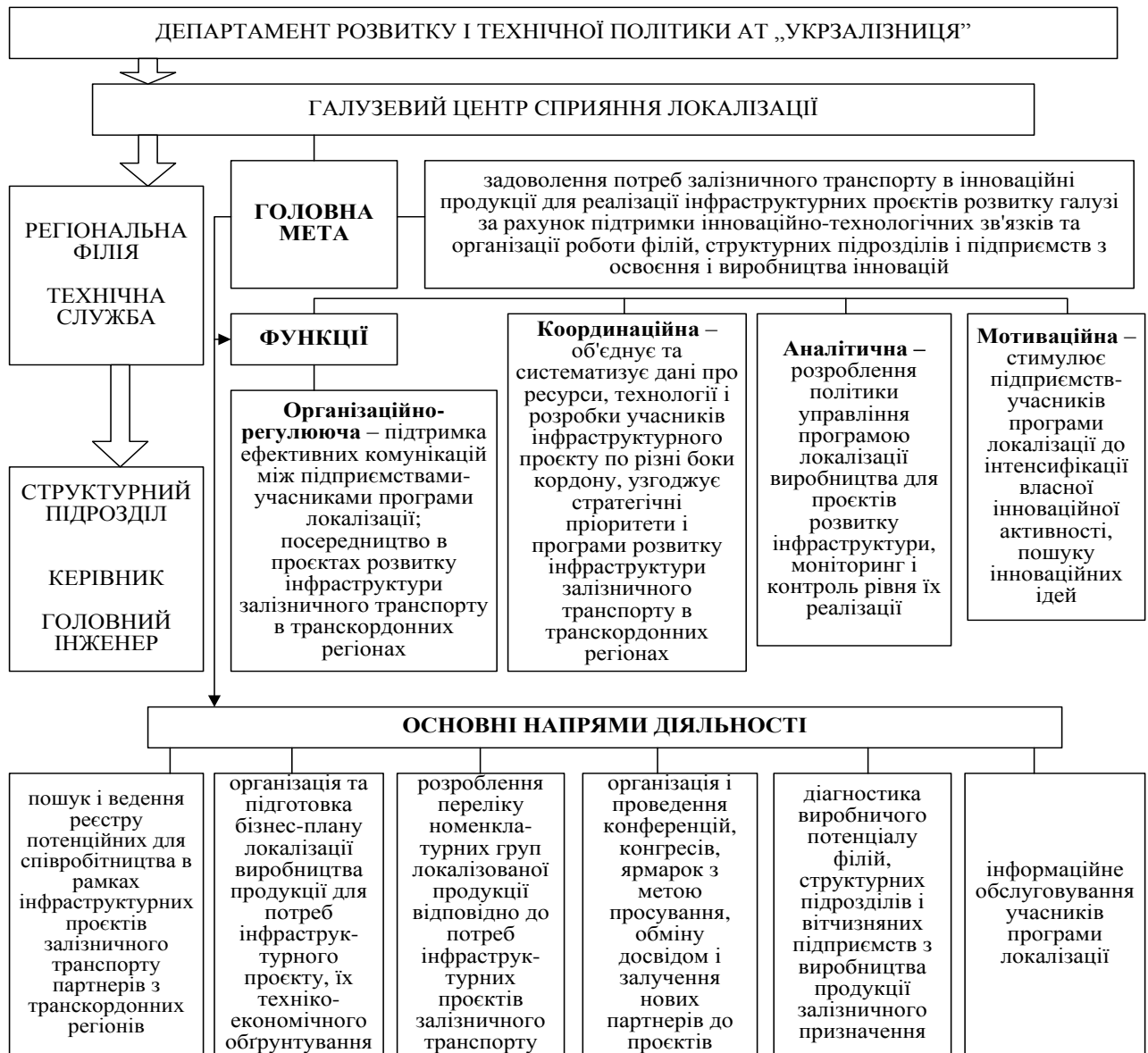


Рис. 4.12. Функції та основні напрями діяльності галузевого центру сприяння локалізації (розробка автора)

Основна мета такого центру полягає в задоволенні потреб залізничного транспорту в інноваційні продукції для реалізації інфраструктурних проєктів розвитку галузі за рахунок підтримки інноваційно-технологічних зв'язків та організації роботи філій, структурних підрозділів і підприємств з освоєння і виробництва інновацій. Відповідно до цього ключовими напрямками його діяльності варто визначити:

- пошук та ведення реєстру потенційних для співробітництва в рамках інфраструктурних проєктів залізничного транспорту партнерів з транскордонних регіонів;
- організація та підготовка бізнес-плану локалізації виробництва продукції для потреб інфраструктурного проєкту, їх техніко-економічного обґрунтування;
- розроблення переліку номенклатурних груп локалізованої продукції відповідно до потреб інфраструктурних проєктів залізничного транспорту;
- організація і проведення конференцій, конгресів, ярмарок з метою просування, обміну досвідом і залучення нових партнерів до проєктів;
- діагностика виробничого потенціалу філій, структурних підрозділів і вітчизняних підприємств з виробництва продукції залізничного призначення;
- інформаційне обслуговування учасників програми локалізації тощо.

Функціонально галузевий центр сприяння локалізації виконуватиме такі функції [427]:

- організаційно-регулююча – підтримка ефективних комунікацій між підприємствами-учасниками програми локалізації; посередництво в проєктах розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах;
- координаційна – об'єднує та систематизує дані про ресурси, технології і розробки учасників інфраструктурного проєкту по різні боки кордону, узгоджує стратегічні пріоритети і програми розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах;
- аналітична – розроблення політики управління програми локалізації виробництва для проєктів розвитку інфраструктури, моніторинг та контроль рівня їх реалізації;
- мотиваційна – стимулює підприємств-учасників програми локалізації до інтенсифікації власної інноваційної активності, пошуку інноваційних ідей.

Організаційно даний центр має підпорядковуватися Департаменту розвитку

і технічної політики АТ «Укрзалізниця» зі створенням відповідальних осіб за локалізацію на рівні філій і структурних підрозділів залізничного транспорту. Зокрема на рівні філій і структурних підрозділів АТ «Укрзалізниця» відповідальними за політику сприяння розширенню науково-виробничих контактів в межах транскордонних регіонів мають бути особи до компетенції яких входять обов'язки з управління його інноваційно-технологічним розвитком. До їх ключових обов'язків варто віднести питання з планування проекту локалізації виробництва відповідно до виробничих можливостей підприємства; встановлення переліку номенклатурних груп продукції, виробництво яких можливе шляхом локалізації; організація робіт щодо винахідницької і раціоналізаторської діяльності, трансферту технологій, впровадження та дифузії створюваних інновацій. В цілому організація такого центру дозволить підвищити ефективність виконання транскордонних проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту на основі комплексного розроблення і впровадження у виробництво інновацій.

Однак формування Центру локалізації виробництва у сфері залізничного транспорту – важлива, але не єдина умова досягнення успіху.

З огляду на наявний стан філій АТ «Укрзалізниця» з інфраструктури, а також досвід, можна в якості основного напрямку розвитку галузі на найближчу і середньострокову перспективу визначити виробництво сучасного рухомого складу, у т. ч. для швидкісного й високошвидкісного залізничного руху, з використанням зарубіжного досвіду, з урахуванням умов вітчизняного господарювання та локалізацією виробництва відповідно до третього етапу.

Це пояснюється перш за все ситуацією з комплектуючими, що у свою чергу визначається галузевою особливістю залізничного машинобудування України, тобто її технологічною багатокомпонентністю і значною металоємністю. У той же час, за стратегією розвитку залізничного транспортного машинобудування, у країні відсутнє новітнє виробництво комплектуючих, без яких неможливе створення техніки, що відповідало б світовому рівню.

Для створення сучасної продукції підприємства транспортного

машинобудування доцільно закуповувати комплектуючі іноземного виробництва. Для організації серійного виробництва інноваційних комплектуючих в Україні наразі відсутні високоінтелектуальні технології.

Отже, більш доцільним для забезпечення економічного розвитку України є орієнтація на створення транскордонних науково-виробничих кластерів на принципах локалізованого виробництва з розвитку залізничної інфраструктури на базі вітчизняних матеріалів, компонентів і ресурсів (трудових, сировинних, інтелектуальних та енергетичних). Адже підвищення рівня локалізації готової продукції відіграє величезну роль у подальшому динамічному і сталому розвитку економіки залізничного транспорту, зниженні її залежності від зовнішніх факторів, прискорення впровадження нових, ефективних технологій у процесі виробництва [396].

Саме тому локалізація повинна стати одним з головних напрямів розвитку науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту України, що забезпечить на основі використання місцевих сировинних і виробничих ресурсів, випуск інноваційної продукції для потреб інфраструктурних проектів галузі.

Будь-якому процесу локалізації виробництва передують комплекс організаційних заходів щодо сприяння його реалізації.

Дослідження робіт [428, 429-432] із зазначеної тематики дозволило виділити головні етапи розроблення проекту з локалізації виробництва.

1. На етапі проектування створюється повноцінна бізнес-модель, а також готується план реалізації транскордонного переміщення підприємства.

Серед ключових організаційних аспектів, які повинні розкриватися в проекті, можна виділити наступні:

- тип процедури пошуку і оформлення землі у власність компанії;
- будівництво та обладнання виробничого об'єкта;
- юридичне оформлення діяльності;
- створення системи менеджменту;
- розрахунок можливостей для локального розширення виробничих потужностей на ресурсах створеної інфраструктури.

2. На етапі розроблення проєкту локалізації виробництва опрацьовуються логістичні завдання, питання дистрибуції та збуту продукції. У бізнес-моделі повинна бути оцінена середньорічна виробнича потужність, а також резервний потенціал. Для більш точного виконання розрахунків використовуються статистичні результати дослідницьких центрів, що надають інформацію про інвестиційний клімат, споживчу активність, економічну ситуацію на місцевому ринку і т. ін.

3. На етапі проєктування також опрацьовуються достатні умови для організації виробничої діяльності на конкретній території. Для оцінювання умов застосовуються такі критерії:

- достатність технологічних можливостей для переробки матеріалів, необхідних виробництву;
- наявність технічних можливостей для організації виробничих процесів;
- виконання правила адвалорної частки, що визначає потенційну рентабельність нового майданчика щодо потужностей компанії-екстенсівера;
- можливості для нарощування потужностей та ускладнення виробництва, які передбачають також відмову від простих технологічних операцій. Наприклад при локалізації виробництва тягового рухомого складу можливий плавний перехід від ручної збірки певних частин до автоматизованого компонування. Найбільш розвинені складальні лінії такого типу реалізують повний цикл за допомогою роботизованої техніки.

Також на кожному етапі передбачається визначення вимог до контролю за якістю продукції, що випускається, на шляху від сировини до кінцевого виробу. Проєктувальники повинні оцінити, наскільки можливий контроль за якістю відповідно до вимог екстенсівера.

4. На останньому етапі (після затвердження проєктного рішення) складається дорожня карта або програма безпосередньої реалізації. В основі плану знаходиться шкала пріоритетів з параметрами, необхідними для локалізації конкретного виробництва.

Зважаючи на особливості утворення локалізованого виробництва, вважаємо

за доцільне узгоджувати стратегічні бачення і завдання між бізнес-партнерами, а також розробляти комплексну дорожню карту зважаючи на такі ключові етапи:

- провести аналіз і пріоритезувати завдання;
- оцінити вплив проекту на розвиток вітчизняної науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту;
- розробити детальну концепцію з визначенням зон відповідальності учасників програми локалізації під час реалізації інноваційного або виробничого процесу для інфраструктурного проекту;
- здійснити інтеграцію з галузевими програмами розвитку;
- систематично відстежувати виконання етапів проекту та інформувати про досягнутий рівень реалізації встановлених стратегічних орієнтирів.

Важливо визначити пріоритети і домогтися кількох швидких перемог на ранньому етапі. Це сприятиме створенню позитивного іміджу проекту, надасть імпульс у подальшій роботі з його здійснення і забезпечить всебічну підтримку в реалізації більш складних ініціатив.

Слід також звернути увагу на те, що пріоритети, які відповідають третьому етапу розвитку локалізації, характеризуються підвищеною складністю, а їх належне впровадження потребує великих зусиль і координації. Проте успішне впровадження саме цих елементів відрізняє тих, хто досягнув великих успіхів у питаннях локалізації, від тих, хто зупинився на середньому рівні.

Продукція враховується як локалізована після підтвердження документами та відомостями (рис. 4.13):

- рішення керівництва постачальника компонента про постановку на виробництво;
- акт приймальної комісії по тих найменуваннях, за якими є узгоджене в установленому порядку технічне завдання;
- документ, що підтверджує відповідність компонентів, вузлів, деталей і складових частин технічних систем і устаткування обов'язковим вимогам (сертифікат відповідності або декларація відповідності, або паспорт якості тощо);
- відомості про обсяги випуску продукції (у натуральних одиницях);

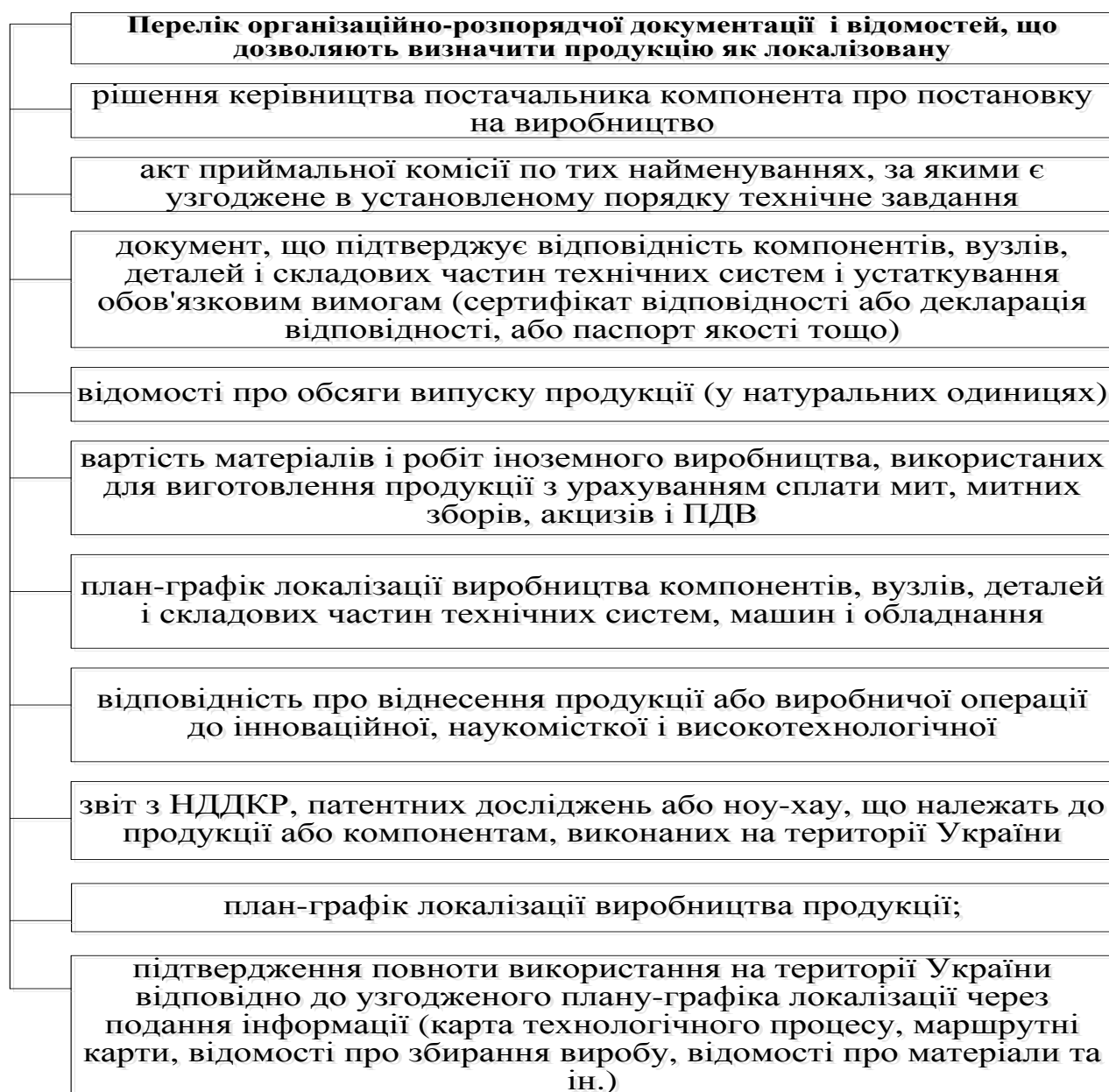


Рис. 4.13. Перелік організаційно-розпорядчої документації і відомостей, що дозволяють визначити продукцію як локалізовану

(сформовано автором на основі робіт [431, 432])

- вартість матеріалів і робіт іноземного виробництва, використаних для виготовлення продукції з урахуванням сплати мит, митних зборів, акцизів і ПДВ;
- план-графік локалізації виробництва компонентів, вузлів, деталей і складових частин технічних систем, машин і обладнання;
- відповідності про віднесення продукції або виробничої операції до інноваційної, наукомісткої і високотехнологічної;

- звіт з НДДКР, патентних досліджень або ноу-хау, що належать до продукції або компонентів, виконаних на території України;
- план-графік локалізації виробництва продукції;
- підтвердження повноти використання на території України відповідно до узгодженого плану-графіка локалізації через подання інформації (карта технологічного процесу, маршрутні карти, відомості про збирання виробу, відомості про матеріали та ін.).

При здійсненні закупівлі продукції для потреб локалізованого виробництва як вимоги до постачальників слід враховувати такі критерії первинного відбору:

- спеціалізація підприємства на випуск відповідної продукції;
- наявність на підприємстві сертифікованої системи управління якістю, що відповідає державним стандартам якості;
- відповідність продукції цільовим значенням показників надійності, ремонтпридатності, вартості життєвого циклу;
- готовність надання необхідної документації.

Критерії, що дають постачальнику додаткові переваги при відборі:

- наявність у підприємства сертифіката;
- участь підприємства в інших програмах локалізації продукції на території України;
- готовність погодити з підрозділами АТ «Укрзалізниця» рівень ціни на продукцію і порядок їх зміни на тривалий період.

Обстеження підприємств постачальників, які пройшли первинний відбір, проводиться експертною групою, що складається зі спеціалістів постачальника, фахівців АТ «Укрзалізниця» і за необхідності сторонніх експертів і консультантів з підприємства постачальників продукції.

Враховуючи те, що обґрунтування вибору механізмів та етапу розвитку локалізації виробництва для розвитку науково-виробничої інфраструктури з метою забезпечення реалізації інфраструктурних проектів залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів потребує встановлення приймального рівня локалізації, на думку автора, доцільно зупинитися на

вивченні підходів до його оцінювання.

Існує кілька підходів до оцінювання рівня локалізації, що висвітлені в роботах [433-434].

Методика оцінки рівня локалізації, розроблена АТ «Інтер РАО – Електрогенерація», передбачає окремо розрахунок рівня локалізації для готової продукції, робіт / послуг та робіт/ послуг, що надаються однією організацією, а також програми закупівель. Зокрема розрахунок рівня локалізації виробництва готової продукції пропонується розраховувати наступним чином [435]:

$$P_{L_{ГП}} = \frac{\sum C_i^{TC} * 0,3 + \sum C_i^{ШОС,БРИКС} * 0,2 + \sum C_i^B + C_{ПП}}{C_{CC}} \quad (4.1)$$

де C_i^{TC} - вартість імпортової сировини, основних матеріалів та комплектуючих, країною походження яких держави-члени митного союзу;

$C_i^{ШОС,БРИКС}$ - вартість імпортової сировини, основних матеріалів та комплектуючих, країною походження яких держави-члени ШОС та БРИКС;

C_i^B - вартість вітчизняних сировини, основних матеріалів та комплектуючих, в тому числі і тих, що набули статусу вітчизняні в результатів додаткової обробки на території країни;

$C_{ПП}$ - витрати виробничого процесу кінцевого виробника з виготовлення продукції.

Розрахунок рівня локалізації виробництва робіт пропонується визначати за формулою:

$$P_{L_p} = \frac{KC_{орг} * P_{L_{орг}} + \sum C_i * P_{L_i}}{КСР} \quad (4.2)$$

де $KC_{орг}$ - кошторисна собівартість робіт, виконаних організацією;

$P_{L_{орг}}$ - рівень локалізації організації;

C_i - вартість і-ї позиції обладнання, матеріалів;

PL_i - рівень локалізації і-ї позиції обладнання, матеріалів;

KCP - кошторисна собівартість робіт.

Рівня локалізації сукупності товарів, технологічно не пов'язаних один з одним, але об'єднані в один лот розраховується за формулою:

$$PL_{лот} = \frac{\sum C_i * PL_i}{\sum B_{лот}} \quad (4.3)$$

де C_i - вартість і-го товару (готової продукції, робіт/послуг), що входить до складу лоту;

PL_i - рівень локалізації і-го товару, що входить до лоту;

$B_{лот}$ - загальна вартість лоту.

Рівня локалізації програми закупівель, що передбачає придбання декількох лотів, визначається за формулою:

$$PL_{пз} = \frac{\sum C_{ілот} * EPL_{ілот}}{\sum B_{пз}} \quad (4.4)$$

де $C_{ілот}$ - вартість і-го лоту, що входить до складу програми закупівель;

$EPL_{ілот}$ - еквівалентний рівень локалізації і-го лоту;

$\sum B_{пз}$ - загальна вартість програми закупівель.

Для визначення ступеня локалізації виробництва підприємствами вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу вітчизняної техніки і обладнання для агропромислового комплексу існує методика розрахунку рівня локалізації, затверджена Постановою Кабінету Міністрів

України від 27 травня 2013 року. Згідно з останньою розрахунок рівня локалізації виробництва пропонується проводити за формулою:

$$L\% = \left(1 - \frac{MB + IB}{C}\right) * 100 \quad (4.5)$$

де $L\%$ - ступінь локалізації (питома вага вартості сировини, матеріалів, вузлів, агрегатів, деталей і комплектувальних виробів вітчизняного виробництва у собівартості вітчизняної техніки і обладнання для агропромислового комплексу;

C - собівартість вітчизняної техніки і обладнання для агропромислового комплексу, виготовлених підприємством вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу;

MB - митна вартість компонентів, що імпортовані в Україну підприємством вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу, для виробництва техніки і обладнання;

IB - вартість імпортованих компонентів, придбаних окремо та/або у складі товару підприємством вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу для виробництва техніки і обладнання у постачальника, який є резидентом України, без урахування податку на додану вартість [436].

В науковій літературі також існує досить велика кількість методик розрахунку рівня локалізації виробництва. Найбільш поширеною серед них є методика визначення рівня локалізації виробництва продукції на основі митної вартості та ціни продукції:

$$PL = \left(1 - \frac{V}{P}\right) * 100 \quad (4.6)$$

де V - митна вартість компонентів, рубл;

P - ціна кінцевої продукції.

Саме ґрунтуючись на цій методиці колектив авторів В.Ю. Маркова та Д.Г. Шувалова рівень локалізації пропонують розраховувати [416]:

$$PL = \frac{\left(1 - \frac{V}{P}\right)}{1 - \frac{K_{imn}}{K_{\Sigma}}} * 100 \quad (4.7)$$

де V - вартість імпортованих сировини, матеріалів комплектуючих, технологій нерезидентів, рубл;

P - ціна кінцевої продукції, рубл;

K_{imn} - вартість імпортованої сировини, матеріалів та комплектуючих, що використовуються в обладнанні та мають вітчизняні аналоги, рубл;

K_{Σ} - сумарна вартість сировини, матеріалів та комплектуючих, що використовуються в обладнанні, рубл.

На основі узагальнення даних по застосовуваних методиках оцінювання рівня локалізації досить цікавим слід виділити спосіб розрахунку, що враховує інформацію бухгалтерського обліку з розрахунком собівартості, а також дані щодо приросту інтелектуальної складової виробника електротехнічного обладнання. Оцінювання рівня локалізації проводиться з урахуванням таких аспектів діяльності підприємства і характеристик продукції:

- наукоємність технологічного процесу, що відображується в нематеріальній складовій майна підприємства-виробника електротехнічного обладнання;

- наукоємність продукції, від якої покривається частка амортизації нематеріальних активів у структурі собівартості виробництва кожного виду електротехнічного обладнання;

- собівартість продукції.

При оцінюванні рівня локалізації розраховується обсяг виконаних на

території держави розробок (НДДКР) і технологічних операцій.

Показник локалізації включає в себе такі складові:

- частка нематеріальних активів у майні підприємства;
- витрати на НДДКР у вигляді приросту складової амортизації нематеріальних активів у собівартості електротехнічної продукції [432];
- витрати на виробництво, локалізовані на території держави.

У методиці оцінювання рівня локалізації враховується інтелектуальна складова виробничого процесу, а саме витрати на НДДКР у вигляді приросту частки їхньої амортизації в структурі собівартості, а також витрати на виробництво, локалізовані на території держави з урахуванням ступеня локалізації вихідної сировини, матеріалів та інших статей собівартості.

Методика дозволяє здійснити комплексне оцінювання рівня локалізації за кожним видом електротехнічного обладнання.

Рівень локалізації розраховується на основі такої системи рівнянь [437]:

$$УЛ_{np} = \frac{\sum Z_{кр} * \alpha_{ст}}{\sum B_{кр}} \quad (4.8)$$

$$УЛ_{НДДКРnp} = D_{НДДКР,npN+1} / D_{НДДКР,npN} \quad (4.9)$$

$$УЛ_{НДДКР} = D_{НДДКРN+1} / D_{НДДКРN}, \quad (4.10)$$

де $УЛ_{np}$ – рівень локалізації виробництва;

$Z_{кр}$ – розрахунок витрат за статтями калькуляції, що розраховується на підставі даних бухгалтерського обліку;

$\alpha_{ст}$ – коефіцієнт, що показує відсоток вітчизняних витрат у статті собівартості;

$B_{кр}$ – сумарна виручка, отримана від продажу продукції на території країни;

$УЛ_{НДДКРnp}$ – рівень локалізації виробництва, що розраховується на підставі врахування приросту інтелектуальної складової собівартості;

$D_{НДДКР\ np\ N + 1}$ – частка амортизаційних витрат нематеріальних активів у структурі собівартості в аналізованому періоді;

$D_{НДДКР\ np\ N}$ – частка амортизаційних витрат нематеріальних активів у структурі собівартості в періоді, що передує розглянутому;

$УЛ_{НДДКР}$ – рівень локалізації виробництва, що розраховується на підставі врахування приросту інтелектуального капіталу вітчизняних виробників;

N – період розгляду.

Найбільш прийнятною для АТ «Укрзалізниця» є типова методика визначення рівня локалізації виробництва продукції, що закуповується для потреб холдингу «РЖД».

Відповідно до методики з метою визначення критеріїв оцінювання фактично досягнутого рівня локалізації виробництва продукції, що закуповується для потреб вітчизняного залізничного транспорту, рівень локалізації визначається за такими групами продукції [422]:

Група 1. Технічні вироби, номенклатура яких широко використовується на залізничному транспорті, технології виробництва яких локалізовані на ряді вітчизняних промислових підприємств (наприклад віконні збірки, світлофори, крісла, пасажирські сидіння, двері і т. ін.). Розрахунок рівня локалізації виробництва продукції по даній групі проводиться відповідно до роботи [438].

$$L_i = \left(1 - \frac{C_i}{CC_i}\right) \times 100\% , \quad (4.11)$$

де L_i – рівень локалізації виробництва продукції;

C_i – вартість матеріалів і робіт іноземного виробництва, використаних для виготовлення в собівартості продукції;

CC_i – собівартість продукції.

З метою обліку поправки на ризик, пов'язаної зі значними змінами курсу

валют, при визначенні значення показника L_i рекомендується застосовувати такі механізми:

- використання в розрахунках імпортової складової фіксованих значень валютного курсу валюти на момент підписання угоди постачання (або проведення конкурсу на поставку);

- застосування в розрахунках імпортової складової індексу номінального курсу валюти (% приросту до відповідного періоду) за даними Центрального банку України, що відображує динаміку зміни курсів валют за конкретний період.

Загальна вартість іноземних матеріалів і робіт, які використовуються при виробництві продукції, визначається як кінцева вартість продукції іноземного виробництва з урахуванням сплати мит, митних зборів, акцизів і ПДВ.

Розрахунок собівартості продукції здійснюється на підставі даних бухгалтерського обліку, інформації про постачальників і підрядників підприємства та включає:

- витрати на сировину, матеріали і комплектуючі, які входять до складу продукції;

- оплата послуг підрядних або контрактних організацій і приватних осіб;

- витрати на оплату праці персоналу та відрахування;

- суми нарахованої амортизації об'єктів основних засобів, у т. ч. об'єктів нерухомого майна, обладнання, транспортних засобів, інструментів, організаційної та офісної техніки;

- витрати на оплату паливно-енергетичних ресурсів;

- суми нарахованої амортизації і витрати на програмне забезпечення, ліцензійні відрахування, інтелектуальну власність, включаючи витрати на розроблення конструкторської і технологічної документації;

- витрати на оренду будівель і споруд, приміщень, їх ремонт і підтримання в технічно справному стані та ін.

Група 2. Рухомий склад, а також кінцева продукція, що належать до категорії складних технічних систем, для виробництва яких використовуються технологічно складні операції, що вимагають наявності високого рівня

компетенцій і кваліфікації персоналу, а також використовуються комплектуючі різного рівня від простих (наприклад віконні збірки) до складних (наприклад тяговий перетворювач).

Група 2 складається з компонентів підгрупи 2.1 та підгрупи 2.2.

Рівень локалізації продукції по даній групі визначається шляхом підсумовування відсоткових часток локалізованих компонентів і робіт по підгрупі 2.1 і підгрупі 2.2.

Для підгрупи 2.1 за погодженням з виробником і замовником (залежно від цілей) визначається перелік трудомістких і технологічно складних операцій на стадіях виробництва компонентів і елементів складної технічної системи і присвоюється статус локалізації відповідно до форми для розрахунку рівня локалізації продукції.

Якщо операція здійснюється на території держави, то даний компонент враховується при розрахунку рівня локалізації в цілому по групі 2 і дорівнює відсотковій частці у вартості складної технічної системи

Розрахунки рівня локалізації продукції, що належать до підгрупи 2.1, необхідно проводити тільки по нових проектах. За всіма іншими проектами розрахунок необхідно проводити за схемою для підгрупи 2.2.

Для підгрупи 2.2 рівень локалізації продукції визначається шляхом підсумовування відсоткових часток локалізованих компонентів, отриманих шляхом множення даних ваг на частки вартості іноземних матеріалів і робіт.

Рівень локалізації продукції визначається відповідно до формули, % [438]:

$$L_i = \sum (D_{oc} \cdot x(1 - \frac{C_{ummi}}{CC_c})) \cdot 100\% , \quad (4.12)$$

де L_i – рівень локалізації продукції;

D_{oc} – відсоткова частка вартості компонентів і робіт у вартості технічної системи без урахування ПДВ;

C_{ummi} – вартість матеріалів і робіт іноземного виробництва, використаних

для виготовлення, у собівартості компонентів і робіт, вузлів, деталей і складових частин технічних систем і устаткування;

CC_C – собівартість компонентів і робіт, вузлів, деталей і складових частин технічних систем і устаткування.

Підгрупа 2.1. Компоненти продукції, виробництво яких включає в себе трудомісткі і технологічно складні операції, які обумовлюють значні інвестиційні вкладення у виробничу базу і технологічне оснащення. До даних операцій належать технологічні дії, під час яких відбуваються зміни геометричних форм, розмірів і фізико-хімічних властивостей продукції (виробів і матеріалів) на стадіях заготівлі, обробки й збирання продукції:

– із застосуванням машинно-ручних засобів виробництва (виконуються за допомогою робочих машин, апаратів, інструментів і пристосувань при безперервній участі виробничого персоналу);

– застосуванням машинних засобів виробництва (виконуються на верстатах, установках, агрегатах, апаратних засобах, спеціалізованому технологічному обладнанні при обмеженій участі персоналу);

– із застосуванням автоматизованих засобів виробництва (виконуються на автоматичному технологічному обладнанні або автоматичних лініях).

Дані операції визначаються на попередніх етапах за погодженням між виробником і замовником з урахуванням особливостей діяльності функціональних підрозділів АТ «Укрзалізниця» по господарствах і враховуються як локалізовані компоненти після підтвердження вищенаведеними документами.

Підгрупа 2.2. Компоненти продукції, виробництво яких передбачає використання матеріалів іноземного походження – враховуються як локалізовані компоненти після підтвердження документам аналогічними документами, для продукції по групі 1, а також висновком експертної комісії.

Група 3. Продукція, при виробництві якої передбачається використання високотехнологічних та інноваційних виробів.

Рівень локалізації продукції характеризується повнотою використання

таких технологічних операцій:

- виготовлення основних компонентів, модулів і елементів продукції;
- монтаж і збирання основних компонентів, модулів і елементів продукції;
- програмування, функціональне тестування і перевірка працездатності

продукції.

Рівень локалізації виробництва розраховується відповідно до такої формули [438]:

$$L_i = \sum_{i=1-3} (B_i * \frac{MЗ_i + TЗ_i + IЗ_{iНДДКР}}{C_{i\text{заг}}}) * 100 \quad (4.13)$$

де L_i – рівень локалізації, %;

B_i – середньостатистична розрахункова питома вага технологічної операції в структурі трудомісткості виробництва продукції;

$MЗ_i$ – матеріальні витрати окремої технологічної операції, виробленої в країні, розраховується на підставі регламентованих документів: карти технологічного процесу, маршрутної карти, відомості складання виробу і відомості матеріалів;

$TЗ_i$ – витрати на оплату праці в окремій технологічній операції, здійсненій в країні, розраховується на підставі регламентованих документів: карти технологічного процесу, маршрутної карти, відомості складання виробу і відомості матеріалів;

$IЗ_{i\text{ НДДКР}}$ – витрати на НДДКР і ДКР, придбання патентів, ноу-хау окремої технологічної операції, здійсненої в країні, розраховується на підставі регламентованих документів: карти технологічного процесу, маршрутної карти, відомості складання виробу і відомості матеріалів;

$C_{i\text{ заг}}$ – загальна сума матеріальних витрат, трудових витрат і витрат на НДДКР і ДКР, придбання патентів, ноу-хау окремої технологічної операції, розраховується на підставі регламентованих документів: карти технологічного процесу, маршрутної карти, відомості складання виробу і відомості матеріалів.

Отже, узагальнюючи варто зазначити, що в цілому в літературі існує значна кількість методик розрахунку рівня локалізації виробництва, що враховують галузеву специфіку та рівень ресурсного потенціалу підприємств. Зокрема в літературі сформувався чотири основних підходи до оцінювання рівня локалізації: 1) локалізація на рівні фонду заробітної плати; 2) локалізація на рівні сировини, матеріалів, комплектуючих; 3) локалізація на рівні обладнання; 4) локалізація на рівні нематеріальних активів або розміру статутного капіталу [416].

Враховуючи існуючі підходи до оцінювання рівня локалізації виробництва, варто зазначити, що жодна з них є враховує особливості інфраструктурного проекту, який відрізняється складністю етапів реалізації. Відповідно до цього для оцінювання рівня локалізації виробництва під час реалізації проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в межах транскордонних регіонів пропонується в основу методики оцінювання рівня локалізації виробництва під час реалізації проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту покласти інтегральний показник оцінювання рівня локалізації, що відображатиме досягнутий рівень локалізації на кожній фазі виконання інфраструктурного проектів [267]:

$$I_{III}^{JB} = \sum_{i=1}^n \lambda_i \cdot w_i \quad (4.14)$$

де λ_i - ваговий коефіцієнт значущості стандартизованих показників оцінювання рівня локалізації виробництва на етапах техніко-економічного обґрунтування, планування і проектування, виробництва, здачі в експлуатацію проекту розвитку інфраструктури залізничного транспорту.

w_i - стандартизоване значення відповідного показника.

Даний методичний підхід ґрунтується на концепції життєвого циклу інфраструктурного проекту і передбачає оцінювання рівня локалізації

виробництва в шість етапів (рис. 4.14).

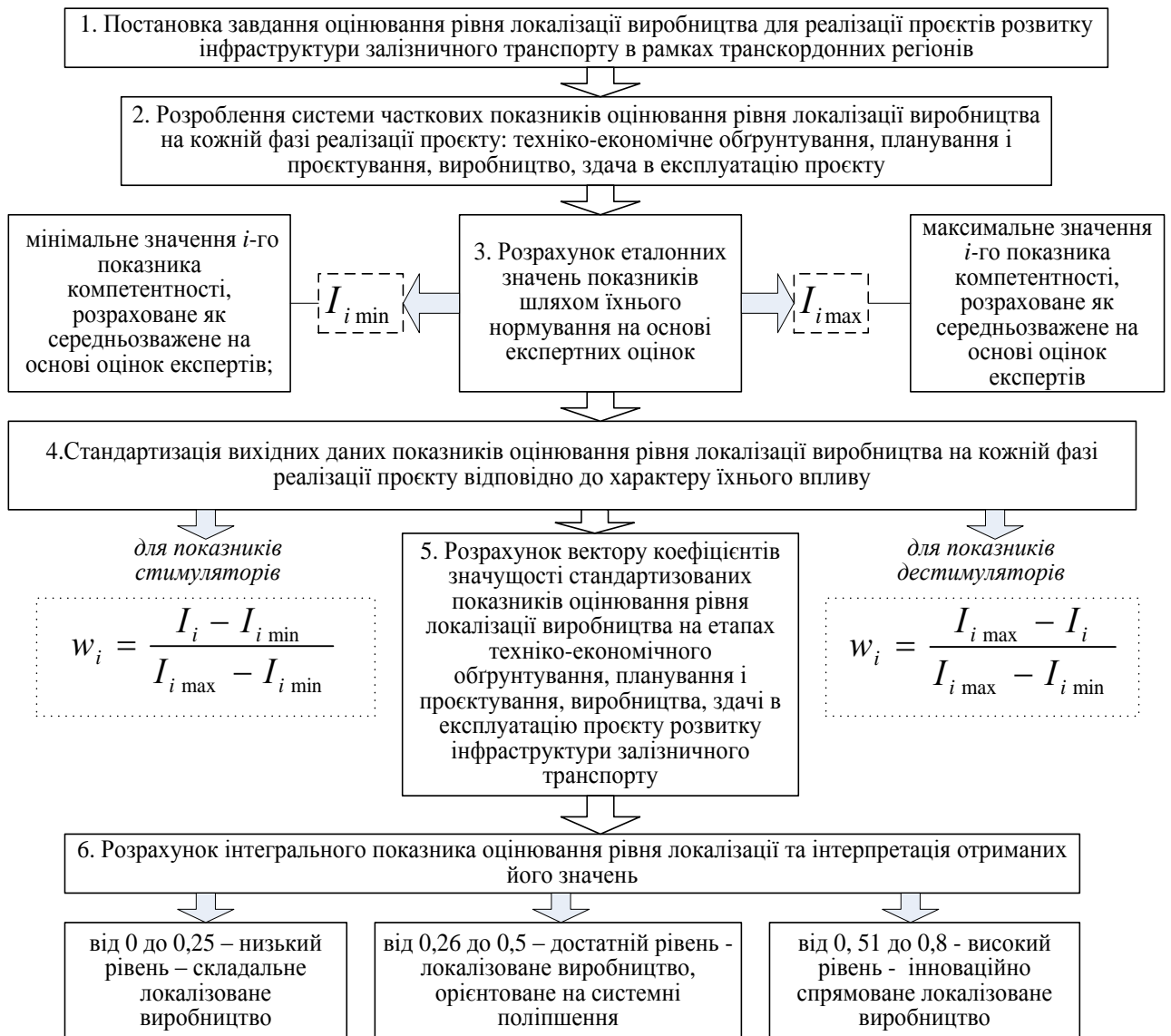


Рис. 4.14. Етапи проведення оцінювання рівня локалізації виробництва для реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів (розробка автора)

На першому етапі проводиться постановка завдання оцінювання рівня локалізації виробництва для реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів.

Другий етап передбачає розроблення системи часткових показників оцінювання рівня локалізації виробництва на кожній фазі реалізації проєкту (рис. 4.15, табл. 4.3).

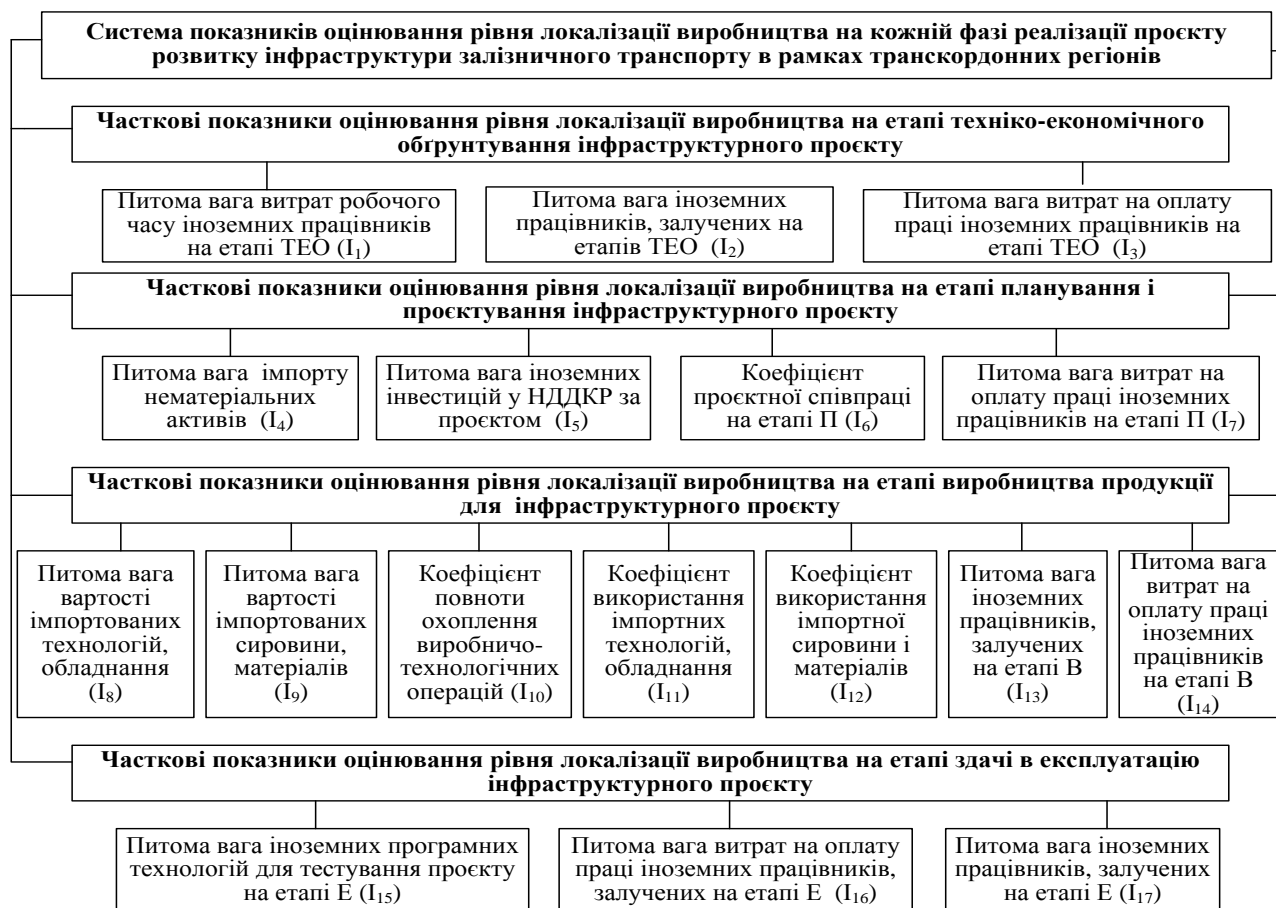


Рис. 4.15. Система показників оцінювання рівня локалізації виробництва на кожній фазі реалізації проекту розвитку інфраструктури залізничного транспорту у рамках транскордонних регіонів (розробка автора)

Таблиця 4.3

Методика розрахунку системи показників оцінювання рівня локалізації виробництва на кожній фазі реалізації проекту розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів

Показник	Методика розрахунку
1	2
Часткові показники оцінювання рівня локалізації виробництва на етапі техніко-економічного обґрунтування інфраструктурного проекту	
Питома вага витрат робочого часу іноземних працівників на етапі ТЕО (I_1)	відношення кількості годин, затрачених іноземними працівниками на етапі ТЕО до загальної кількості годин затрачених на даному етапі
Питома вага іноземних працівників, залучених на етапах ТЕО (I_2)	відношення чисельності іноземних працівників, залучених на етапах ТЕО проєкту до загальної чисельності працівників, задіяних на даному етапі
Питома вага витрат на оплату праці іноземних працівників на етапі ТЕО (I_3)	відношення розміру витрат на оплату праці іноземними працівниками на етапі ТЕО до загальної величини фонду оплати праці на даному етапі

1	2
Часткові показники оцінювання рівня локалізації виробництва на етапі планування і проектування інфраструктурного проєкту	
Питома вага імпорту нематеріальних активів (I ₄)	відношення вартості нематеріальних активів, що мають іноземне походження, до загальної вартості нематеріальних активів за інфраструктурним проєктом
Питома вага іноземних інвестицій у НДДКР за проєктом (I ₅)	співвідношення між величиною іноземних інвестицій у НДДКР і загальною величиною інвестицій у НДДКР за проєктом
Коефіцієнт проєктної співпраці на етапі П (I ₆)	відношення кількості проєктної документації, розробленої іноземними працівниками до загальної кількості проєктних документів
Питома вага витрат на оплату праці іноземних працівників на етапі П (I ₇)	співвідношення між розміром витрат на оплату праці іноземними працівниками на етапі планування і проектування і загальною величиною фонду оплати праці на даному етапів
Часткові показники оцінювання рівня локалізації виробництва на етапі виробництва продукції для інфраструктурного проєкту	
Питома вага вартості імпортованих технологій, обладнання (I ₈)	співвідношення між вартістю імпортованих технологій, обладнання і загальною вартістю технологій і обладнання, задіяних на етапі виробництва
Питома вага вартості імпортованих сировини, матеріалів (I ₉)	співвідношення між вартістю імпортованих сировини, матеріалів і загальною вартістю сировини, матеріалів, залучених у процес виробництва
Коефіцієнт повноти охоплення виробничо-технологічних операцій (I ₁₀)	відношення митної вартості імпортованих активів ввезених для виробництва продукції для потреб проєкту на території України і фактичною вартістю виготовленої продукції, призначеної для інфраструктурного проєкту
Коефіцієнт використання імпортованих технологій, обладнання (I ₁₁)	відношення кількості видів імпортованих технологій, обладнання, задіяних під час реалізації інфраструктурного проєкту до загальної кількості видів технологій і обладнання
Коефіцієнт використання імпортованої сировини і матеріалів (I ₁₂)	відношення кількості видів імпортованих сировини і матеріалів для виробництва продукції для потреб інфраструктурного проєкту до загальної кількості видів сировини і матеріалів
Питома вага іноземних працівників, залучених на етапів В (I ₁₃)	відношення чисельності іноземних працівників, залучених на етапів виробництва продукції для потреб проєкту до загальної чисельності працівників, задіяних на даному етапі
Питома вага витрат на оплату праці іноземних працівників на етапі В (I ₁₄)	співвідношення між розміром витрат на оплату праці іноземними працівниками на етапі виробництва продукції для потреб проєкту і загальною величиною фонду оплати праці на даному етапів
Часткові показники оцінювання рівня локалізації виробництва на етапі здачі в експлуатацію інфраструктурного проєкту	
Питома вага іноземних програмних технологій для тестування проєкту на етапі Е (I ₁₅)	відношення кількості іноземних програмних технологій для тестування проєкту, задіяних на етапів експлуатації інфраструктурного проєкту до загальної кількості видів програмних технологій

1	2
Питома вага витрат на оплату праці іноземних працівників, залучених на етапі Е (I ₁₆)	співвідношення між розміром витрат на оплату праці іноземними працівниками на етапі експлуатації інфраструктурного проекту і загальною величиною фонду оплати праці на даному етапів
Питома вага іноземних працівників, залучених на етапів Е (I ₁₇)	відношення чисельності іноземних працівників, залучених на етапів експлуатації інфраструктурного проекту до загальної чисельності працівників, задіяних на даному етапі

Третій етап полягає у розрахунку еталонних значень показників шляхом їхнього нормування на основі експертних оцінок (приклад типової анкети для визначення максимальних і мінімальних значень, а також встановлення на цій основі значущості часткових показників оцінювання подано в дод. Л). На четвертому етапі проводить стандартизація вихідних даних показників оцінювання рівня локалізації виробництва на кожній фазі реалізації проекту відповідно до характеру їхнього впливу. На п'ятому етапі проводиться розрахунок вектору коефіцієнтів значущості стандартизованих показників оцінювання рівня локалізації виробництва на етапах техніко-економічного обґрунтування, планування і проектування, виробництва, здачі в експлуатацію проекту розвитку інфраструктури залізничного транспорту. Шостий – останній етап – передбачає визначення інтегрального показника та інтерпретацію отриманих його значень. У тому випадку, якщо значення інтегрального показника рівня локалізації виробництва набуває значень: від 0 до 0,25, то рівень співробітництва можна охарактеризувати як низький – складальне локалізоване виробництво; від 0,26 до 0,5 – достатній - локалізоване виробництво, що передбачає системні поліпшення; від 0,51 до 0,8 – високий - інноваційно спрямоване локалізоване виробництво [267].

В цілому використання даної методики дозволяє встановити рівень імпортозалежності залізничного транспорту на кожному етапі виконання інфраструктурного проекту і заходи щодо активізації участі вітчизняних підприємств у їх реалізації.

Підвищення рівня локалізації готової продукції відіграє величезну роль у

подальшому динамічному і сталому розвитку економіки залізничного транспорту, зниженні її залежності від зовнішніх факторів, прискоренні впровадження нових, ефективних технологій у процеси виробництва.

Становлення транскордонного співробітництва на підставі формування локалізованого виробництва з розвитку залізничної інфраструктури повинно стати платформою для подолання інфраструктурних асиметрій і переходом до цифровізації залізничної галузі та її високоінтелектуального розвитку. Розширення такого роду транскордонного співробітництва на даному етапі позитивно позначиться на економічному стані України, адже при формуванні локалізованого виробництва з розвитку залізничної інфраструктури по Україні з'являться нові робочі місця, при цьому стандарти виробництва істотно зростуть і відповідатимуть світовим.

4.3. Особливості формування та функціонування транскордонного науково-виробничого кластеру за участю залізничного транспорту

Викладені вище положення дозволяють дійти висновку, що в аспекті реалізації проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту, зокрема і впровадження високошвидкісного руху в Україні, ключового значення набуває транскордонне співробітництво, а головною формою взаємодії виробничого, наукового та транспортного комплексів має стати транскордонний науково-виробничий кластер, як сучасна форма інноваційно спрямованої локалізації виробництва, що передбачає об'єднання ресурсів, можливостей і компетенцій для досягнення єдиної стратегічної мети – забезпечення розвитку залізничного транспорту та реалізації проектів впровадження високошвидкісного залізничного сполучення в країні.

Активізація світових процесів міжнародної інтеграції підприємств різних галузей економіки і формування на цій основі кластерних структур вказує на

неабияку соціально-економічну значущість даної форми партнерства та їхню дієвість при реалізації інноваційних перетворень. У цьому аспекті значущою перевагою кластерного підходу є формування ефективного інструментарію розвитку, що забезпечує доступ до інновацій, інформації та знань, робочої сили та постачальників, а також сприяє залученню міжнародних інвестицій. На провідну роль розвитку кластерних утворень в стимулюванні процесів розвитку українських залізниць звертають увагу у своїх наукових працях такі, вчені вітчизняної наукової школи, як В. Диканя [439], І. Токмакової [237], В. Овчиннікової [69], М. Корінь [440], А. Толстої [441], О. Дикань [442] та ін. Віддаючи належне доробку даних науковців, вважаємо за необхідне звернутися до теоретичних засад розвитку кластерних утворень, у тому числі і за участю залізничного транспорту.

Сьогодні поняття кластеру стає мейнстримним, а ідея кластеризації економіки для прискорення її зростання поступово позбавляється статусу «утопічної і незрозумілої» і чим далі, тим частіше звучить в українському економічному порядку денному. І це не дивно, адже кластер, як інструмент економічного розвитку, давно виправдав себе в економічно розвинутих країнах світу.

Галузеві кластери, які багато хто вважає двигунами економічного зростання, виправдали себе у всьому світі. Самі по собі базові галузі, на які традиційно розраховує регіон при формуванні бюджету, вже не дають тих можливостей зростання і розвитку, який наразі є необхідними. Інструмент, який дозволяє дати синергетичний поштовх розвитку регіональних економік, використовуючи ключові переваги і точки економічного зростання, проте, не використовується в українському форматі. Кластерний підхід в економіці дозволяє максимально посилювати сильні сторони розвитку певної галузі в регіоні, у той же час максимально мінімізуючи стримувальні фактори розвитку.

Кластерна політика є сукупністю державних і приватних заходів, спрямованих на будівництво кластерів з метою використання економії масштабу, синергії або інших непрямих ефектів.

В умовах кризового розвитку економіки України саме продумана активна кластерна політика є запорукою успіху розвитку таких форм співпраці. При сприятливих ринкових умовах кластери розвиваються самі по собі, самоорганізуються. Але їх можна створювати і штучно для активізації бізнес-процесів на рівні місцевої економіки, і тут особливу роль займає місцеве управління.

Роль активатора процесу створення кластерів у перехідній економіці, як правило, брала на себе регіональна влада. На практиці, яка працює сьогодні, домінуючу роль відіграє бізнес. В економічній ситуації, яка властива Україні на даному етапі розвитку, визначальним є середовище роботи підприємств і активність діючих бізнес-проектів. Тому лідерами можуть виступати як університети, так і активні ініціативи в бізнес-середовищі.

Провідною перевагою кластеризації є інноваційна активність. Саме інновації та їхній динамічний взаємообмін всередині кластеру впливають на економічну ініціативність у регіоні і його активне зростання. Інновації – ключовий компонент кластеру. І такі унікальні конкурентні переваги розвиваються не на державному рівні, а на рівні локального бізнесу, що працює в конкретному регіоні. Тому основними складовими ефективної моделі кластеризації є кластерна ініціатива на рівні локального бізнесу, активна участь центру науки (університету або іншої наукової та кадрової бази в регіоні) і реальна підтримка з боку регіональної влади.

По суті кластер – це об'єднання декількох однорідних елементів або, наприклад, об'єднання підприємців, скажімо виробників взуття, одягу або чогось іще. У літературі зустрічаються історичні відсилання навіть до середини XVII століття, але найбільш достовірним, науково сформованим, слід вважати концепцію економічної агломерації, яка була введена А. Маршаллом у 1890 році. Саме вона лежить в основі теорії кластерів. У своєму дослідженні він розглядає «локалізовані виробництва» і «промислові зони», під якими вгадуються саме кластери, з досить глибоким міжфірмовим поділом праці.

У 1920-х роках Лорен Е. Янг серед характеристик кластерів виділяє такі

ознаки, як тяжіння до великих університетів і співпрацю з ними, наявність співробітників з високою кваліфікацією, а в якості основних учасників – невеликі приватні компанії.

Офіційне поняття «кластер» було введено у науковий обіг американським економістом М. Портером у 1990-х роках. Вчений побудував логічний ланцюжок: якщо існують конкурентоспроможні вітчизняні компанії, то вони формують конкурентоспроможні галузі економіки країни, які у свою чергу підтримують загальну конкурентоспроможність держави на світових ринках. Портер акцентував увагу не на економіці в цілому, а на певних галузях і підгалузях, а основним показником досягнутого «успіху» встановив частку товару, що експортується в загальносвітовому експорті даного виду товару, який був проведений за допомогою місцевого капіталу [443].

Незаперечна заслуга М. Портера полягає ще і в тому, що він сприяв широкій популяризації кластерів, у результаті чого питання кластерного розвитку привернуло увагу державних органів і центрів прийняття економічних рішень. Існують масштабні програми підтримки кластерної політики в країнах Європи. На національному рівні в окремих регіонах розвинутих країн Європи стали виникати локальні кластерні програми, з 1990-х років кластерні програми виникли в ряді країн, у 2000-х роках вони стали реальністю в 26 державах (членів Євросоюзу) [443].

В економічній літературі існує значна кількість визначень кластера, що є основою кластерної теорії економічного розвитку. Так, Портер М. розуміє під кластером групу географічно сусідніх взаємопов'язаних компаній (постачальники, виробники) і пов'язаних з ними організацій (освітні заклади, органи державного управління, інфраструктурні компанії), що діють у певній сфері й доповнюють один одного [444].

Саблук П. визначає, що «кластерні структури є втіленням комбінації наукових, виробничих і комерційних структур, які на основі використання переваг коопераційної взаємодії сприяють формуванню і ефективному використанню реальних конкурентних переваг окремих підприємств, галузей,

регіонів, національних економік в умовах посилення світового конкурентного протистояння» [445].

М. Войнарченко розглядає кластер як галузево-територіальне добровільне об'єднання підприємств, що тісно співпрацюють з науковими установами і органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності кінцевої продукції та економічного зростання регіону [446].

На думку З. Варналія, кластер – це індустріальний комплекс, сформований на базі територіальної концентрації мереж спеціалізованих постачальників, основних виробників і споживачів, пов'язаних технологічним ланцюжком і виступаючих альтернативою секторальному підходу [447].

Узагальнюючи підходи вчених до визначення поняття «кластер» можна зробити висновок, що по своїй сутності кластер є мережевою структурою, що формується на основі кооперації підприємств і організацій в процесі створення певного продукту, тому масштаби кластерних утворень суттєво залежать від специфіки кінцевого продукту.

Серед специфічних ознак, властивих виключно кластерам, вчені виділяють такі [448]: група підприємств об'єднана горизонтальними зв'язками; розміщення підприємств на одній географічній території; наявність вертикальних зв'язків між підприємствами, науковими установами і структурами державного управління; об'єднання підприємств замкненого виробничого циклу (від виробництва сировини до збуту готової продукції); зв'язаність підприємств єдиним інфраструктурним та інституційним середовищем; наявність неформальних взаємовідносин суб'єктів кластеру.

М. Портер у роботі [443] підкреслює принципову відмінність кластерів від інших гібридних форм координації, що складається у великій кількості постійно повторюваних неофіційно соціальних контактів, які стимулюють встановлення довіри, ефективних комунікацій, знижують трансакційні витрати. Кластер є формою промислових мереж, характеризується частотою і силою взаємодії підприємств, в результаті чого виникає додатковий «суспільний капітал», що полегшує доступ до ресурсів.

Сутність кластера – це розвиток ефективних комунікацій. Процес формування кластерів носить евристичний характер, тобто проходить за узагальненим евристичним алгоритмом пошуку технічних рішень, які в подальшому призводять до появи та розвитку ефективної мережевої структури, здатної виробляти висококонкурентний продукт.

Однією зі специфічних ознак кластеру можна вважати організаційно-технологічну співпрацю між галузями, виробництвами, підприємствами та організаціями, яка проявляється в інтеграції однієї галузі з іншими комплексами національної економіки на основі об'єднання їх економічних інтересів. Саме склад і кількість учасників впливає на масштаби діяльності і структуру кластеру, які у свою чергу залежать і від таких чинників, як довжина ланцюга цінності, географія збуту, тривалість і наявність формальних і неформальних взаємозв'язків [426].

Велика кількість учасників і невизначеність кластерних характеристик, відсутність обмежень щодо їх територіального розміщення, процесів утворення і розвитку обумовили формування різноманітних варіантів щодо їх структурного наповнення і побудови.

Більшість спеціалістів вказує на те, що вибір варіанта створення кластеру залежить в першу чергу від наявності об'єктивних передумов для створення кластеру. Ними є як готовність підприємств до співробітництва та існуючі механізми взаємозв'язку між ними, так і інноваційний рівень виробництва, розвиток інфраструктури підтримки бізнесу та зацікавленість органів державної влади в діалозі з бізнесом на умовах партнерства.

Серед науковців сформувалося декілька точок зору щодо можливих моделей побудови кластерних структур, які відрізняються за такими ключовими характеристиками, як ступінь ринкових взаємозв'язків і конкуренції; присутність прямих іноземних інвестицій; наявність інновацій; інтернаціоналізація бізнесу та інновацій; ступінь розвитку малого бізнесу; наявність фірм-лідерів.

У табл. 4.4 подано відмінні ознаки та можливості використання різних моделей промислових кластерних структур у світовій економіці.

Відмінні ознаки та можливості використання різних моделей промислових кластерних структур у світовій економіці
(сформовано на основі робіт [449-451])

Модель кластерної структури	Відмінні ознаки моделей кластерних структур	Можливості застосування
1	2	3
Італійська модель	Італійська модель передбачає наявність великої кількості невеликих фірм, що об'єднані в різні асоціації з метою підвищення власної конкурентоспроможності. Провідну роль у розвитку італійських кластерів відіграють «колективні інститути» - національні конференції ремісників, промислові парки, фінансові та маркетингові консорціуми, технологічні інститути	Така модель може застосовуватися при організації виробництва продукції невисокого технічного рівня з високим рівнем її диференціації
Японська модель	У японській моделі кластеру головну роль відіграє велика компанія, що має великий масштаб виробництва та інтегрує велику кількість постачальників на різних стадіях технологічного ланцюга. Характерною особливістю моделі є постійне удосконалення техніки і технологій, всіх напрямків діяльності. Постачання комплектуючих для головної фірми кластеру здійснюється за принципом «піраміди»	Може застосовуватися для виробництв, пов'язаних з виробництвом технологічно складної наукоємної продукції
Індійсько-китайська модель	Головну роль відіграє компанія-лідер. Характерними ознаками даної моделі є високий рівень інтернаціоналізації бізнесу та іноземних інвестицій, що створюють основу для впровадження сучасних технологій; високий рівень експорту продукції; зростаючий імпорт інноваційних технологій; ключова роль держави в розвитку кластерних структур; наявність великої кількості інститутів підтримки на міжнародному, державному, регіональному та місцевому рівнях; значний запас дешевих і легкодоступних ресурсів	Може бути впроваджена в країнах, що не мають провідних технологій і досвіду ведення діяльності на світовому ринку
Фінська модель	Характерними ознаками фінської моделі кластеру є інтернаціоналізація бізнесу (кластери в економіці країни не є виключно національними); виготовлення продукції в основному на експорт; наявність тісних економічних зв'язків з суміжними країнами; високий рівень інноваційної діяльності; підтримка експорту високоякісної продукції потужним сектором науково-дослідних організацій	Може використовуватися в країнах, що мають дефіцит природних ресурсів і низький рівень попиту на конкурентоспроможну продукцію

1	2	3
Північно-американська модель	Відмінними характерними ознаками північноамериканської моделі кластерної структури є висока конкуренція між компаніями одного рівня, який стимулює впровадження інновацій; мобільність робочої сили; високий рівень підприємницької активності	Може бути застосована в тому випадку, коли виробничий процес не передбачає встановлення тісних взаємозв'язків між підприємствами; у країні, де досить розвинуті ринкові інститути, а серед виробників існує сильна конкуренція
Модель пост-радянських країн	У цій моделі ринкові відносини і конкуренція майже повністю відсутні, інтернаціоналізація інновацій не розвинута, недостатньо розвинутий малий бізнес. Відмінними ознаками є їх створення на основі територіально-виробничих комплексів; мають чітку спеціалізацію в масштабах країни і регіону; сконцентровані на обмеженій території, що володіє необхідними ресурсами	Може застосовуватися в сировинних регіонах пострадянських країн зі слабо розвинутою обробною промисловістю

В наш час кластери є основою економічного розвитку в більшості провідних країн світу. Кластерна політика в індустріально розвинених країнах особливо активно почала розгортатися в останні 20 – 25 років у зв'язку з обмеженням потенціалу конкурентоспроможності великих інтегрованих компаній на динамічних глобальних ринках. Це стимулювало мобілізацію нових ресурсів – малих і середніх підприємств, територій – для забезпечення національної конкурентоспроможності. На цей час існує інформація про 833 кластери різних типів у 25 розвинених країнах світу та 24 країнах, що розвиваються.

Кластери виникають як у галузях, що характеризуються високими й інноваційними технологіями, так і в традиційних галузях; як у виробництві, так і у сфері індустрії надання послуг. У Європі 30 % регіональних кластерів належать до високотехнологічних та інноваційних, а 70 % – кластери традиційних галузей. Високотехнологічні інноваційні кластери в основному молоді (не більше 20 років), традиційні кластери мають вік до 100 років.

Досвідом Німеччини, яка має кілька кластерних програм і є країною з найбільш стійкою економікою з країн Євросоюзу, слід проаналізувати

доцільність створення кластерів для активізації процесів економічного зростання в країні, а тому можна скористатися і повчитися Україні. Конкуренція на національних ринках зростає, економічним пріоритетом для суб'єктів України стає підвищення конкурентоспроможності регіональних господарств. Забезпечуючи рівномірність і збалансованість просторового розвитку, формування кластерів на території регіону дозволяє вирішувати не тільки галузеві завдання, але і сприяє багатополлярному поширенню точок зростання по регіону. Реалізація кластерної політики може дати потужний поштовх розвитку як основних, так і супутніх видів діяльності в регіонах. Використання інноваційних технологій, у рамках кластеру, дозволить значною мірою посилити економічний ефект від їх впровадження і тим самим поліпшити добробут населення більшості регіонів.

Зростання кількості кластерних програм провідних країн світу говорить про їхню ефективність. Найуспішніша – німецька кластерна програма BioRegio, на її прикладі можна розглянути ефективність. Про ефективність національної програми на підтримку кластеру говорять підсумки її реалізації. А це перш за все чотириразове збільшення кількості компаній і створення більше дев'яти тисяч робочих місць у секторі біотехнологій, що значно скоротило розрив з традиційним лідером у сфері біотехнологій – Великобританією. Слід зазначити, що програма BioRegio передбачала не тільки забезпечення з власного бюджету (90 млн євро), але в першу чергу залучення коштів з інших федеральних і регіональних програм (насамперед Bio technology-2000), у результаті чого консорціуми-переможці отримали фінансування на загальну суму понад 700 млн євро. На сьогодні Німеччина є лідером у сфері біотехнологій і на її території знаходяться 552 біотехнологічних підприємств, оборот яких у 2011 році досяг 2,6 млрд євро (темп приросту – 30 % за період 2005-2008 роки), кількість зайнятого персоналу склало 16,3 тис. осіб [452].

InnoRegio – це другий приклад німецької кластерної програми, реалізація якої за 2000-2004 роки призвела до збільшення чисельності персоналу в компаніях-учасниках кластеру на 11 %. 44 % компаній – учасників програми

подали заявки на патент, а 40 % випустили новий продукт [452].

Основні інструменти заохочення інноваційного розвитку в рамках німецьких кластерів є:

- фінансування, у тому числі венчурне; у багатьох програмах фінансування проєктів відбувається не в якості виділення коштів на здійснення проєктів, а в якості винагороди за досягнуті результати і компенсації частини витрат;

- субсидії і дотації в розмірі 50 % витрат підприємства на дослідження;
- консалтинг і навчання (семінари і конференції з інтелектуальної власності, ведення бізнесу, підвищення професійної кваліфікації співробітників);

- організація процесу комерціалізації технологій;

- інфраструктура (технологічні парки, сертифіковані лабораторії);

- координація взаємодії інвесторів, вчених, бізнесменів;

- проведення заходів для просування на світовій арені (виставки, конференції, реклама);

- широка інформованість для залучення нових підприємств у кластери, для підвищення іміджу;

- об'єднання кластерів у загальну мережу за допомогою інтернет-сервісів, баз даних.

Кластери – це відкриті організації, а не закритий клуб, наприклад кластер харчових виробників, куди входить підприємство ABLIG Feinfrost GmbH, який об'єднує понад 180 підприємств, серед яких є такі, де працюють не більше 2 осіб. У Німеччині дуже розвинене сімейне підприємництво, куди входять тільки члени сім'ї, і це дійсно не більше 2-3 осіб. Членство в кластерній мережі є відкритим і доступним для кожного. Існує безліч прикладів побудови успішних кластерів у різних країнах: Італії, Австрії, Франції, Великобританії, Польщі, Китаї, Індії.

Тісні взаємини, взаємодії між підприємствами (компаніями) – учасниками кластеру може призвести до більш високих темпів інновацій і таким чином зміцнити значущість кластеру. На сьогодні кластерний підхід є одним з найбільш ефективних напрямів інноваційного розвитку України, оскільки саме

кластеризація економіки забезпечує високу конкурентоспроможність підприємств.

Перші зусилля з формування кластерів в Україні були зроблені ентузіастами з науки і бізнесу в регіоні Поділля ще в середині 1990-х років. Ними була створена асоціація «Поділля Перший», яку очолив ректор Національного університету Поділля Радомир Сілін. Для новачків об'єднання зусиль підприємців, представників влади, науки, освіти і громадських організацій виявилось непростою справою. І все ж таки в 1998 році з'явився перший в Україні будівельний кластер, який очолив Микола Малий [428].

Можливість створення і розвитку в ті непрості роки будівельного кластеру у Хмельницькій області пояснюється наявністю на території області корисних копалин, які використовуються в будівельній індустрії, наявністю наукової та виробничої бази, а також великими потоками фінансових ресурсів, що проходять через сформовані в області великі оптові ринки. Формування разом з будівельним і супутніх кластерів – туристичного, швейного, харчового й їх успішне функціонування підтверджувало перспективність руху в цьому напрямі.

Концепцію об'єднання інтеграційних зусиль через кластери підхопили і багато інших регіонів України, розглядаючи Хмельниччину як навчальний центр, платформу, у рамках яких проводитиметься пошук найбільш придатних для своїх регіонів моделей об'єднання природних та інтелектуальних ресурсів. І слід визнати, що найбільш наполегливі і динамічні регіони за минуле десятиліття зуміли досягти чималих успіхів у дослідженні шляхів і розвитку своєї кластерної моделі. На найближчі два–три десятиліття слід визнати південні регіони – Одеську, Херсонську області, а також Карпатський регіон – Івано-Франківську, Закарпатську та Львівську області. Практично у всіх зазначених регіонах (і тих, які їх прагнуть наздогнати) спостерігався, як свідчить світовий досвід, лише перший етап кластеризації регіональної економіки, тобто об'єднання зусиль бізнесу, науки і влади здійснювалося у сферах максимально швидкого повернення вкладеного капіталу і отримання прибутків, тобто в галузі туризму, будівництва, а також або АПК, або в легкій промисловості.

Прикладом ефективного використання природних ресурсів, зокрема граніту, у розвиток будіндустрії і формування кластеру будівництва та будматеріалів можуть служити зусилля, зроблені в Житомирській області. У складі учасників цього кластеру два банки, що інтенсивно співпрацюють з будівельними компаніями, а також навчальні заклади, що забезпечують підготовку та впроваджують програми стажувань для персоналу. І все ж таки це лише початок майбутньої масштабної модернізації промислової політики в Україні.

Криза у світовій економіці позначилася і на процесі розвитку українських регіональних кластерів. Пошук взаємовигідного партнерства з іншими державами, які веде Україна з метою підвищення своєї конкурентоспроможності, стійкості в епоху глобальних потрясінь, заклав серйозну основу для руху в бік формування міждержавних кластерних об'єднань підприємств України з сусідніми державами. Це нова для України форма кооперації, характерна для сучасної глобальної економіки.

Особливою формою поглиблення співробітництва з країнами ЄС є реалізація потенціалу транскордонної співпраці, що передбачає становлення і поглиблення економічних, науково-технічних та інших відносин між організаціями країн-сусідів на основі створення спеціальних транскордонних кластерів. Транскордонні кластери охоплюють суміжні прикордонні території сусідніх держав, до складу яких входять інститути, розміщені по обидва боки кордону. Реалізація кластерного підходу в рамках прикордонного співробітництва створює більший потенціал економічного зростання прикордонних територій [453, с. 29].

Транскордонне співробітництво з формуванням транскордонних кластерів широко представлено в Європі. Серед найбільш розвинених транскордонних кластерів країн ЄС можна виділити кластер біотехнологій, регіон Орезунд (Данія-Швеція), німецько-голландський транскордонний кластер (виробництво пластмас, металообробка) португальсько-іспанський автомобільний кластер, текстильний кластер (Нижня Австрія та Богемія) транскордонний кластер з

виробництва скла (Верхня Австрія, Баварія, Богемія) та ін. Найбільш відомий у Європі транскордонний кластер - біофармацевтичний кластер «Біодолина» (1996 рік, Франція, Швейцарія, Німеччина). У даному регіоні зосередилися чотири університети, численні дослідницькі центри, штаб-квартири таких світових фармацевтичних гігантів, як Новартіс, Рош, Сіба, філії великих фармацевтичних підприємств (Джонсон і Джонсон, Файзер, Санофі-Авентіс), центри передачі технологій, що на момент виникнення кластеру знаходилися в стадії створення, залучені висококваліфіковані людські ресурси (близько 250 тис. осіб або 10 % загального населення цього регіону). Ще одним прикладом успішної транскордонної кластеризації є недавно створене транскордонне об'єднання навколо затоки Ересунн (регіони Данії і Швеції), включаючи «Долину Медікон» (Medicon Valley), яке складається з 26 лікарень, 12 університетів. Кластер «Долина Медікон» сприяє зростанню економіки, підвищенню і посиленню розвитку його як стратегічно важливого центру в Північноєвропейському регіоні, а саме в таких напрямках, як будівництво місцевих і глобальних платформ для спільної мережі бізнесу та академічного сектора, організація заходів і семінарів, які сприяють зростанню інформованості населення транскордонного кластеру, проведення аналітико-прогностичних розробок у соціально-економічній сфері кластерного об'єднання. Все ініціативні заходи транскордонного кластеру базуються на тому, що, будучи активно лідируючою ланкою глобалізаційних процесів, а також маючи унікальний привілейований доступ до найважливіших сфер життя, науковий транскордонний кластер надає широкі повноваження власникам бізнес- і навчально-наукових структур самостійно проводити свої дослідження і передавати результати на місцеві підприємства. У «Долині Медікон» проживає 3,5 млн чол., з них 40 тис. зайняті у сфері послуг, зокрема в науковому секторі. Транскордонний кластер «Долина Медікон» відрізняється високою концентрацією наукових установ. Зокрема з 2009 року в транскордонному науковому кластері успішно функціонує 32 лікарні, 11 з яких університетського підпорядкування, 12 університетів, у яких навчається понад 150 тис. студентів, з них

45 тис. займається науковою діяльністю; у регіоні працює понад 10 тис. наукових дослідників, з яких 2600 студентів Копенгагенського і Лундського університетів [454, с.70].

У Росії транскордонне співробітництво як форма взаємодії на сьогоднішній день не отримала офіційного визнання як пріоритетна стратегічна концепція. Під транскордонним співробітництвом у Росії розуміють прикордонні контакти і прикордонні торговельні зв'язки, а в офіційних документах термін «транскордонне співробітництво» заміняють «прикордонним співробітництвом» [455, с. 223].

У міжнародному правовому полі «різниця між прикордонним і транскордонним регіонами ґрунтується не стільки на географічному положенні, скільки на інституційно-правовому факторів, пов'язаному з адміністративним статусом території, і передбачає створення особливої соціально-економічної, політичної і соціокультурної спільності» [456, с. 54].

Виокремлено такі моделі формування транскордонних кластерів [457]:

– монополярний/асиметричний транскордонний кластер, який формується по один бік кордону з залученням певних окремих учасників із суміжного регіону сусідньої країни;

– біполярний транскордонний кластер, який базується на існуванні регіональних мереж / кластерів як засновницьких елементів по обидва боки кордону. Це дало можливість сформулювати методичні підходи до визначення кластерних ініціатив і формування стратегії їхнього створення та розвитку.

Враховуючи все вищезазначене, слід зазначити, що формування транскордонного науково-виробничого кластеру щодо сприяння реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту є також доцільним і для підприємств інших країн, адже розміщення виробничих потужностей на нових територіях в умовах високого попиту на продукцію в більшості випадків виявляється вигідним. Це підвищує конкурентоспроможність товарів і дозволяє оптимізувати логістичні витрати, пов'язані в першу чергу з організацією транспортних мереж.

Слід вказати на те, що ключовим фактором під час формування транскордонної науково-виробничої інфраструктури за типом кластеру буде адаптація до особливостей транскордонного регіону, у якому планується його організація, і можливість реалізації принципу локалізації. У цьому контексті можна говорити, що особливого значення під час локалізації виробництва продукції для реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту набуває перелік технологічних і організаційних заходів, завдяки яким підприємства-учасники транскордонної співпраці будуть вбудоватися в конкретні економічні, політичні та соціальні умови роботи транскордонного кластеру, причому ступінь адаптації може бути різним залежно від конкретних умов і можливостей. Таким чином, транскордонний науково-виробничий кластер стимулюватиме появу в Україні виробників кінцевого продукту з новими технологіями, а тому висуває вимоги, що поширюються на постачальників різних рівнів. Навколо виробників кінцевого продукту мають зосереджуватися виробники матеріалів, логістичні, сервісні та фінансові організації і таким чином формуються науково-виробничі кластери, що у свою чергу зумовлює формування переваг, які подано на рис. 4.16.

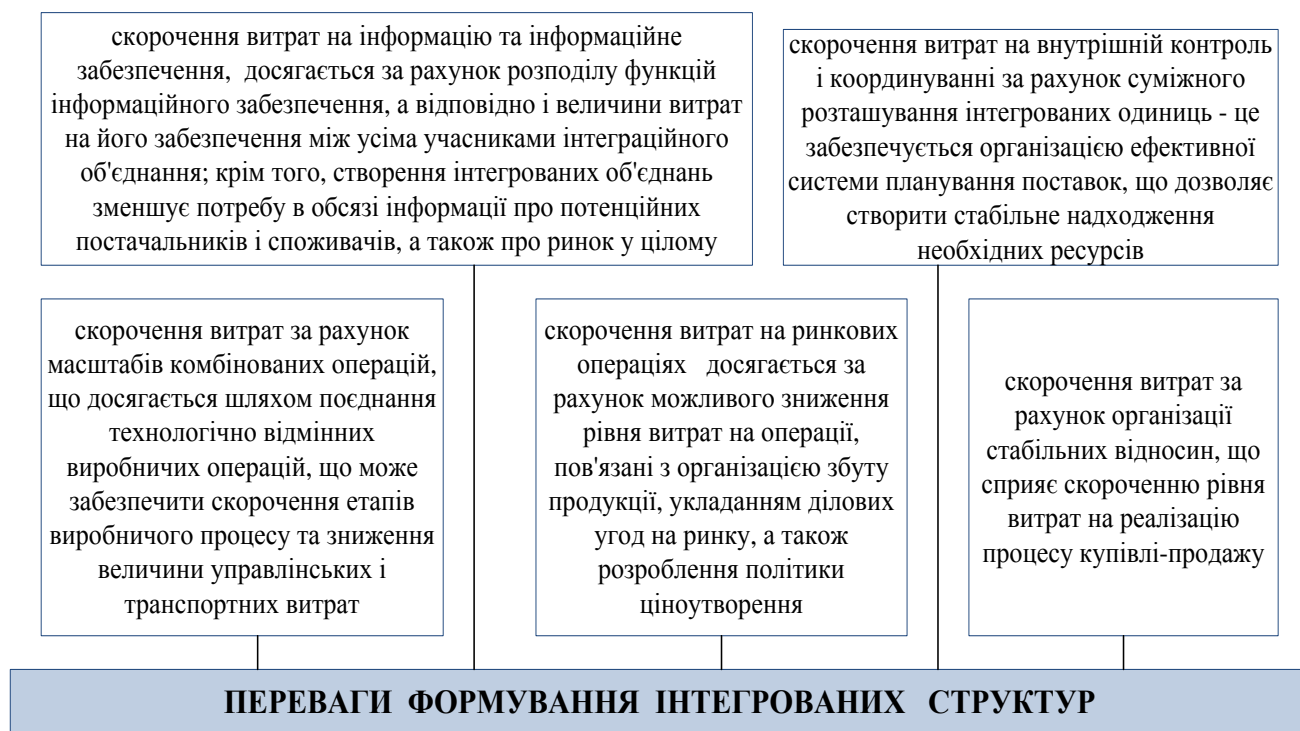


Рис. 4.16. Переваги формування інтегрованих структур

(сформовано на основі роботи [457])

Позитивною передумовою для формування транскордонного науково-виробничого кластеру з метою формування інноваційно-технологічного середовища для реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту є не лише наявність достатнього рівня виробничого та наукового потенціалу галузі, а і той факт, що у 2019 році Україна зайняла 71 позицію серед 190 країн у щорічному рейтингу Світового банку Doing Business, який визначає рівень легкості ведення бізнесу в 190 країнах світу.

Дослідники Світового банку відзначають, що просунулися в рейтингу Україні дозволили поліпшення в показниках захисту міноритарних акціонерів (з 81 в минулому році до 71 позиції в нинішньому рейтингу), спрощення в частині отримання дозволів на будівництво шляхом збільшення внеску в міські соціальні фонди і розвиток інженерно-транспортної інфраструктури (зростання з 35 до 30 місця). Крім того, відзначено поліпшення в частині міжнародної торгівлі – Україна зробила торгівлю через кордони простіше, виключивши перевірку вимог до запчастин рухомого складу з повноважень Державної служби експортного контролю (дод. М).

В Україні також спростили процедуру суперечок щодо виконання контрактів, що дозволило переміститися за цим показником з 82 на 57 позицію. Незначне поліпшення також зафіксовано за показником реєстрації власності: +1 позиція (з 64 на 63 місце). Решта критеріїв (система сплати податків, реєстрація бізнесу, доступ до електроенергії, доступ до кредитів, дозвіл неплатоспроможності), за звітом, стримують просування України в рейтингу – їхні показники погіршилися. Загалом за період з 2012 по 2019 рік Україна в міжнародному рейтингу Doing Business істотно покращила свої рейтингові позиції (рис. 4.17). Якщо говорити про місце серед країн-сусідів і країн пострадянського простору, то позиції країни чи не найнижчі. Гіршим, ніж в Україні, ведення бізнесу є тільки в Узбекистані і Таджикистані. При цьому в п'ятірку кращих країн пострадянського простору увійшли Грузія (6 місце в загальному рейтингу), країни Балтії – Литва (14 позиція), Естонія (16 місце), Латвія (19 позиція в загальному рейтингу). У Російській Федерації і Білорусі

31 і 37 місце в рейтингу відповідно.

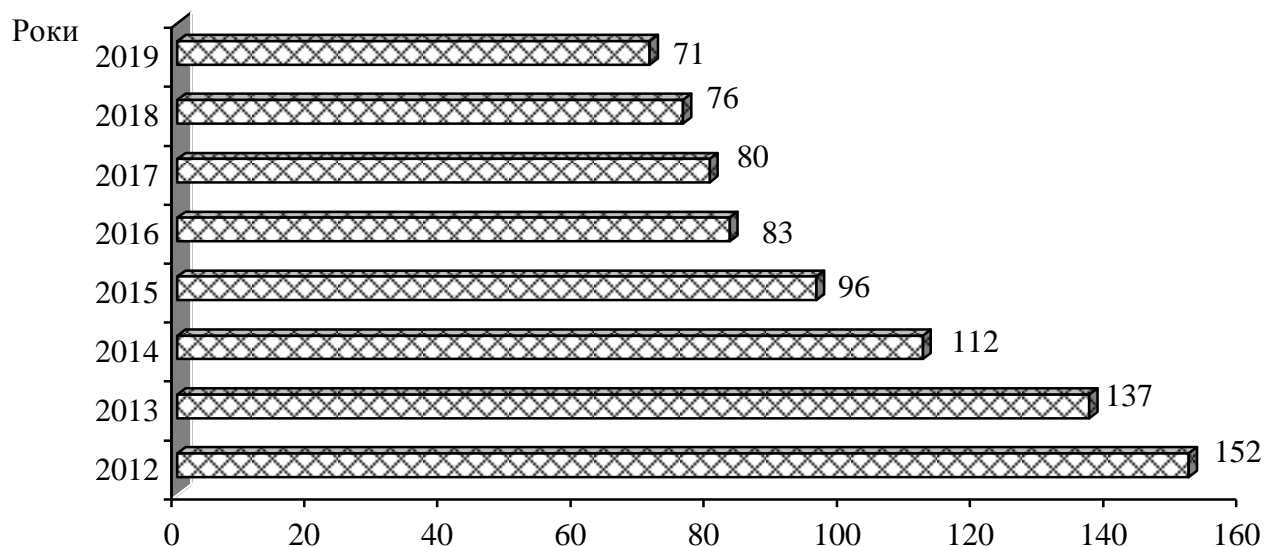


Рис. 4.17. Місце України в міжнародному рейтингу Doing Business [399]

Оскільки реалізація такого стратегічного проєкту розвитку інфраструктури українських залізниць, як організація високошвидкісного залізничного руху в Україні неможлива без розмежування вантажного і пасажирського руху, а отже, потребує, по-перше, будівництва нового залізничного полотна, розрахованого на більш високу пропускну спроможність; по-друге, введення в експлуатацію новітніх зразків рухомого складу і колійної техніки; по-третє, впровадження сучасних технологій управління процесом перевезень і виконання колійних робіт; по-четверте, активізації науково-дослідної сфери країни та залучення нових знань у сферу діяльності залізничного комплексу, то саме створення транскордонного науково-виробничого кластеру має виступати організаційним базисом реалізації проєктів розвитку інфраструктури АТ «Укрзалізниця». Саме тому транскордонні науково-виробничі кластери в аспекті реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту і високошвидкісного руху залізницями України покликані задовольнити потреби галузі в розробленні та інноваційних рішеннях, одночасно забезпечивши об'єднання наукового, промислового, транспортного комплексу декількох країн (рис. 4.18). Створення зазначеного кластеру повинно базуватись на таких основних положеннях:

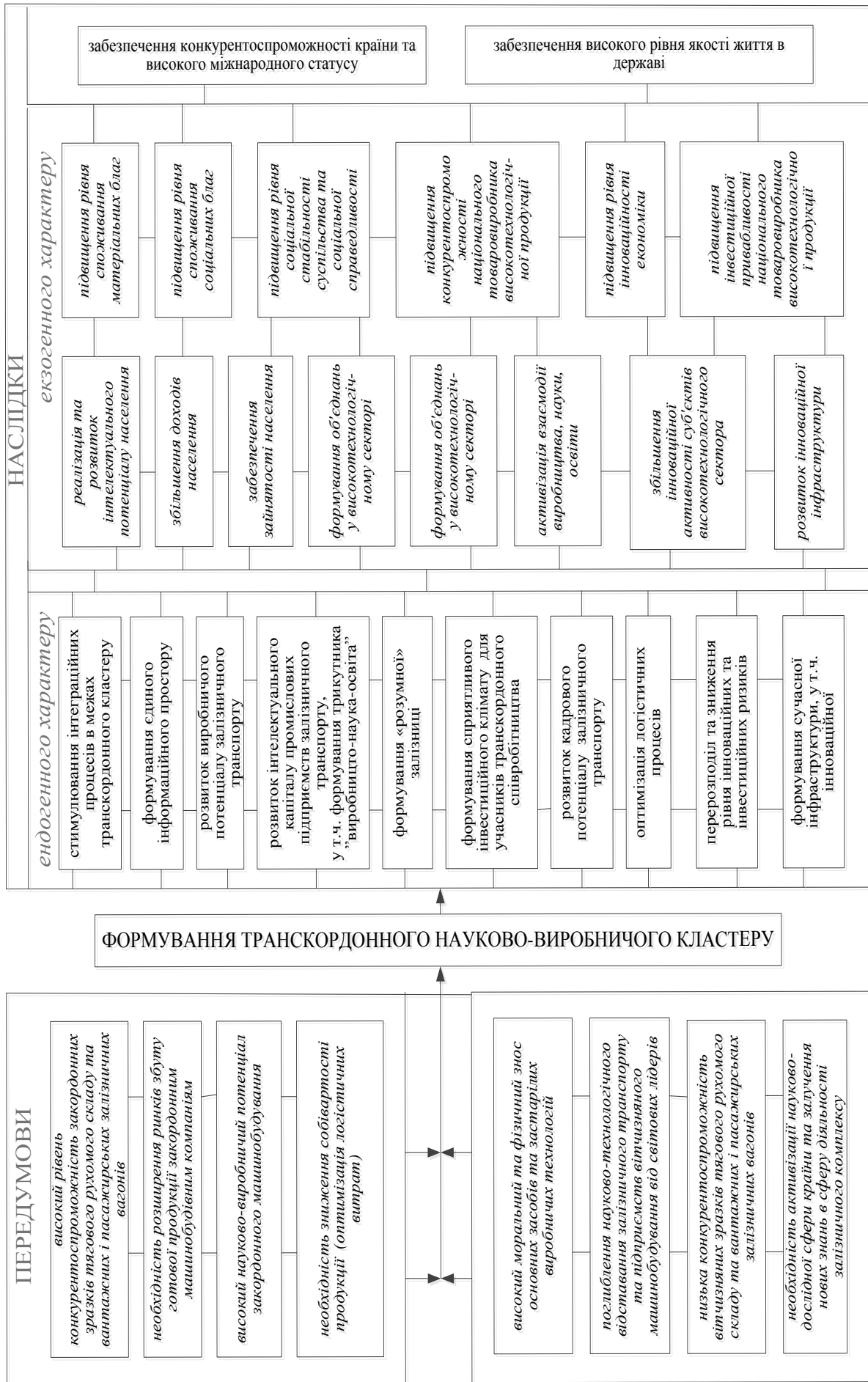


Рис. 4.18. Передумови та наслідки формування транскордонного науково-виробничого кластеру (розробка автора)

1) основа діяльності кластеру має носити інноваційний характер. Це означає те, що комплекс промислового виробництва повинен задовольняти потреби галузі в інноваціях шляхом розроблення новітніх технологій, рухомого складу та нових зразків матеріалів, відповідно стимулюючи власний економічний розвиток [458];

2) технологічну структуру кластеру мають сформувати вітчизняні та закордонні науково-дослідні інститути та інноваційні центри, промислові підприємства та підприємства металургійного виробництва, що складуть каркас для створення інновацій відповідно до потреб інфраструктурних проєктів залізничного транспорту;

3) основна ідея формування кластеру полягає в реалізації технологічно-науково-обґрунтованих інноваційних рішень, що створить умови для реалізації стратегічних для галузі інфраструктурних проєктів, в тому числі і з розвитку високошвидкісного руху в країні;

4) успіх функціонування кластеру визначається станом бізнес-середовища в країні та рівнем державної підтримки через механізми державного регулювання і стимулювання процесів створення транскордонних кластерних структур або шляхом безпосередньої участі держави в структурі даного кластеру.

Виходячи з цього стратегічною метою формування транскордонного науково-виробничого кластеру з розвитку залізничної інфраструктури є створення якісно нових видів продукції, які забезпечать технологічну рівноправність України з передовими країнами за рівнем розвитку інфраструктури залізничного транспорту, а також активний вплив на світовий ринок технологій і наукомісткої продукції [459].

Зважаючи на сучасні умови господарювання, а також на розмір транскордонного науково-виробничого кластеру, особливості його господарювання вважаємо, що весь комплекс інструментів, механізмів та дій повинні мати стратегічне спрямування, що дозволить взаємно узгодити спільні дії учасників в рамках транскордонного співробітництва під час реалізації інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту. Узагальнену

модель формування транскордонного науково-виробничого кластеру подано на рис. 4.19.

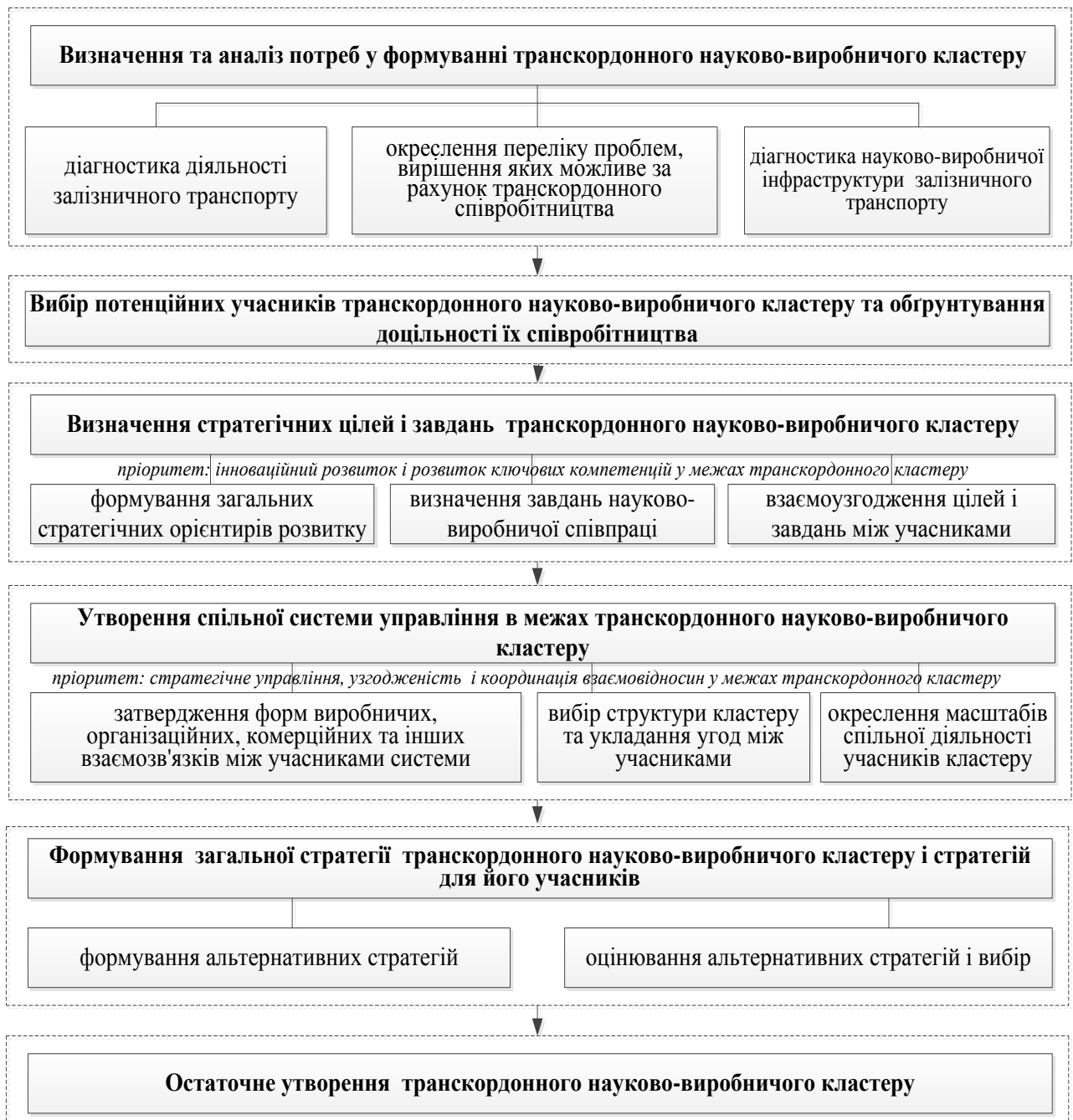


Рис. 4.19. Узагальнена модель формування транскордонного науково-виробничого кластеру (розробка автора)

Запропонована модель формування транскордонного науково-виробничого кластеру містить такі етапи [392]:

- визначення та аналіз потреб у формуванні транскордонного науково-

виробничого кластеру (діагностика діяльності залізничного транспорту; діагностика науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту, окреслення переліку проблем вирішення яких можливе за рахунок транскордонного співробітництва);

- вибір потенційних учасників транскордонного науково-виробничого кластеру та обґрунтування доцільності їх співробітництва;

- визначення стратегічних цілей і завдань транскордонного науково-виробничого кластеру за пріоритетом інноваційного розвитку та розвитку ключових компетенцій у межах транскордонного кластеру;

- утворення спільної системи управління в межах транскордонного науково-виробничого кластеру за пріоритетом стратегічного управління, узгодженості та координації взаємовідносин у межах транскордонного кластеру;

- формування загальної стратегії транскордонного науково-виробничого кластеру і стратегій для його учасників;

- остаточне утворення транскордонного науково-виробничого кластеру.

Узагальнюючи в цілому, варто відзначити, що створення транскордонного науково-виробничого кластеру створить можливість для генерування високотехнологічних інноваційних рішень відповідно до потреб інфраструктурного проекту, а відповідно і дозволить забезпечити конвергентність рівня розвитку інфраструктури українських залізниць в рамках транскордонних регіонів.

Висновки до 4 розділу

Основою для процесів забезпечення структурно-технологічної трансформації та конвергентності параметрів функціонування інфраструктури залізничного транспорту є активізація інноваційно-технологічного співробітництва і підвищення ефективності діяльності науково-виробничої

інфраструктури галузі. З'ясування змісту і значення розвитку науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту дозволило встановити її поелементний склад з підтримки інноваційно-технологічних зв'язків в рамках транскордонного регіону, що представлений науково-дослідною, проектно-пошуковою та виробничою складовими і включає діяльність філій та структурних підрозділів АТ «Укрзалізниця», а також підприємств-виробників продукції для потреб галузі. Встановлено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози діяльності підприємств, що створюють основу науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту України.

Розвиток науково-виробничої інфраструктури АТ «Укрзалізниця» наразі має забезпечуватися факторами конвергентності, які дозволять подолати існуючі асиметрії і підвищити результативність інноваційного процесу в галузі. Концептуальний підхід до управління розвитком науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці побудовано на основі визначення стратегічних альтернатив розвитку науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці, які встановлені за ознакою забезпечення її інноваційної конвергентності і передбачають ліквідацію, збереження в існуючому стані та інноваційну трансформацію ключових елементів науково-виробничої інфраструктури галузі. Визначено інструментарій забезпечення реалізації стратегії інноваційної трансформації науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту.

Ефективним інструментом забезпечення доступу науково-виробничої інфраструктури АТ «Укрзалізниця» до інноваційних розробок та ресурсів транскордонних регіонів виступає локалізація виробництва. Дослідження теоретичних основ та світової практики формування локалізованих виробництв дозволило визначити мотиваційні фактори, що визначають доцільність локалізації для реалізації інфраструктурних проєктів у транскордонних регіонах, розділивши їх на екзогенні та ендегенні фактори впливу. Встановлено, що локалізація можлива шляхом створення складальних

локалізованих виробництв; організації локалізованого виробництва, що передбачає системні поліпшення, та інноваційно спрямованого локалізованого виробництва. Це склало основу пропозицій щодо виділення ступенів і етапів локалізації, які різняться пріоритетами та рівнем зрілості співпраці.

Створення локалізованих виробництв з метою реалізації стратегічних для АТ «Укрзалізниця» проектів розвитку інфраструктури потребує планування і координація ключових процесів інноваційно-технологічної співпраці в транскордонних регіонах. З метою формування умов і забезпечення розвитку локалізованого виробництва у сфері реалізації інфраструктурних проектів на залізничному транспорті внесено пропозиції щодо створення галузевого центру сприяння локалізації. Останній відповідатиме за організаційне регулювання, координацію, аналіз та мотивацію програм локалізації з метою задоволення потреб залізничного транспорту в інноваційні продукції для реалізації інфраструктурних проектів розвитку галузі за рахунок підтримки інноваційно-технологічних зв'язків та організації роботи філій, структурних підрозділів і підприємств з освоєння і виробництва інновацій. На основі аналізу типових програм локалізації визначено ключові етапи розроблення проекту локалізації виробництва і встановлено перелік організаційно-розпорядчої документації і відомостей, що дозволяють визначити продукцію як локалізовану.

Процеси створення і освоєння виробництва інновацій на засадах інноваційно-технологічної співпраці можливі за рахунок створення локалізованих виробництв, в яких досягається високий рівень співпраці. Запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня локалізації виробництва для реалізації проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці, який ґрунтується на концепції життєвого циклу інфраструктурного проекту і передбачає поетапний розрахунок інтегрального показника, що враховує рівень локалізації виробництва на кожній фазі його реалізації. Розкрито етапи проведення оцінювання рівня локалізації виробництва для реалізації проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів та

обґрунтовано, що оцінювання рівня локалізації за даною методикою дозволить встановити рівень імпортозалежності залізничного транспорту на кожному етапі виконання інфраструктурного проєкту і заходи щодо активізації участі вітчизняних підприємств у їх реалізації.

З урахування особливостей створення локалізованих виробництв на засадах інноваційно-технологічної співпраці в рамках транскордонних регіонів та специфіки функціонування кластерів розкрито ключові положення створення транскордонного науково-виробничого кластеру щодо сприяння реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту. Зокрема визначено передумови та наслідки, а також подано узагальнену модель формування транскордонного науково-виробничого кластеру щодо сприяння реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту за рахунок створення можливості для генерування високотехнологічних інноваційних рішень відповідно до потреб інфраструктурного проєкту.

Наукові результати третього розділу знайшли відображення в наукових працях [267, 392, 396, 422, 426, 427, 440, 448, 458, 459] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 5

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ТРАНСКОРДОННОЇ СПІВПРАЦІ

5.1. Особливості управління стейкхолдерами проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту у транскордонних регіонах

Сьогодні зміни світового транспортного комплексу є результатом трансформації глобальної економічної системи. На фоні зростання економічної залежності країн та обсягів міжнародної торгівлі активізувалися і процеси міжнародного та регіонального співробітництва в транспортній сфері. Величезного масштабу набули ті проєкти співробітництва в транспортній сфері, що орієнтовані на вирівнювання інфраструктурного розвитку країн задля покращення транспортного сполучення та інтенсифікації міжнародного товарообігу. Так, політика розбудови інтегрованого транспортно-логістичного простору наразі ефективно реалізується в ЄС в рамках формування Транс'європейської транспортної мережі – TEN – як основи розвитку інтермодальних перевезень між державами-членами. Не менші зусилля на формування глобального транспортно-логістичного коридору Азія – Європа – Африка спрямовуються і країнами Азіатсько-Тихоокеанського регіону в рамках стратегії розвитку міжнародної торгівлі Китаю «Один пояс – один шлях». Кожен із цих проєктів, окрім покращення транспортно-логістичного сполучення за рахунок ліквідації наявних інфраструктурних та іншого роду бар'єрів, виступає платформою для розвитку глобальної мережі співпраці, основу якої становить міждержавна, міжгалузєва, фінансово-інвестиційна та освітньо-культурна інтеграція.

Україна в статусі транзитної держави, через територію якої проходять важливі транспортно-логістичні шляхи, наразі проводить активну політику

інтеграції та наближення рівня ефективності роботи транспортного комплексу до тенденцій і вимог ЄС. Так, у рамках європейської ініціативи «Східне партнерство» та імплементації «Угоди про асоціацію між Україною та ЄС» відбуваються суттєві трансформації в транспортному комплексі, що стосуються як розвитку законодавчої бази шляхом її гармонізації з європейським транспортним правом, так і організації контейнерних маршрутів, розбудови портової і логістичної інфраструктури. Однак, на відміну від загальноєвропейських тенденцій підтримки розвитку залізниць як екологічного та безпечного виду транспорту, наразі стан інфраструктури українських залізниць свідчить про недостатню ефективність реалізованих програм з її модернізації. Разом з необхідністю реалізації проєктів електрифікації ділянок залізниць, оновлення і модернізації колій, рухомого складу та засобів електропостачання і сигналізації гостро постає завдання створення об'єктів спільної з сусідніми з АТ «Укрзалізниця» залізницями транскордонної логістичної інфраструктури з обслуговування транзитних вантажів, що й обумовлює необхідність вироблення механізмів спільного управління такого роду інфраструктурними проєктами.

Проблема розвитку інфраструктури залізничного транспорту України постійно знаходиться під пильною увагою вчених і політиків, які розглядали різні можливості покращення її стану. Більшість із них шляхи забезпечення інфраструктурного розвитку залізничного транспорту вбачали в стимулюванні інвестиційної активності, посиленні державної підтримки інфраструктурних проєктів. Вагомий внесок у вирішення проблем даної проблематики зробили праці таких вітчизняних вчених-науковців, як В. Дикань [460], О. Кірдіна [461], В. Матвієнко [462], В. Овчиннікова [463], І. Токмакова [464], О. Ярмолицька [465], та інших. Віддаючи належне науковим надбанням даних вчених, слід зазначити, що процеси інтеграції України в ЄС створюють нову можливість для залізничного транспорту – можливість використання досвіду, знань та інвестицій європейських країн для реалізації інфраструктурних проєктів розвитку залізниць у контексті розширення транскордонної співпраці.

На сьогодні стратегія розвитку АТ «Укрзалізниця» як інфраструктурної

галузі економіки орієнтована на перетворення залізничного транспорту в лідера вітчизняного ринку транспортно-логістичних послуг за рахунок реалізації ряду інфраструктурних проєктів його розвитку. Стратегічно значущими для підвищення конкурентоспроможності українських залізниць і збільшення присутності на ринках поза межами країни є проєкти розвитку їхньої інфраструктури, орієнтовані на оновлення парку рухомого складу та колійної техніки, реконструкцію залізничних колій, модернізацію контактної мережі та СЦБ, електрифікацію і будівництво термінально-логістичної інфраструктури (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Проєкти інфраструктурного розвитку АТ «Укрзалізниця» в рамках реалізації Стратегії розвитку залізничного транспорту на 2017-2021 роки [68]

Бізнес-вертикаль управління		Кількість	Розмір запланованих на 5 років капітальних інвестицій
Вантажні перевезення і логістика	придбання вагонів	20 тис. од	18,0 млрд грн
	модернізація та ремонт вагонів	50 тис. од	6,5 млрд грн
Інфраструктура	реконструкція шляхів	1300 км	9,0 млрд грн
	модернізація контактної мережі та СЦБ	-	4,0 млрд грн
	електрифікація та розвиток інфраструктури	-	17,0 млрд грн
Пасажирські перевезення	нові пасажирські вагони	понад 400 од	9,0 млрд грн
	електропоїзди		11,0 млрд грн
	дизель-поїзди	понад 60 од	3,5 млрд грн
	модернізація та ремонт рухомого складу	-	понад 10 млрд грн
Послуги тяги	нові локомотиви, у тому числі вантажні електровози	понад 120 од	30,0 млрд грн
	модернізація та ремонт локомотивів	-	9,5 млрд грн
Виробництво та сервіс	модернізація, модифікація та оновлення основних засобів	-	2,5 млрд грн
Разом			148,5 млрд грн

Окрім того у планах АТ «Укрзалізниця» є створення цілого комплексу термінально-логістичної інфраструктури на кордоні з сусідніми з Україною країнами ЄС. Так, розуміючи необхідність переходу на логістичні принципи роботи і збільшення частки логістичних послуг у портфелі компанії, вже сьогодні

АТ «Укрзалізниця» спільно з Міністерством інфраструктури України працює над залученням інвестицій у створення логістичного центру на кордоні з Польщею [59], проводяться заходи щодо покращення стану логістичної інфраструктури в морських портах.

Слід зазначити, що визначені в якості стратегічних для розвитку залізничного транспорту інфраструктурні проекти є досить складним для галузі завдання. Окрім залучення масштабних інвестицій, які наразі відсутні в АТ «Укрзалізниця», їх реалізація пов'язана і зі створенням відповідного організаційного та кадрового забезпечення, визначенням рівня відповідальності і повноважень кожного сейкхолдера інфраструктурного проекту в процесів їхньої довгострокової взаємодії. Це пояснюється тими особливостями, що притаманні безпосередньо інфраструктурним проектам розвитку залізниць і проявляються в значній ризикованості і вартості проектів, величезних термінах окупності інфраструктурних інвестицій, потребі залучення сучасних технологій і знань, необхідності підбору ефективної команди, побудові адекватної організаційної структури управління ним та ефективної системи комунікацій між стейкхолдерами тощо.

На жаль, практика реалізації крупних інфраструктурних проектів АТ «Укрзалізниця» свідчить, що більшість із таких проектів хоч і виконано, досить часто з простроченням термінів, однак створювана в процесі їхньої експлуатації корисність значно нижче, аніж планувалася. Це стосується і проекту будівництва Бескидського тунелю загальною вартістю у 2,93 млрд грн, роботи по реконструкції якого тривали більше 10 років (з 2007 по 2018 роки) [466], і проекту «Kyiv Boguspil Express», який реалізовано на загальну суму в 5809 млн грн досить швидко [467], і проектів закупівлі рухомого складу та електрифікації ряду ділянок залізниць. Значною мірою низька ефективність реалізованих на залізничному транспорті інфраструктурних проектів є наслідком відсутності як прозорих механізмів узгодження та моніторингу їх виконання, так і навичок ефективного управління такого роду проектами, яка окрім існування бар'єрів загальнодержавного значення, що виражаються через недосконалість

законодавства у сфері інвестиційної, науково-технічної співпраці, макроекономічну та політичну нестабільність ситуації в країні зумовлена:

– по-перше, браком достатнього досвіду управління інфраструктурними проєктами та культури відповідальності в процесі їх реалізації, що призводить до існування непрозорих сфер розподілу і використання ресурсів, а отже і негативно впливає на довіру з боку ключових стейкхолдерів в процесі співробітництва;

– по-друге, відсутністю чітко сформульованих механізмів прийняття управлінських рішень і розподілу зобов'язань між учасниками інфраструктурних проєктів, систем моніторингу і контролю їх реалізації, що обмежує можливість ефективно управляти проєктом у відповідності з реальним станом його виконання та передбачати можливі зміни в ньому;

– по-третє, пасивністю персоналу в процесі роботи над інфраструктурним проєктом і відсутністю в останнього навиків планування і оцінювання інфраструктурно-інвестиційних ризиків [468];

– по-четверте, відсутністю сучасних інформаційно-комунікаційних платформ та ефективних адаптивних технологій управління інфраструктурними проєктами тощо.

Враховуючи стратегічну значущість розвитку інфраструктури залізничного транспорту для реалізації транзитних можливостей країни і тенденції входження України в систему європейських економічних зв'язків, ключовим інструментом реалізації проєктів розвитку галузі має стати поглиблення транскордонної співпраці залізниць як у рамках транспортної панелі «Східного партнерства», так і в межах програм підтримки з боку ЄС і КНР. Саме використання інструменту транскордонної співпраці для реалізації інфраструктурних проєктів розвитку українських залізниць дозволить залучити не лише інвестиції сусідніх європейських країн, а й їхній досвід, знання і технології. Попри значну привабливість транскордонної співпраці, наразі можливості використання даного інструменту для розвитку галузі стримуються, у першу чергу відсутністю відповідних механізмів організації такого роду партнерства і платформ для

підтримки довірчих відносин між учасниками реалізації інфраструктурного проєкту.

Ефективне управління проєктами з розвитку інфраструктури залізничного транспорту — складне завдання для тих, хто їх ініціює, розробляє і здійснює. Для досягнення успіху необхідні координація і контроль над активами й людьми. Велика різноманітність використовуваних ресурсів і величезні обсяги інформації вимагають застосування інноваційних підходів та інформаційних систем, які здатні забезпечити інформаційну підтримку фінансового контролю і розроблення заходів з пом'якшення ризиків.

Сучасна динаміка розвитку методів управління проєктами представлена в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Сучасні етапи розвитку методів управління проєктами [469]

Етап (роки)	Підхід	Сфера використання
1990-ті	Інноваційний розвиток сфери управління проєктами	Інноваційне вдосконалення процесів управління проєктами. Розширення меж і збільшення швидкості дифузії управління проєктами
2000-ні	Фокусування методів управління проєктами на цільовий характер управління	Наближення проєкту до конкретного споживача
2010-ті	Розвиток методів управління проєктами на базі інформаційних технологій	Підвищення точності і достовірності інформації забезпечує зростання якості прийнятих управлінських рішень
2020-ті	Розвиток методів управління проєктами на базі комбінаторних технологій	Використання комбінацій найкращих методичних підходів і передових практик при управлінні проєктами

Як бачимо з табл. 5.2 сучасний етап розвитку стилів, методів і засобів управління проєктами пов'язаний зі змінами:

- структури, типів, масштабів і тривалості проєктів і програм, а також сфер їх застосування;

- складу учасників проєктів, їхніх відносин власності в проєкті, компетентності, відповідальності та виконуваних функцій, систем мотивації, стимулювання діяльності і санкцій;

- в організаційних формах і структурах реалізації проєктів;
- далекому і ближньому оточенні проєктів;
- структурі і розподілі витрат зусиль протягом життєвого циклу проєкту.

Нині під управлінням проєктами розвитку інфраструктури залізничного транспорту слід розглядати методологію організації, планування, керівництва, координації людських і матеріальних ресурсів упродовж життєвого циклу проєкту (або проєктного циклу), спрямовану на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування системи сучасних методів, техніки і технологій управління для досягнення визначених у проєкті результатів зі складу і обсягу робіт, вартості, часу, якості.

Аналіз наукової літератури у сфері проєктного управління [469-475] вказує, що управління проєктами розвитку інфраструктури залізничного транспорту спрямоване:

- на визначення цілей проєкту і його обґрунтування;
- виявлення структури проєкту (підцілі, основні етапи роботи, які належить виконати);
- визначення необхідних обсягів і джерел фінансування; підбір виконавців, зокрема через процедури торгів і конкурсів, підготовку і укладення контрактів;
- визначення термінів виконання проєкту, складення графіка його реалізації, обґрунтування необхідних ресурсів;
- розрахунок кошторису і бюджету проєкту, планування і врахування ризиків; забезпечення контролю за ходом виконання проєкту.

Модель управління проєктами розвитку інфраструктури залізничного транспорту описує хід досягнення мети проєкту. При цьому важливе значення має визначення основних підсистем управління проєктами і відповідного до їхніх цілей інструментарію управління. Опис підсистем управління проєктом з точки зору основної моделі і базових елементів представлено в табл. 5.3.

Як випливає з табл. 5.2 та 5.3, на сьогодні в прийнятті обґрунтованих рішень щодо управління проєктами розвитку інфраструктури залізничного транспорту критичну роль відіграє інформація.

Процеси управління проектом за управлінськими і предметними групами
(сформовано автором на основі робіт [473, 475, 476])

Предметна група	Управлінська група				
	Ініціювання	Планування	Виконання	Контроль	Завершення
Інтеграція	1. Розроблення Статуту проекту	2. Розроблення планів проекту	3. Управління проектною діяльністю	4. Контроль проектною Діяльністю. 5. Контроль за змінами	6. Завершення проекту. 7. Збереження накопиченого досвіду
Зацікавлені сторони	8. Визначення складу зацікавлених осіб	9. Планування стратегій взаємовідносин	10. Управління зацікавленими особами		
Зміст		11. Визначення змісту. 12. Визначення структури декомпозиції робіт (СДР, WBS). 13. Визначення робіт		14. Управління змістом проекту	
Ресурс	15. Формування команди проекту	16. Оцінювання ресурсів проекту. 17. Визначення організаційної структури	18. Розвиток команди проекту	19. Управління ресурсами. 20. Управління командою	
Термін		21. Визначення послідовності робіт. 22. Оцінювання тривалості робіт. 23. Розроблення розкладу		24. Контроль за розкладом	
Вартість		25. Оцінювання витрат. 26. Складання бюджету		27. Контроль за витратами	
Ризики		28. Ідентифікація ризиків. 29. Оцінювання ризиків	30. Реагування на ризики	31. Управління ризиками	
Якість		32. Планування якості	33. Забезпечення якості	34. Контроль за якістю	
Закупівлі		35. Планування закупівель	36. Вибір постачальників	37. Управління контрактами	
Комунікації		38. Планування комунікацій	39. Поширення інформації	40. Управління комунікаціями	

Аналіз інформації необхідний на кожному етапі, від відбору проектів до їх повного завершення, оскільки це надає особам, відповідальним за проект, такі

МОЖЛИВОСТІ:

- планувати, організовувати, виконувати і контролювати хід виконання проєктів;
- балансувати завантаження ресурсів;
- призначати на проєкт кращі ресурси і відстежувати прогрес виконання робіт;
- контролювати і подавати в наочному форматі фактичний хід реалізації проєкту порівняно з планом;
- розвивати культуру командної роботи;
- організовувати ефективний процес управління змінами;
- інтегруватися з системами управління фінансовими та кадровими ресурсами.

Збір та ефективне використання всієї інформації може стати ключовим фактором, який і визначить, чи буде проєкт успішним або закінчиться провалом.

Основа інформаційної системи управління проєктами розвитку інфраструктури залізничного транспорту складає єдиний інформаційний простір, що дозволяє в разі підвищити якість і ефективність управління протягом усього життєвого циклу проєкту за рахунок управлінських процесів.

Функціонал інформаційної системи управління проєктами розвитку інфраструктури залізничного транспорту виконує такі завдання [477]:

- автоматизація процесів управління проєктами (планування, контроль за виконанням, звітність);
- консолідація всіх планів у єдиній базі даних;
- формування єдиного довідника ресурсів, доступних для використання, планування, контроль і управління ресурсами;
- автоматизація та скорочення витраченого часу на комунікації за проєктом між учасниками проєктної діяльності;
- автоматизація процесів документообігу за проєктом;
- формування архіву і бази знань проєктного управління.

На сьогодні існує безліч рішень, починаючи від локальних програм для

одного користувача і закінчуючи повномасштабними серверними рішеннями або альтернативних рішень на основі інтернет-технологій (рис. 5.1).

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| • MS Project; | • Spider Project; |
| • OpenPlan; | • ITLand; |
| • Cobra; | • Comindware Project; |
| • WelcomRisk; | • Teambridge; |
| • WelcomHome; | • AmoCRM; |
| • Primavera; | • Ровертаск; |
| • 1С:Управление | • ProjectLibre; |
| проектной организацией; | • TaskJuggler; |
| • 1С Рарус; | • Rillson Project; |
| • Адванга; | • Open Workbench; |
| • Gantter; | • Project.Net; |
| • TeamLab; | • Битрикс24; |
| • Agile; | • Scrum; |
| • Asana; | • Trello; |
| • ELMA | • Проекты+ |

Рис. 5.1. Програмні продукти в управлінні проектами [478]

Всі інформаційні системи управління проектами можна розбити на три частини [479]:

1. Локальні інформаційні системи управління проектами. В основному призначаються для малого бізнесу, приватних підприємців і компаній, у яких практично нема проектної діяльності, за винятком одного-двох невеликих проєктів. Переваги таких систем – дешевизна і доступність. Як приклад можна навести Microsoft Project Standart або Professional, Open Project і т. д.

2. Серверні інформаційні системи управління проектами. Глобальне рішення, орієнтоване на середній і великий бізнес, до завдання якого входить автоматизація проектного управління на рівні проєкту, програми, портфеля проєктів (або декількох портфелів) і автоматизація процесів проектного офісу. Ці системи дуже поширені у світі, і більшість провідних компаній використовують саме їх, для управління проектами. Недоліки – дороге впровадження та супровід, необхідність укомплектовувати штат компанії. Лідерами таких систем є Oracle Primavera, HP Project and Portfolio Management Center, Enterprise Project Management Solutions. До речі більшість з цих систем вже сьогодні надають

рішення на основі інтернет-технологій, як описано нижче.

3. Інформаційні системи управління проектами на основі інтернет-технологій. Сучасний підхід до надання послуг за функціоналом не відрізняється від серверних рішень, але дозволяє компаніям не впроваджувати собі це рішення, закупаючи багато спеціального обладнання (комп'ютери, сервери) і формуючи штат персоналу підтримки та супроводу, а використовувати сучасний підхід – хмарні технології, на основі яких стороння компанія віддалено надає необхідний функціонал, що дозволяє використовувати потужності постачальника послуг і знижує витрати на впровадження та супровід. Недоліками є передача всієї інформації з проектної діяльності сторонній компанії, яка відповідає за їхню безпеку, і ці системи на сьогодні не настільки функціональні, як серверні рішення, а також вони менше настроюються. Як приклад можна навести такі рішення-IBN, COMINDWORK, МЕГАПЛАН.

Аналіз найбільш поширених на ринку інформаційних систем управління проектами виявив, що універсальне рішення для інфраструктурних проектів залізничного транспорту зараз відсутнє. Дана ситуація є наслідком ряду причин. По-перше, специфіка проектів обумовлює різноманітність підходів до планування і контролю за реалізацією проектів, що перешкоджає забезпеченню однаковості проектного управління в рамках однієї інформаційної системи. По-друге, замкнена архітектура інформаційних систем проектного управління та відсутність можливостей низькорівневого конфігурування не дозволяють виконувати користувальницькі доопрацювання виходячи з вимог специфіки галузі застосування систем. По-третє, недостатній рівень стандартизації і формалізації технологій і регламентної бази в ряді випадків не дає повністю автоматизувати процес управління проектами.

Виходячи з вищевикладеного, завдання адаптації і створення інформаційної системи управління інфраструктурними проектами залізничного транспорту залишається відкритим.

Крім того, в управлінні проектами розвитку інфраструктури залізничного транспорту, які нині реалізуються в умовах високої динамічності навколишнього

середовища, набуває критичного значення концепція стейкхолдерів. Поняття і методи роботи з зацікавленими сторонами проекту давно знаходяться у фокусі уваги багатьох дослідників і відображені в стандартах управління проектами.

Важливим завданням управління на всіх етапах життєвого циклу реалізації проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту є виділення інтересів ключових груп зацікавлених сторін, а також пошук методів оптимізації та збалансування цих інтересів у рамках використання потенціалу транскордонного співробітництва, що дозволяє сформувавши новий підхід до забезпечення реалізації проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту.

Перевагою стейкхолдерського підходу при реалізації проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту на трансграничних територіях є формування стратегічних рішень у результаті переговорного процесу, що включає в себе ще й складову, спрямовану на вирішення проблеми залучення суб'єктів території в ці процеси і «суміщення», збіг цілей суб'єктів транскордонного співробітництва.

Важливим завданням управління на всіх етапах життєвого циклу реалізації проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту є виділення інтересів ключових груп зацікавлених сторін, а також пошук методів оптимізації та збалансування цих інтересів у рамках використання потенціалу транскордонного співробітництва. Адже ефективна і стратегічно вивірена взаємодія зі стейкхолдерами дозволяє: по-перше, забезпечити краще управління ризиками та репутацією; по-друге, об'єднати ресурси (знання, кадри, гроші і технології) для вирішення проблем і досягнення цілей, які не можуть бути досягнуті поодиночі; по-третє, комплексно оцінювати зовнішнє середовище бізнесу, включаючи розвиток ринків і визначення нових стратегічних можливостей; по-четверте, отримувати від стейкхолдерів інформацію, яка може призвести до вдосконалення якості проекту, а також інформувати, виховувати, впливати на стейкхолдерів і ділове середовище з метою поліпшення процесу прийняття рішень і здійснення дій; по-п'яте, сформувавши довіру між залізничною компанією і її стейкхолдерами.

За стейкхолдерською теорією, відносини з усіма індивідами та групами осіб,

що безпосередньо беруть участь у проєкті, або тими, чий інтереси можуть бути порушені у процесі реалізації проєкту або після його завершення, повинні бути об'єктами особливої уваги. При цьому головне завдання керівника проєкту — визначити ключових стейкхолдерів проєкту і організувати взаємодію з ними таким чином, щоб знизити можливість і наслідки їх негативного впливу та посилити позитивний вплив. Іншими словами, щоб проєкт був успішним, інтереси стейкхолдерів обов'язково повинні враховуватися менеджером проєктів.

Процеси управління зацікавленими сторонами знайшли відображення у всіх визнаних міжнародних і національних стандартах, зокрема в ISO 26000 [480], PMBOK PMI [481], P2M [482]. Зміст процесів роботи із зацікавленими сторонами згідно з вищевказаними стандартами подано в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Етапи процесів управління стейкхолдерами за стандартами ISO 26000, PMBOK PMI, P2M (сформовано автором на основі робіт [480-482])

Стандарт ISO 26000	Стандарт PMBOK PMI	Стандарт P2M
1) визначити зацікавлені сторони в рішеннях і діяльності зважаючи на те, на кого ці рішення та діяльність впливають чи можуть впливати; 2) розуміти і поважати інтереси та потреби зацікавлених сторін підприємства, реагувати на їхню стурбованість; 3) враховувати відносну можливість стейкхолдерів звертатися до підприємства та покласти обов'язки; 4) враховувати взаємозв'язок інтересів стейкхолдерів з інтересами суспільства, підприємства та принципами сталого розвитку; 5) враховувати переконання стейкхолдерів	1) визначення зацікавлених сторін – виявлення окремих осіб, груп людей або організацій, які можуть впливати на проєкт або рішення щодо проєкту, проєктну діяльність або результати проєкту; 2) планування управління зацікавленими сторонами – розроблення стратегій управління для ефективного залучення даних осіб на основі аналізу їхніх потреб, інтересів і потенційного впливу на успіх проєкту; 3) управління залученням зацікавлених сторін – спілкування і робота із зацікавленими сторонами з метою задоволення їхніх потреб/очікувань, вирішення виникаючих проблем і забезпечення належної участі в діяльності за проєктом; 4) контроль за залученням зацікавлених сторін – моніторинг загальних взаємовідносин даних сторін у проєкті і коригування стратегій і планів з їх залучення	1) побудова відносин – формування переліку зацікавлених сторін і визначення порядку роботи з кожною стороною, залученою в проєкт; 2) підтримання взаємовідносин – регулярна діяльність з підтримання задоволеності зацікавлених сторін і врегулювання конфліктів; 3) реорганізація взаємовідносин – адаптація вже побудованих відносин при виникненні будь-яких змін, у тому числі в бізнес-оточенні проєкту

У цілому управління зацікавленими особами проєкту має здійснюватися за такими етапами:

1. Підготовчий етап передбачає визначення мети і завдань управління стейкхолдерами проєкту; залучення експертів і відповідальних; формування методичної бази реалізації інфраструктурного проєкту розвитку залізничного транспорту.

2. Аналітичний: виявлення всіх стейкхолдерів; формування бази стейкхолдерів; визначення ключових характеристик виявлених стейкхолдерів; встановлення характеру проєкту кожного стейкхолдера.

3. Стратегічно-управлінський етап передбачає ідентифікацію можливих стратегій для кожної групи стейкхолдерів; формування стратегії; розроблення організаційно-економічних заходів, що забезпечують підвищення ступеня позитивного впливу стейкхолдерів або зниження їх негативного впливу.

4. Моніторингово-контрольний полягає в організації проведення постійного моніторингу змін стейкхолдерів, їхньої ролі, наданні характеристики взаємовідносин та виконанні контролю за реалізацією обраної стратегії.

Управління стейкхолдерами ґрунтується на таких принципах [483]: принцип включеності (участь зацікавлених сторін у забезпеченні реалізації проєкту, обговорення найважливіших питань і прийняття спільних рішень); принцип суттєвості (виявлення максимально повного переліку перехресних інтересів); принцип реагування (швидке прийняття адекватних заходів за запитами зацікавлених сторін для задоволення взаємних інтересів).

На підготовчому етапі слід організувати міжфункціональну групу співробітників, які мають великі знання про проєкт і досвід щодо аналізу стейкхолдерів. Ця група під керівництвом відповідального менеджера - керівника проєкту – і здійснюватиме аналіз стейкхолдерів і їхніх інтересів від початку і до кінця. Підготовчий етап також включає ідентифікацію проблеми або мети, для якої знадобився аналіз стейкхолдерів, розроблення методичного забезпечення і формування плану роботи.

Завданням аналітичного етапу управління зацікавленими особами проєкту

розвитку інфраструктури залізничного транспорту є:

- визначення стейкхолдерів проекту і складання їх переліку, групування стейкхолдерів;
- визначення сукупності стейкхолдерів, які можуть зробити істотний вплив на проєкт;
- визначення інтересів найбільш значущих стейкхолдерів і рівень їхньої відповідності цілям проєкту, рівня збалансованості інтересів;
- визначення потенційних конфліктів окремих груп стейкхолдерів, створення бази даних стейкхолдерів;
- визначення ключових осіб, які мають бути поінформовані про проєкт на кожному етапі його здійснення;
- визначення груп, які повинні бути залучені на кожному етапі в проєктні процеси або виведені з нього.

Аналіз стейкхолдерів проєкту розвитку інфраструктури залізничного транспорту починається з визначення всіх зацікавлених осіб. На даному етапі використовуються такі інструменти, як анкетування, конференції, семінари, майданчики на сайтах, мозковий штурм з перерахуванням різних варіантів групування стейкхолдерів для того, щоб максимально повно перерахувати всіх осіб, здатних вплинути на результат проєкту.

Вичерпного списку типів (груп) стейкхолдерів не існує, оскільки для різних цільових систем вони можуть значно розрізнятися. Приклади найбільш поширених типів (груп) стейкхолдерів згадуються в стандартах ISO 15288, ISO 29148, ISO 12207, OMG Essence, SEBoK, PMBOK та інших.

Найбільш типовий підхід до групування стейкхолдерів розроблено Е. Фрідманом [484], який розрізняє такі типи за ознаками: 1) відношення до організації (внутрішні та зовнішні); 2) за функціями (власники та акціонери, держава, постачальники різного роду ресурсів, працівники підприємства, місцеве співтовариство, різні суспільні групи, покупці продукції або споживачі послуг). Щодо групування стейкхолдерів проєктів існує значна кількість класифікацій, систематизація яких подана в табл. 5.5.

Класифікація зацікавлених сторін проекту

(систематизовано і адаптовано автором на основі робіт [481, 484-497])

Ознака класифікації	Групи стейкхолдерів	Характеристика
1	2	3
Відношення до середовища проекту	внутрішні	офіційно є учасниками проекту і, як правило, підтримують його реалізацію (замовники / користувачі, працівники, власники компаній, постачальники)
	зовнішні	не беруть безпосередньої участі в реалізації проекту, але значною мірою схильні до впливу або можуть впливати на нього (органи управління, організації, що видають гранти, консультанти, цільові аудиторії, професійні об'єднання та ЗМІ)
Відношення до середовища проекту (М. Уінч)	внутрішні	- сторона попиту (замовник, спонсор, фінансисти); - сторона поставки (консультанти, підрядники, постачальники)
	зовнішні	- приватні (місцеві жителі, захисники навколишнього середовища і т. д.) - державні (контролюючі органи, місцеві уряди)
Функції (РМВОК)	менеджер	керівник проекту – особа, відповідальна за управління проектом
	замовники/ користувачі	організації / особи, які будуть користуватися продуктом проекту. Замовником виступає організація / особа, яка отримає продукт проекту, а користувачем – та, яка буде ним безпосередньо користуватися
	спонсор	організація / особа, яка надає фінансові ресурси для проекту; бере участь у вирішенні питань, що виходять за межі компетенції менеджера проекту; схваленні змін у змісті проекту; підсумковому аналізу фази проекту, а також у прийнятті рішень щодо «придатності – непридатності» в умовах високого рівня ризиків
	користувач продукту проекту	особа всередині або поза організацією, яка використовуватиме результати проекту
	виконуюча організація	організація, співробітники якої безпосередньо залучені у виконання проектних робіт
	члени проектної команди	група, що виконує роботу за проектом
	впливові особи	особи або групи осіб, які прямо не будуть розпоряджатися або використовувати результати проекту, але через своє положення в організації можуть вплинути позитивно або негативно на просування проекту
	проектний офіс	підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проекту
	команда управління	частка проектної команди, що бере участь в управлінні
Ступінь впливу (М. Кларксон)	первинні	мають легітимний і прямий вплив на проект
	вторинні	мають опосередкований вплив на проект

Продовження табл.5.5

1	2	3
Природа впливу (І. Фассін)	стейквотчери	групи, перед якими компанія виконавець несе пряму відповідальність за успіх проєкту
	стейккіпери	несуть відповідальність за результат проєкту перед більш широкими сегментами, за які замовник не відповідає
	стейксікери	не мають прямого інтересу до проєкту, але знаходяться під його впливом
Альтернативність	дефіцитні	ті, відносно яких підприємство не має можливості вибору
	недефіцитні	ті, відносно яких у підприємства є можливість вибору
Клас значущості (К. Солодухін)	категоричні	групи, що мають владу, законність та терміновість
	ті, що очікують	- групи, що мають владу і законність; - групи, що мають законність і терміновість; - групи, що мають владу і терміновість
	латентні	групи, що мають або владу, або законність, або терміновість
Вектор зацівленості (М. Уінч)	прихильник	ті, у кого є пряма зацікавленість у реалізації проєкту
	противник	сторони, що негативно налаштовані відносно проєкту
Вектор зацівленості (А. Стреттон)	бенефіціар	сторони, які в кінцевому підсумку повинні отримати певну вигоду від виконання проєкту
	антагоніст	сторони, які потенційно або фактично ворожі по відношенню до проєкту і не готові обговорювати цю ситуацію
Вид отриманої вигоди (З. Герасимчук, Ю. Дацук)	бенефіціар	групи, для яких ефекти певної діяльності є вигідними і цінними, вони є одержувачами певних вигод, що виникають у результаті реалізації проєкту
	цільові аудиторії	групи, безпосередньо на яких орієнтована гранична конкретна діяльність
Залученість (Б. Кова, Р. Салле)	залучені	консультанти, спонсори, агенти, інжинірингові компанії, субпідрядники і т. д.
	незалучені	уряди, синдикати, лобісти, союзи, групи
Ступінь залученості	активна група	суб'єкти, які активно залучені в проєкт і працюють у ньому (проєктна команда, керуючий комітет, залучені сторонні компанії та інші виконавці і т. д.)
	цільова група	суб'єкти, на чий інтерес може вплинути проєкт і які будуть користуватися його результатами (замовники, керівники і працівники функціональних підрозділів, партнери, клієнти, покупці і т. д.)
	потенційна група	суб'єкти, які не залучені в проєкт, але через своє становище чи професійну діяльність можуть на нього впливати (топ-менеджери компанії, власники та інвестори, акціонери, кредитори, зовнішні і внутрішні партнери, державні органи і т. д.)
Інтереси (Г. Ньюбоуд, Г. Луфман)	фінансуючі	фінансують організацію (держава, акціонери
	керуючі	керують організацією і проєктом
	працівники	працюють в організації

Продовження табл. 5.5

1	2	3
	економічні партнери	постачальники, споживачі, посередники, зацікавлені фізичні і юридичні особи
Тип оточення J. Harrison і С. John	широке	у цілому суспільство і політичні, економічні та інші зовнішні особи, що впливають на проєкт
	операційне	постачальники, покупці, громадські групи, співтовариства, кредитори, профспілки, конкуренти, держава
	внутрішнє	акціонери і співробітники
Інтерес, вплив (А. Менделоу)	дирекційні	не мають терміновості чи влади, наприклад навчальні заклади
	бездіяльні	не мають легітимності і терміновості, наприклад спонсори
	вимагаючі	не мають влади та легітимності, але хочуть негайно отримувати інформацію та вирішувати питання
	домінантні	мають владу та легітимність, але не мають терміновості, наприклад офіційний менеджмент підприємства
	небезпечні	мають владу і терміновість, але насправді не мають права на прийняття рішення, наприклад активісти, що протестують проти дій підприємства
	залежні	не мають терміновості і влади, наприклад люди, які страждають внаслідок забруднення навколишнього середовища промисловим підприємством
	остаточні	мають ознаки влади, легітимності і терміновості, наприклад ключові члени команди
Влада, легітимність, терміновість (Р. Мітчелл, Б. Агл, Д. Вуд)	бездіяльні	мають деяку владу, але не мають прав і не проявляють наполегливості
	дискреційні	мають певні права, але не мають влади і не проявляють наполегливості
	пасивні	мають високу вимогливість, але практично не впливають
	домінуючі	мають владу і широкі права
	небезпечні	мають владу і висувують вимоги, часто використовують примусові заходи впливу із залученням громадськості для досягнення цілей
	залежні	не мають влади для впливу, але мають певні вимоги, підкріплені законом, для досягнення цілей
	рішучі	мають всі три особливості – це діяльні особи, які прагнуть до досягнення своєї мети
Загроза / взаємодія (Дж.Саваж)	підтримуючі	зацікавлені в проєкті
	маргинальні	не представляють особливого інтересу, тому за ними рекомендується спостерігати
	непідтримуючі	стратегією відносно до них є захист
	неоднозначні	корисний і являє собою загрозу. З даними стейкхолдером рекомендується взаємодіяти
Суб'єктна роль в управлінському рішенні	організатори	приймають рішення по проєкту
	виконавці	виконують рішення

1	2	3
<i>(авторська розробка)</i>	реципієнти	отримують некомерційні ефекти від прийняття рішень
	співорганізатор	виконавці та реципієнти, що формально або неформально беруть участь у прийнятті рішень
Баланс інтересів <i>(авторська розробка)</i>	нейтральні	різнонаправлені інтереси, які не перетинаються
	конфліктні	мають протилежні інтереси
	конструктивні	інтереси співпадають
Тип вимог конфліктних груп <i>(авторська розробка)</i>	домінуючі	мають стійку позицію, інструменти влади, виконання їхніх вимог є обов'язковим
	компромісні	їхні вимоги можуть бути змінені в результаті переговорів, переконання
Тип діяльності конструктивних груп <i>(авторська розробка)</i>	активні	виявляють бажання участі в проєкті на існуючих умовах
	пасивні	спостерігачі

Визначення стейкхолдерів відповідно до стадій життєвого циклу системи подано в табл. 5.6.

Таблиця 5.6

Визначення стейкхолдерів відповідно до стадій життєвого циклу системи [498]

Стадії життєвого циклу	Приклади стейкхолдерів
Інженерія (проєктування, аналіз)	Виконавці, потенційні користувачі, відділ маркетингу, відділ розроблення, орган зі стандартизації, постачальники, відділ тестування (верифікація і валідація), система виробництва та ін..
Розроблення	Виконавці, постачальники, проєктувальники, команда з інтеграції та ін.
Передача у виробництво або використання	Відділ з контролю якості, система виробництва, оператори та ін.
Логістика та супровід	Допоміжні сервіси, інструктори, учасники ланцюжків поставок та ін.
Експлуатація	Звичайні користувачі, випадкові користувачі та ін.
Ліквідація	Оператори, підтверджуючий орган та ін.

Типологія зацікавлених груп повинна, по-перше, визначити їхню роль у проєкті, переслідуючи виявлення відносної їх важливості для діяльності бізнесу і,

по-друге, описувати стратегії, які може застосовувати бізнес при взаємодії з ними.

Зважаючи на вищезазначене, першочерговим є визначення зацікавлених осіб за суб'єктною роллю в управлінських рішеннях проєкту. На думку автора, логічним є виділення чотирьох основних типів: 1) ті, хто приймає управлінські рішення і виконує управлінську діяльність – організатори; 2) ті, хто виконує рішення, – виконавці-постачальники ресурсів; 3) ті, хто отримують некомерційні результати від прийнятих рішень проєкту – реципієнти; 4) ті виконавці та реципієнти, що формально або неформально беруть участь у прийнятті рішень, – співорганізатори [499].

Розглядаючи розвиток залізничної інфраструктури, особливу увагу слід приділити суб'єктам і учасникам (у тому числі потенціальному) транскордонного співробітництва. Так, істотний імпульс розширенню інвестиційних і господарських аспектів реалізації інфраструктурних проєктів надає організація публічних форм взаємодії стейкхолдерів субрегіонів, сусідніх суб'єктів країни. До таких суб'єктів слід віднести: 1) білатеральні й багатосторонні неурядові організації – суб'єкти прикордонного міжрегіонального (міжмуніципального) співробітництва, створені з метою встановлення і зміцнення добросусідських відносин, а також вирішення спільних проблем, визначених установчими документами, до складу яких входять території суміжних держав; 2) спільні підприємства і бізнес-партнерства; 3) суб'єкти управління євро регіонами; 4) спільні непідприємницькі громадські об'єднання [499].

Суб'єкти і учасники транскордонного співробітництва можуть виконувати одну або декілька суб'єктних ролей. Виходячи з вищесказаного можна виділити групи зацікавлених сторін у реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту (рис. 5.2).

Після ідентифікації зацікавлених сторін за суб'єктною роллю в проєкті слід визначити групи ключових стейкхолдерів, зрозуміти, оцінити і зафіксувати в документах їхні потреби, побажання і очікування для того, щоб визначити вимоги, які повинні висуватися в процесі управління відносинами.



Рис. 5.2. Види стейкхолдерів за напрямом діяльності (розробка автора)

Найбільш відомими і часто використовуваними методами для зіставлення зацікавлених сторін є класифікація стейкхолдерів за такими ознаками: влада, легітимність і терміновість; очікування і відносна значущість; потенційна загроза і потенціал для співпраці; обізнаність, підтримка, вплив, задоволеність; зіставлення очікувань стейкхолдерів на основі ієрархії цінностей і ключових сфер ефективності. До добре зарекомендованих на практиці відносять такі інструменти оцінки стейкхолдерів: карта зацікавлених сторін; таблиця інтересів; матриця «підтримка і сила впливу» та інші (табл. 5.7). Основною метою вказаних інструментів є виявлення можливих протиріч між підприємством і зацікавленими сторонами. Аналіз табл. 5.7 вказує, що: 1) найчастіше застосовуваними атрибутами є влада, інтерес, легітимність; 2) більшість моделей у своїй основі мають два домінуючих атрибути і з цієї точки зору вони є досить обмеженими. Загалом можна зробити висновок, що використовуються такі критерії, як рівень відповідальності, ступінь впливу, ступінь взаємодії, ступінь залежності, рівень показовості. Це вказує на те, що визначаються такі групи: впливу – група може істотно впливати на процес реалізації проекту; дії – реалізація проекту може мати значний вплив на певну групу; зацікавленості – група осіб або окремі особи, на яких не впливає проект, але вони можуть виявити (або не проявити) інтерес до реалізації проекту; партнерства – існують можливості для формування партнерських відносин між розробником проекту і певною групою.

Інструменти класифікації груп стейкхолдерів для виявлення можливих протиріч
(систематизовано автором на основі робіт [485-487, 500-505])

Назва моделі	Атрибути
Карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map)	ступінь і сила впливу, інтереси
Матриця Менделоу	інтерес, вплив
Модель Мітчелла	влада, легітимність, терміновість
Модель Грабаря і Салмакова	загроза, взаємодія, влада, легітимність, терміновість
Матриця Чемберлейна і Стютесмана	вплив, взаємовідношення
Матриця Ньюкомба	вплив, передбачуваність
Матриця Саважа	загроза, кооперація
Коло зацікавлених сторін Борна і Уолкера	влада, загроза, близькість
Модель PM Nautics	влада, поведінка
Тривимірна сітка-модель Lucidus consulting	влада, взаємовідношення, інтерес
Тривимірна модель Сюсьнієна і Пюрвінсіса	влада, легітимність, загроза
Тривимірна модель Сенека	влада, легітимність, загроза, інтерес

Узагальнюючи вищесказане, можна констатувати, що існують групи стейкхолдерів вимоги яких мають різний ступінь впливу, що і визначає їхню значущість для проєкту, при цьому природа впливу може носити як адміністративний, так економічний і суспільний характер.

Однак, першоосновою виникнення впливу є баланс інтересів проєкту і стейкхолдерів. Тому для ідентифікації ключових груп стейкхолдерів пропонується визначати такі їх групи: нейтральна – баланс інтересів різновекторний (інтереси не перетинаються); конфліктна – протилежно направлені інтереси; конструктивна – інтереси співпадають.

Необхідно враховувати, що конфліктні групи висувають вимоги, які залежно від стійкості позицій і наявності інструментів влади повинні бути:

- 1) обов'язково враховані, в іншому випадку виникають загрози реалізації проєкту;
- 2) змінені під впливом переконання.

Відповідно до цього конфліктні стейкхолдери можуть бути двох типів – домінуючі та компромісні. У свою чергу конструктивно настроєні групи стейкхолдерів можуть виступати в якості:

- 1) спостерігачів – пасивна група;
- 2) тих, хто виявляє бажання брати участь у проєкті на існуючих умовах, – активна група.

Враховуючи те, що існують групи стейкхолдерів вимоги яких мають різний характер і ступінь впливу, що і визначає їхню значущість для реалізації проєкту, доцільно застосовувати п'ять базових стратегій залучення стейкхолдерів відповідно до суб'єктної ролі, балансу інтересів, рівня вимог і їхньої участі у реалізації проєкту [499]:

- 1) для нейтральних груп – моніторинг поглядів;
- 2) конфліктні компромісні – моніторинг, інформування і консультація;
- 3) конфліктні домінуючі – моніторинг, інформування і делегування повноважень у прийнятті рішень;
- 4) конструктивні пасивні – моніторинг, інформування;
- 5) конструктивні активні – моніторинг, інформування і бізнес-співпраця.

На етапі планування необхідно визначити цілі взаємодії зі стейкхолдерами. До таких цілей можна віднести зміцнення здатності оцінювати і керувати ризиками; більш високий рівень довіри у стейкхолдерів; кращі можливості для найму та утримання співробітників; отримання формальної та неформальної «ліцензії» уряду, регулюючих органів і місцевих громад; отримання нової інформації та нових ідей з нетрадиційних джерел; співпраця з метою вирішення проблем, вивчення можливостей і зміни «правил ігри».

Загалом виділяються шість станів, у яких може перебувати проєкт з точки зору обліку, залучення і задоволеності стейкхолдерів (табл. 5.8).

Характеристика станів стейкхолдерів проєкту [506]

Стан	Контрольний перелік
1	2
Визнані (англ. Recognized) — стейкхолдери були визначені	<p>Всі групи стейкхолдерів, які на даний момент або в майбутньому будуть пов'язані з розробленням і функціонуванням проєкту визначено.</p> <p>Є угоди по групах стейкхолдерів, які будуть представлені. Як мінімум, повинні братися в розрахунок групи стейкхолдерів, які фінансують, використовують, підтримують і обслуговують проєкт. Відповідальність стейкхолдерів була визначена</p>
Представлені (англ. Represented) – узгоджені методи залучення стейкхолдерів і призначені представники від кожної групи стейкхолдерів	<p>Представники стейкхолдерів погодилися виконувати свої обов'язки.</p> <p>Представники стейкхолдерів уповноважені виконувати свої обов'язки.</p> <p>Підхід до забезпечення співпраці серед представників стейкхолдерів був узгоджений.</p> <p>Представники стейкхолдерів підтримують і поважають технологію роботи команди</p>
Залучені (англ. Involved) - представники груп стейкхолдерів, які беруть активну участь у роботі і виконують свої обов'язки	<p>Представники стейкхолдерів допомагають команді відповідно до своїх обов'язків.</p> <p>Представники стейкхолдерів забезпечують зворотний зв'язок і беруть участь у прийнятті рішень своєчасно.</p> <p>Представники стейкхолдерів швидко повідомляють про зміни, які мають значення для груп стейкхолдерів</p>
У згоді (англ. In agreement)	<p>Представники стейкхолдерів погодилися з мінімальними очікуваннями щодо подальшого впровадження проєкту.</p> <p>Представники стейкхолдерів задоволені своєю залученістю в роботу.</p> <p>Представники стейкхолдерів згодні, що їхній внесок у роботу цінується командою і враховується в роботі з повагою.</p> <p>Члени команди згодні, що їхній внесок у роботу цінується представниками стейкхолдерів і враховується в роботі з повагою.</p> <p>Представники стейкхолдерів згодні з тим, як їхні різні пріоритети і точки зору балансуються для забезпечення чіткого керівництва для команди</p>
Задоволені для розгортання (впровадження) (англ. Satisfied for deployment) — мінімальні очікування стейкхолдерів були досягнуті	<p>Представники стейкхолдерів забезпечують зворотний зв'язок з точки зору груп стейкхолдерів.</p> <p>Представники стейкхолдерів підтверджують, що проєкт готовий для розгортання (впровадження)</p>
Задоволені використанням (англ. Satisfied in use) — проєкт задовольняє або перевищує мінімальні очікування стейкхолдерів	<p>Стейкхолдери використовують результати проєкту і забезпечують зворотний зв'язок про їхній досвід.</p> <p>Стейкхолдери підтверджують, що результати відповідають їх очікуванням</p>

Грунтуючись на визначених вище групах стейкхолдерів і процесах управління ними, слід формувати таку програму дій:

1. Моніторинг поглядів стейкхолдерів.

2. Інформування щодо проєкту розвитку інфраструктури залізничного транспорту і/або навчання стейкхолдерів у контексті надбання компетенцій, необхідних для реалізації проєкту, та експлуатація об'єкта залізничної інфраструктури.

2.1. Організація і проведення публічного обговорення умов реалізації проєкту з представниками громадських організацій, органів законодавчої влади та професійного співтовариства з метою забезпечення інформаційної відкритості проєкту і врегулювання потенційних ризиків.

2.2. Розроблення бранда проєкту розвитку інфраструктури залізничного транспорту, взаємодія та розміщення інформації про проєкт у ЗМІ з метою розвитку інвестиційної привабливості проєкту. Створення офіційного сайту проєкту, реклама проєкту в ЗМІ та Інтернеті.

2.3. Отримання відомостей і зворотний зв'язок зі стейкхолдерами для інформаційного забезпечення рішень.

2.4. Роуд-шоу проєкту. Організація та проведення публічного представлення проєкту у форматі роуд-шоу (презентації) потенційним інвесторам, фінансовим організаціям і компаніям у сфері будівництва і експлуатації об'єктів залізничної інфраструктури з метою стимулювання конкуренції між потенційними учасниками проєкту.

3. Консультування стейкхолдерів.

4. Спільна робота зі стейкхолдерами для повного розуміння їхніх інтересів і врахування цих інтересів при винесенні рішень.

4.1. Формування спеціалізованої інформаційної системи. Автоматизація управління проєктом, у тому числі організація спільної роботи, забезпечення контрольованого доступу потенційних учасників, населення і ЗМІ до офіційної документації, інформаційна підтримка маркетингових заходів у мережі Інтернет.

5. Делегування стейкхолдерам функції винесення рішень з окремих питань.

6. Бізнес-партнерство.

Останній етап управління стейкхолдерами пов'язаний з контролем та оцінюванням ефективності процесів залучення та взаємодії.

Необхідно враховувати те, що суб'єкти і учасники транскордонного співробітництва мають конструктивний баланс інтересів щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту і тому метою їх залучення до проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту є співпраця. Наприклад, нині регіони в межах транскордонного співробітництва формують агенції регіонального розвитку. Таких суб'єктів доцільно залучати до реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту через надання ними необхідної статичної інформації для реалізації проєктів, інформаційно-комунікаційних каналів, включення в єдину інформаційну мережу, надання послуг з пошуку інвесторів, допомоги в розробленні бізнес-планів тощо.

Загалом міжнародна практика вказує на те, що організаційний базис транскордонного та регіонального співробітництва в різних сферах економічної діяльності відбувається шляхом створення спільних інтегрованих інформаційно-комунікаційних платформ.

Віртуальне середовище взаємодії, у рамках якого відбувається формування програми інфраструктурних проєктів, їхнє узгодження та експертиза, планування, оптимізація та коригування бюджетів і ресурсів для їх реалізації, моніторинг і контроль за дотриманням термінів виконання та цільовим використанням інвестиційних коштів проєкту.

Враховуючи те, що інфраструктурні проєкти залізничного транспорту, які реалізуються на засадах транскордонної співпраці, виконуються з залученням значної кількості спеціалістів і постачальників ресурсів, а також підлягають узгодженню з місцевими і регіональними органами влади, взаємодія і співпраця стейкхолдерів інфраструктурного проєкту в рамках транскордонного регіону можлива у межах інформаційно-комунікаційної платформи організації проєктної діяльності, в рамках якої контакти реалізовуватимуться на трьох рівнях управління [499]:

- рівень управління реалізацією транскордонних інфраструктурних проєктів, представлений проєктним комітетом, який приймає рішення щодо реалізації конкретних інфраструктурних проєктів і відповідає за досягнення стратегії розвитку залізничного транспорту в сфері інфраструктури. До складу проєктного комітету мають входити представники кожної з залізниць, які беруть участь у реалізації проєкту, інвестори, місцеві, регіональні органи влади та громади. Останні мають право вносити корективи до програми інфраструктурних проєктів і здійснювати контроль за ефективністю використання ресурсів;

- рівень координації і стратегічного планування – охоплює діяльність проєктної команди, що формує програму перспективних для реалізації інфраструктурних проєктів залізничного транспорту і бюджет капітальних витрат, проводить їх аудит і експертизу, здійснює контроль за дотриманням укладених угод і правил, шукає необхідних партнерів для реалізації інфраструктурних проєктів, узгодження з ними ключових параметрів проєкту, виконує моніторинг ефективності використання залучених ресурсів і забезпечує ведення реєстру і бази даних інфраструктурних проєктів;

- рівень оперативного управління та реалізації транскордонних інфраструктурних проєктів, пов'язаний з роботою окремих проєктних груп, що виступають свого роду ядром знань, реалізуючи завдання з розроблення інфраструктурних проєктів (виконання проєктно-вишукувальних робіт, формування технічних умов, технічне проєктування, розроблення та узгодження технічної документації), проведення техніко-економічної експертизи проєкту (аудит і обґрунтування), опису бюджету і рекомендованого плану-графіка його виконання тощо.

Модель спільного управління проєктами розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів подана на рис. 5.3.

Стратегічним завдання інформаційно-комунікаційної платформи організації проєктної діяльності є формування спільного інноваційно-технологічного, науково-освітнього та інвестиційного простору для реалізації транскордонних проєктів розвитку залізничної інфраструктури.

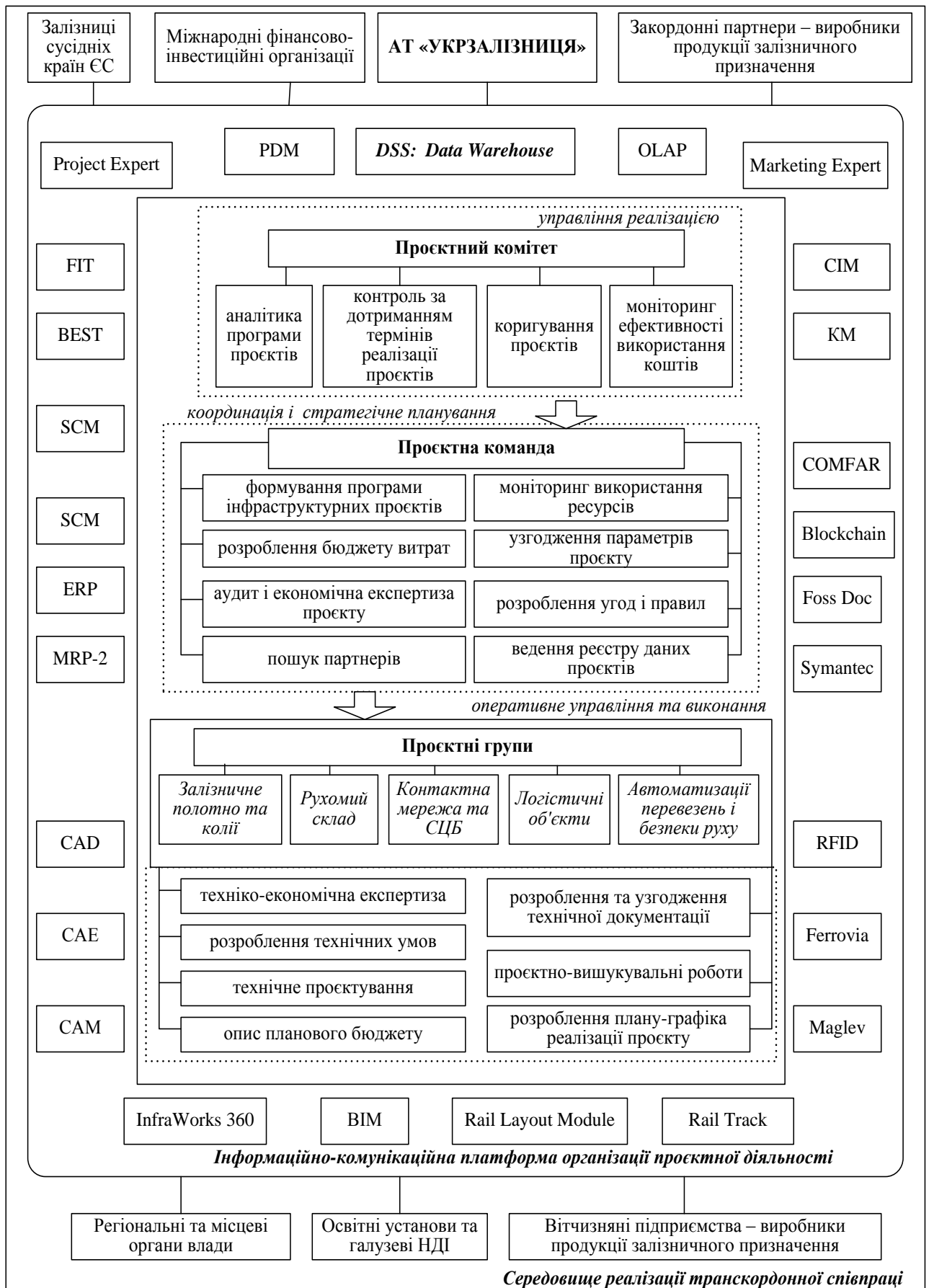


Рис. 5.3. Модель спільного управління проєктами розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів (розробка автора)

Інформаційно-комунікаційна платформа об'єднує роботу цілого комплексу інформаційно-комунікаційних технологій і систем, що забезпечують як інформаційну підтримку всіх етапів реалізації інфраструктурного проєкту, у тому числі і процесів прийняття управлінських рішень, так і можливість його автоматизованого проєктування, розроблення, конструювання, стратегічного планування, адаптації та моніторингу виконання протягом життєвого циклу. Так, для підтримки ефективної взаємодії постачальниками і партнерами використовуються системи управління ланцюгами постачань SCM (Supply Chain Management), планування та організації управління закупівлею матеріалів – системи планування ресурсів ERP (Enterprise Resource Planing), автоматизації проєктування - технології автоматизованого проєктування CAD (Computer-Aided Design).

Для автоматизованого розроблення або конструювання доцільно застосовувати технологію CAE (Computer-Aided Engineering), цифрового моделювання в будівництві – BIM (Building Information Modeling), формування банку даних проєктів і управління корпоративними знаннями - технологія KM (Knowledge Management), аналізу та обробки інформації в реальному часі – OLAP (OnLine Analytical Processing) [507], а для управління фінансово-інвестиційними операціями і автоматизованого розрахунку між учасниками – технологія Blockchain.

Подана модель спільного управління проєктами розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці встановлює комплекс інформаційно-комунікаційних технологій і систем, що дозволять організувати віртуальне середовище взаємодії стейкхолдерів інфраструктурного проєкту і таким чином підвищити результатів проєктної взаємодії [499]. Використання даної моделі сприятиме ефективній організації проєктної діяльності на залізничному транспорті і дозволить залучити досвід розвинутих європейських країн для реалізації масштабних проєктів розвитку галузі.

Узагальнюючи, варто зазначити, що розкрита цілісна концепція управління зацікавленими особами проєкту розвитку інфраструктури

залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці, які сформована, по-перше, представленням етапності відповідного управління (підготовчий, аналітичний, стратегічно-управлінський, моніторингово-контрольний); по-друге, типологізацією зацікавлених сторін за суб'єктною роллю в управлінських рішеннях проекту (організатори, виконавці-постачальники, реципієнти, співорганізатори); по-третє, розкриттям базових стратегій залучення стейкхолдерів та моделі спільного управління інфраструктурними проектами розвитку залізниць у рамках транскордонних регіонів, складає основу організації ефективного механізму транскордонної взаємодії стейкхолдерів проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту.

5.2. Інвестиційне забезпечення реалізації проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці

Сьогодні формування інноваційно-індустріальної моделі економічного розвитку України значною мірою залежить від забезпечення безперервного функціонування суб'єктів вітчизняної транспортно-логістичної системи, яка виступає не просто ключовим елементом державної інфраструктури, що здійснює перевезення вантажів і пасажирів, а насамперед міжгалузеву координуючою системою, без ефективного функціонування якої неможливо забезпечити відродження національної економіки та її інтеграцію у світове економічне співтовариство. У цьому контексті особливого значення набуває створення умов для інтелектуально-інноваційного розвитку залізничного транспорту, що забезпечує 58 % вантажообігу та 43 % пасажирообігу в державі [68].

Однак залізнична галузь наразі знаходиться у досить складному становищі, що характеризується критичним рівнем зносу рухомого складу та залізничної інфраструктури, зниженням рівня реалізації транзитного потенціалу, погіршенням фінансово-економічних показників діяльності залізничної компанії,

зниженням її інвестиційного та кредитного рейтингів, а отже, відсутністю необхідних обсягів фінансування процесів інноваційно-технологічного розвитку залізничного транспорту, що унеможливило повноцінне та якісне задоволення потреб суспільства і промисловості в перевезеннях відповідно до міжнародних стандартів надання транспортно-логістичних послуг. Тому зараз особливої актуальності набуває визначення перспективних напрямів інвестиційного забезпечення розвитку вітчизняного залізничного транспорту в умовах інтеграції до світової транспортно-логістичної системи.

Дослідження процесів інвестиційного забезпечення розвитку залізничного транспорту знаходиться в центрі уваги багатьох вітчизняних науковців, зокрема таких як: В. Дикань [508, 509], О. Дикань [510], Г. Ейтутіс [511], М. Корінь [512], В. Овчиннікова [69], І. Токмакова [237], О. Ярмоліцька [465], та інших. Вченими розглянуто перспективні джерела інвестування розвитку залізничного транспорту, у тому числі приміських пасажирських перевезень, визначено засади інноваційно-інвестиційного відтворення основних засобів залізничної галузі, сформовано модель інвестування інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту тощо. Віддаючи належне здобуткам науковців, потребує подальшого дослідження проблематика інвестиційного забезпечення розвитку залізничного транспорту і визначення перспективних джерел інвестування його зростання в контексті реалізації політики масштабного інноваційно-технологічного оновлення і модернізації рухомого складу та залізничної інфраструктури.

Сьогодні вітчизняна залізнична галузь опинилася в ситуації, коли погіршення фінансового стану залізничної компанії, відсутність бюджетного фінансування реалізації інфраструктурних проєктів і повноцінної компенсації пільгових пасажирських перевезень з боку держави призвело до неможливості її самофінансування та забезпечення інноваційно-технологічних перетворень у галузі.

Аналіз динаміки фінансових показників діяльності АТ «Укрзалізниця» за період 2012-2018 років підтверджує той факт, що власні фінансові можливості

залізничної компанії досить обмежені (табл.5.9). За консолідованою фінансовою звітністю за 2018 рік, складеною за міжнародними стандартами, фінансовим результатом діяльності залізничної компанії є прибуток у розмірі 940,5 млн грн , порівняно до 2014-2016 роками, що ознаменувалися негативною тенденцією – отриманням збитку в сумі 15443,8 млн грн , 16781,9 млн грн та 7322,041 млн грн відповідно. У якості основної причини такого стану виділяють вплив курсових різниць, що спровокував збиток у розмірі 14243,4 млн грн , 13905,1 млн грн та 4505,5 млн грн відповідно [513, 514]. Попри все, у 2018 році компанією було заплановано покращення фінансового результату діяльності і відповідно отримання чистого прибутку в розмірі 709,879 млн грн, за підсумками року не виконання плану склало 171,1 млн грн [515].

Таблиця 5.9

Динаміка фінансових показників діяльності АТ «Укрзалізниця» за період
2012-2018 роки [513, 514]

Показник	Рік						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Дохід від реалізації продукції, млн грн	52725,8	51049,8	49455,6	60125,6	66570,2	73938,2	83402,4
Операційні витрати, млн грн	47470,2	46087,5	46240,5	54337,6	64728,2	68603,6	79799,1
Операційний прибуток, млн грн	5254,6	4962,3	3215,1	5788,0	1842,0	5334,6	3603,3
Прибуток / збиток за звітний період, млн грн	833,8	557,6	(15443,8)	(16781,9)	(7322,0)	114,5	940,5
Чистий прибуток / збиток від курсових різниць, млн грн	(30,2)	128,0	(14243,4)	(13905,2)	(4505,5)	(1139,6)	538,8

У такий тяжкий час для залізничної галузі важливого значення набуває отримання державної фінансової підтримки та виконання зобов'язань держави щодо розвитку залізничного транспорту, закріплених у законодавчій і нормативно-правовій базі. Однак всупереч зазначеному спостерігається посилення податкового навантаження (15,2 млрд грн у 2016 році, 17,6 млрд грн у 2017 році, а у 2018 році і взагалі 20,6 млрд грн) [514] і соціального тягара, пов'язаного з відсутністю необхідного обсягу компенсації державою пільгових

пасажирських перевезень, що завдає значного негативного впливу на фінансовий стан залізничної компанії.

Наразі залишається невирішеним питання, що стосується компенсації пасажирських перевезень пільгових категорій населення, вартість проїзду яких покриває лише 10 % фактичної собівартості перевезень. Так, у 2014 році рівень компенсації державою соціальних перевезень склав 44,3 % (борг досягнув 174,1 млн грн), у 2015 році – 39,7 % (242,7 млн грн), у 2016 році – 9,2 % (242,7 млн грн), за 11 місяців 2017 році – 15,0 % (325,0 млн грн) [516], а у 2018 році 22,8 % (сума заборгованості становить 300, 8 млн грн). Враховуючи той факт, що пасажирські перевезення є досить збитковим видом діяльності (у 2017 році розмір збитку склав близько 11 млрд грн) [517], відсутність державного фінансування, здійснення компенсаційних виплат значно впливає на погіршення фінансово-економічних показників функціонування залізничної галузі.

Слід зазначити, що якщо раніше компенсація витрат за пільгові перевезення здійснювалася за рахунок цільових субвенцій з державного бюджету, то зараз вирішення даної проблеми має договірний характер і покладене на місцеві органи влади, які не виконують належним чином взятих на себе зобов'язань. Однак більшість сплачених коштів земельного податку за користування землею під залізничними коліями та спорудами зараховується до місцевих бюджетів.

Так, нині податкове навантаження на АТ «Укрзалізниця» за користування земельними ділянками значно збільшилося – у 2017 році компанія сплатила 1,69 млрд грн земельного податку, що більше за аналогічний період 2016 року на 41,2 %, а у 2018 році 1,15 млрд грн [513]. За попередніми розрахунками у 2018 році потреба в компенсації залізничному транспорту перевезень пільгових пасажирів склала близько 1012,6 млн грн окремо від інших бюджетних призначень [518]. Проте, на повноцінну компенсацію зазначених збитків і не було забезпечено. Але незважаючи на все основним джерелом інвестиційного забезпечення розвитку залізничного транспорту залишаються власні кошти,

питома вага яких у загальному обсязі фінансування 2018 року склала 96,9 % (табл. 5.10) [513, 514]. Хоча відповідно до консолідованого фінансового плану АТ «Укрзалізниця» на 2018 рік було передбачено освоєння капітальних інвестицій у розмірі 26947,8 млн грн, зокрема власних коштів 20736,8 млн грн, залучених ресурсів – 6122,0 млн грн, у тому числі коштів інвесторів – 89,0 млн грн. Проте зазначений розмір інвестиційних коштів складає лише 46,5 % потреби в капітальних інвестиціях розвитку залізничного транспорту [515]. У відсотковому співвідношенні рівень капітальних інвестицій від суми активів АТ «Укрзалізниця» складає 2,4 %, що в 3-6 разів нижче, ніж у залізничних компаній інших країн світу. Так, наприклад, у Росії це значення досягає 7,2 %, у Канаді – 7,4-7,6 %, у США – 8,9 %, у Казахстані – 14,6 % [519].

Таблиця 5.10

Динаміка інвестиційного забезпечення АТ «Укрзалізниця»
за період 2010-2018 років [115, 465, 513-515]

	Рік								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Обсяг капітальних інвестицій, млн грн, у тому числі	10239,9	14200,9	13973,8	5329,1	3508,2	1774,5	6885,8	10904,08	16590,3
- кошти державного бюджету, млн грн	785,4	886,1	336,8	-	-	-	-	-	-
відсоток до загального підсумку	7,67	6,24	2,41	-	-	-	-	-	-
- власні кошти, млн грн	6044,7	7442,7	5660,8	2648,5	1743,9	1139,3	6209,0	10337,23	16090,3
відсоток до загального підсумку	59,03	52,41	40,51	49,7	49,71	64,2	90,2	94,8	96,9
залучені кошти, млн грн	3409,9	5872,1	7976,2	2680,5	1764,3	635,2	676,8	566,85	500
відсоток до загального підсумку	33,3	41,35	57,08	50,3	50,29	35,8	9,8	5,2	3,1

Результатом катастрофічної нестачі інвестиційних ресурсів для забезпечення інноваційно-технологічної модернізації рухомого складу та залізничної інфраструктури стало загострення проблеми їх критичного зношення, що у свою чергу перешкоджає повноцінному задоволенню потреб суспільства в перевезеннях. Так, відсутність необхідного обсягу фінансування на оновлення рухомого складу зумовила ситуацію, коли рівень зносу рухомого складу залізниць досягає 90 %, у тому числі тепловозів – 95,1 %, електровозів – 90,7 %, пасажирських вагонів – 85,9 %, вантажних вагонів – 88,2 %. При цьому рухомий склад українських залізниць не лише фізично зношений, але й технічно, конструктивно і морально застарілий. Абсолютну більшість тягового рухомого складу залізниць побудовано за технічними вимогами 60-70-х років минулого століття. Переважна кількість локомотивів за своїм технічним станом потребує на 40-60 % більше витрат на технічне обслуговування та ремонт, і мають низьку економічність порівняно з сучасними моделями [520].

Так, запланований обсяг капітальних інвестицій у рухомий склад на 2018 рік складав 18,4 млрд грн, зокрема передбачалося оновлення тягового рухомого складу (модернізація та модифікація 50 вантажних і 29 пасажирських електровозів, 18 вантажних, 4 пасажирських і 61 маневрових тепловозів; придбання 30 локомотивів General Electric), вантажних (закупівля 3550 напіввагонів із залученням кредиту ЄБРР, виготовлення 3600 вантажних вагонів на власних виробничих потужностях, модернізація 10009 вантажних вагонів) і пасажирських вагонів (придбання 60 пасажирських вагонів і 2 секцій електропоїздів, модернізація 226 пасажирських вагонів та 100 секцій електропоїздів) [521]. Фактично інвестиції в рухомий склад становили 5571,5 млн грн, що становить 58,5 % від плану.

За офіційними даними, обсяги капітальних інвестицій АТ «Укрзалізниця» в у 2018 року склали 16590,25 млн грн. Найбільша частина коштів – 6,3 млрд грн або майже 38 % була спрямована на придбання основних засобів, 3690,1 млн (22,2 %) – капітальне будівництво, 3390,6 млн грн (20,5 %) – модернізацію основних засобів, 2443,1 млн грн (14,7 %) – капітальний ремонт [115, 522].

Звичайно в умовах дефіциту власних фінансових можливостей для забезпечення розвитку залізничного транспорту АТ «Укрзалізниця» змушене вдаватися до механізмів залучення позикових коштів. Однак наразі довгостроковий кредитний рейтинг АТ «Укрзалізниця» за оцінкою Fitch Ratings, знаходиться на рівні ССС, тобто емітент знаходиться в положенні, близькому до дефолту, а здатність виконати фінансові зобов'язання залежить від ділової або економічної кон'юнктури [523].

Станом на 1 квітня 2018 року кредитний портфель Укрзалізниці складав 31,5 млрд грн, з яких 42 % – єврооблігації (дол. США), 36 % – кредитні кошти місцевих банків (дол. США), 8 % – кредитні кошти Експортно-імпортного банку Кореї (дол. США), 5 % – кредитні кошти місцевих банків та інших (грн), 4 % – кредитні кошти Європейського інвестиційного банку, 4 % – кредитні кошти Європейського банку реконструкції та розвитку тощо [524]. У контексті з цим слід наголосити, що у травні 2013 року, АТ «Укрзалізниця» було випущено єврооблігацій на 500 млн дол. з терміном обігу п'ять років. У березні 2016 року компанією було реструктуризовано єврооблігації, що дозволило продовжити термін погашення до 15 вересня 2021 року, проте призвело до підвищення відсоткової ставки з 9,5 % до 9,875 % річних. Також було змінено графік погашення основної суми позики: 60 % повинно бути сплачено в 2019 році, 20 % – у 2020 році та 20 % – у 2021 році [515].

На 2018 рік залізничною компанією заплановано запозичення в розмірі 18,7 млрд грн, зокрема 0,195 млрд грн від ЄІБ, 2,55 млрд грн від ЄБРР, 0,3 млрд грн від сумісного кредитування ЄІБ та ЄБРР, 0,25 млрд грн від німецького державного банку KfW, 3,4 млрд грн від General Electric (лізинг локомотивів) і 12 млрд грн за рахунок інших джерел інвестування (у тому числі за рахунок випуску єврооблігацій і внутрішніх облігацій тощо) [524]. Фактично ж у 2018 році найбільше інвестицій від міжнародних кредитних організацій таких, як ЄБРР та ЄІБ було залучено в рамках політики оновлення рухомого складу. Зокрема для закупівлі вантажних вагонів було залучено кошти ЄБРР у розмірі 150 млн дол. В рамках програми співробітництва к компанією General Electric в

платне користування отримано 15 тепловозів, інвестиційною вартістю 1798,6 млн грн, терміном погашення на 10 років [115].

Як доводить світова практика, в умовах постійного бюджетного дефіциту одним із найефективніших інструментів стимулювання інфраструктурного розвитку країни є використання моделі комплексного інвестиційного проєкту, за якої забезпечується спільна участь держави та бізнесу в реалізації інфраструктурних проєктів, що знайшло втілення в моделі державно-приватного партнерства. В умовах нестачі інвестиційних ресурсів і низького рівня бюджетної підтримки розвитку соціально значущих інфраструктурних проєктів на залізничному транспорті ефективним механізмом фінансового забезпечення якісного вдосконалення стану і структури об'єктів залізничного транспорту є державно-приватне партнерство.

У якості дієвого інструменту вирішення проблеми збитковості пасажирських перевезень запропоновано впровадження державних дотацій за перевезення пасажирів, що набуло поширення в країнах Європи. Сумарний розмір таких державних дотацій у країнах ЄС складає близько 75 млрд євро на рік. Зокрема, в Німеччині виділяється 10 млрд євро на рік з державного бюджету, із яких 5,4 млрд євро на покриття збитків від пасажирських перевезень та придбання нових пасажирських вагонів і 4,6 млрд євро – на утримання та розвиток інфраструктури [525].

У Польщі одним з найбільш ефективних фінансових механізмів реалізації інфраструктурних проєктів стало створення Національного дорожнього фонду, призначеного для вдосконалення інвестиційного процесу будівництва доріг, а також підвищення ефективності використання державних коштів шляхом підтримки реалізації урядової програми будівництва доріг.

Основними джерелами наповнення Фонду є грошові надходження в розмірі 80 % паливного збору, кредитні кошти, кошти від емісії облігацій, надходження від електронного збору плати за проїзд платними автострадами та інші надходження. Одним з найбільш значущих джерел наповнення є кошти в рамках програм ЄС, які спільно фінансуються з фондів ЄС і призначені для розвитку

дорожньої інфраструктури [525].

Беручи до уваги європейський досвід, наразі в Україні також створено Державний дорожній фонд, основним завданням якого є забезпечення цільового фінансування дорожньої галузі. Передбачається наповнення фонду за рахунок акцизних зборів з вироблених в Україні та ввезених нафтопродуктів й автотранспорту, ввізного мита на нафтопродукти, транспорт і шини до нього, штрафів за порушення вагових норм великоваговиками тощо. У 2018 році через Дорожній фонд галузь отримає загалом 33 млрд грн. Окрім того, державою передбачено виділення 14 млрд грн на ремонт ряду ключових магістралей [526, 527]. Однак слід зазначити, що в бюджеті новоствореного фонду не передбачено фінансування галузі залізничного транспорту.

Як механізм залучення фінансових ресурсів, «державно-приватне партнерство» розглядається з точки зору системи публічно-приватних відносин, що виникають між державою та приватним капіталом, з приводу реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів розвитку, у процесі реалізації яких відбувається зосередження активів і зобов'язань учасників, а також розподіл ризиків і доходів.

ДПП передбачає чіткий розподіл зобов'язань з реалізації проєкту між державою і приватним інвестором, а також жорсткий контроль за їх виконанням. Під категорією державно-приватне партнерство у сфері розвитку транспортної інфраструктури залізниць пропонується розуміти механізм співробітництва державного та приватного капіталів у сфері залучення фінансових ресурсів, впровадження новітніх методів управління та використання інтелектуального потенціалу, з одного боку, і створення інституційних основ для розвитку інфраструктурних об'єктів залізничної галузі – з іншого – з метою реалізації стратегічних цілей розвитку залізничного транспорту і досягнення соціально-економічного ефекту [528-529].

Різноманітність форм взаємодії державного сектора та приватного капіталу обумовило існування різних форм ДПП, вибір і впровадження яких залежить у першу чергу від мети реалізації та сфери застосування обраного проєкту, а також

від рівня прибутковості проєктів і механізмів розподілу проєктних ризиків.

У світовій практиці найбільшого поширення отримали такі форми ДПП [530, 531]:

- контракти на управління та договори лізингу (оренди) – передбачають передачу приватному партнеру на певний період певних функцій з управління об'єктом інфраструктури, залишаючи за державою повноваження з прийняття інвестиційних рішень і несення операційних ризиків. У випадку з договорами оренди (лізингу) приватний капітал на платній основі приймає у власне володіння транспортний об'єкт і операційні ризики, пов'язані з його експлуатацією;

- концесії (або контракти на управління та експлуатацію) – передбачають передачу функцій з управління об'єктом інфраструктури приватному бізнесу на певний період і всіх ризиків, пов'язаних з його експлуатацією. Такого роду форма партнерства передбачає здійснення приватною компанією величезних обсягів інвестицій у добудову або відновлення об'єкта транспортної інфраструктури, який експлуатується протягом терміну дії контракту і по закінченню якого повертається знову у власність держави. В основі цієї форми ДПП знаходяться такі види концесійних угод, як «Відновлення, експлуатація та передача», «Відновлення та оренда або оренда та передача», «Будівництво, відновлення, експлуатація та передача»;

- нові проєкти – будівництво та експлуатація приватною компанією або спільним державно-приватним підприємством об'єкта транспортної інфраструктури протягом терміну дії контракту, по завершенню якого об'єкт може бути повернений державі;

- продаж (приватизація активів) – частина акцій транспортного об'єкта державної власності шляхом продажу (або приватизації) переходить у власність приватної компанії.

Останнім часом у практиці діяльності європейських країн достатнього поширення набула така форма ДПП, як контракти або контракти життєвого циклу, що отримала найбільшу популярність саме у сфері функціонування й

розвитку інфраструктури залізниць. В основі цієї форми партнерства знаходиться співробітництво, яке, з одного боку, не передбачає відмови від бюджетного фінансування, що і є основним мотивом для участі приватного капіталу в реалізації державних проєктів розвитку, а з іншого – надає гарантії державі щодо ефективності використання бюджетних ресурсів і дотримання термінів виконання проєкту, забезпечення його відповідності всім встановленим функціональним параметрам. Основною перевагою цієї форми ДПП є те, що всі проєктні, будівельні та експлуатаційні ризики фактично покладено на приватний капітал, а функції держави обмежуються виключно визначенням технічних і функціональних параметрів об'єкта транспортної інфраструктури, контролем за їх дотриманням на стадії експлуатації об'єкта. Окрім того, використання контракту життєвого циклу як форми ДПП у сфері розвитку об'єктів транспортної інфраструктури залізниць є достатньо ефективним для держави і з точки зору здійснення капітальних вкладень, адже виплати за створений об'єкт інфраструктури здійснюються лише з моменту його введення в експлуатацію [532].

Дослідження механізмів фінансування розвитку транспортної інфраструктури в Європі дозволило встановити, що саме завдяки використанню ДПП знайшла практичне втілення більша частина соціально значущих інфраструктурних проєктів. Зокрема лише у 2013 році досягли фінансового завершення проєкти ДПП, пов'язані з будівництвом автомагістралі в Італії (бюджет склав 2,3 млрд євро), оновленням рухомого складу у Великобританії (бюджет 9,0 млрд євро), будівництвом Міланської східної кільцевої дороги (бюджет 1,8 млрд євро), спорудженням 1-го етапу автостради Gebze-Izmir в Туреччині (бюджет 1,1 млрд. євро) та автостради Schiphol-Amsterdam-Almere у Нідерландах (бюджет 1 млрд євро). Успішно завершено за допомогою механізмів ДПП й проєкти з будівництва високошвидкісних магістралі HSL Zuid в Нідерландах, лінії Данія-Швеція, Сіднейського портового тунелю, моста Конфедерації в Канаді, національних аеропортів у Гамбурзі та Варшаві, окремих ліній метрополітену в Лондоні [533, 534]. Наразі активно ДПП залучається в розбудову Транс'європейських транспортних коридорів, зокрема при реалізації

проектів, пов'язаних зі зведенням моста в Португалії, аеропорту в Афінах і моста на Коринфському каналі. В узагальненому вигляді схему співпраці учасників проекту розвитку інфраструктури залізничного транспорту на основі ДПП подано на рис. 5.4.

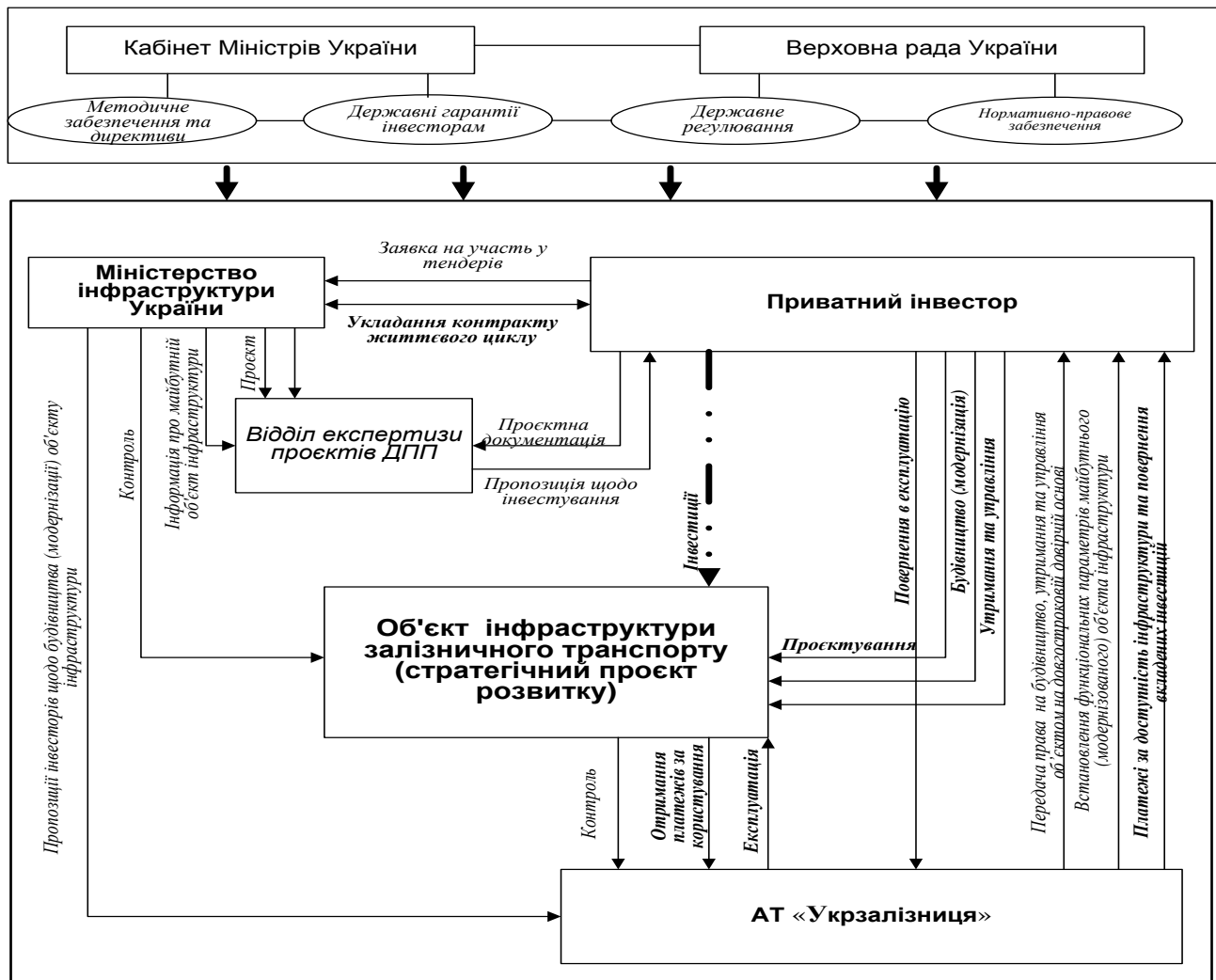


Рис. 5.4. Схема співпраці учасників проекту розвитку інфраструктури залізничного транспорту на основі ДПП (розробка автора)

Важливим аспектом забезпечення ефективності даного механізму фінансового забезпечення розвитку транспортної інфраструктури залізничного транспорту виступає питання державної підтримки проектів ДПП.

Розуміючи соціально-економічну значущість проектів, пов'язаних з розвитком залізничного транспорту, від держави необхідно [535, 536]:

по-перше, на базі Міністерства інфраструктури України створити відділ експертизи проектів ДПП, що займався б питаннями підготовки, відбору та

оцінювання інфраструктурних проєктів розвитку, а також наданням юридичної допомоги в укладанні контрактів життєвого циклу, популяризацією серед підприємців ефективності інвестування приватних ресурсів у розвиток залізничної галузі на засадах ДПП;

по-друге, удосконалити нормативно-правову базу у сфері реалізації проєктів ДПП. Зокрема це стосується встановлення правових меж відповідальності всіх учасників проєктів ДПП на залізничному транспорті з обов'язковим розподілом всіх можливих видів ризиків між ними та розроблення форм контрактів життєвого циклу, які б враховували особливості умов кожного окремого проєкту;

по-третє, важливе значення для залучення приватних інвестицій у сферу діяльності залізничного транспорту належить використанню державою існуючих важелів державного регулювання. У цьому аспекті вкрай важливе значення для підтримки інфраструктури залізниць має надання державою учасникам контрактів життєвого циклу податкових канікул і податкових пільг;

по-четверте, створення централізованого інформаційного та консультативного супроводу проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту на основі ДПП і розроблення методичних рекомендацій і директив для їхньої успішної реалізації;

по-п'яте, надання державних гарантій інвесторам і створення умов для проведення прозорих тендерних процедур тощо.

Для України, як країни-сусіда ЄС, з моменту підписання Угоди про асоціацію з ЄС вже відкрилися можливості для фінансування розвитку транспортної інфраструктури в рамках розвитку TEN-T (хоча й не повною мірою), що дозволить Україні прискорити процеси модернізації транспортної інфраструктури для скорішої її інтеграції у транспортну інфраструктуру ЄС. Цей процес матиме доволі сильні економічні ефекти відразу, як видно з досвіду Польщі [525], де саме модернізація та розвиток транспортної інфраструктури за рахунок фінансових ресурсів Фонду Згуртування стали каталізатором розвитку польської економіки.

Одна з таких форм фінансування проєктів – це Horizon 2020 (Горизонт 2020), яка вже відома в Україні і стала повністю відкритою для участі українських представників з моменту підписання Угоди про асоціацію з ЄС. Горизонт 2020 являє собою наймасштабнішу програму досліджень та інновацій у ЄС відповідно до Стратегії Європа-2020 шляхом підтримки всіх етапів реалізації інноваційного ланцюга. У галузі транспорту бюджет Горизонт 2020 на період 2014-2020 років складає 6,3 млн євро для розвитку розумного, зеленого та інтегрованого транспорту.

Іншими формами співробітництва та фінансової підтримки для України, як країни-сусіда, можуть бути як новостворені фінансові інструменти, так і вже існуючі, зокрема Інвестиційний фонд сусідства (NIF) – фондівий інструмент, призначений мобілізувати фінансування капіталомістких інфраструктурних проєктів у країнах партнерах ЄС, охоплених Європейською політикою сусідства (ENP). Також за допомогою цього інструменту підтримується приватний сектор, головним чином через інвестиційні гранти та операції з ризиковим капіталом для малих і середніх підприємств.

Загалом в останні роки в країнах ЄС реалізується нове рішення для фінансування зростаючих потреб у громадському секторі економіки. Це рішення полягає в тому, щоб доповнити фінансування інвестицій, здійснюваних методом ДПП, різними фондами ЄС. На період 2014-2020 років у країнах ЄС прийнята програма єдності регулювання проєктів ДПП (cohesion Program Regulation, CPR). Ця програма передбачає додаткове фінансування проєктів ДПП країн – членів ЄС з бюджету ЄС і Європейських структурних та інвестиційних фондів (ESIF) з багатьма новими елементами, актуальними для ДПП. У фінансовий період 2014-2020 років з бюджету ЄС і з Європейських структурних та інвестиційних фондів (European Structural and Investment funds, ESIF) фінансуються і будуть фінансуватися інфраструктурні інвестиції за програмою підключення європейських об'єктів (Connecting Europe Facility, CEF).

Виходячи зі сформованої практики сформувалися чотири основні моделі змішаного фінансування, у яких фонди ЄС об'єднані з приватними фінансами в

проектах ДПП:

1. Гранти як внески для фінансування капітальних витрат. Грант використовується, щоб частково фінансувати прямі капітальні витрати, і активи надходять платежами або платежами користувачів. Гранти використовуються безпосередньо для фінансування капіталовкладень. Вони є менше прийнятними для ДПП з позицій кінцевих результатів, де винагорода приватного партнера повинна бути пов'язана з наданими послугами, а не з виробленими витратами.

2. Паралельне спільне фінансування. Воно включає поділ інфраструктурного проекту на дискретні частини, одна з яких фінансується з державних джерел, включаючи грант ЄС (зазвичай для держзакупівель), інша частина – як ДПП. Згодом ці два елементи можуть управлятися як єдина концесія з усіма платежами, що надходять, включаючи платежі користувачів.

3. Модель спільних фінансів капітальних витрат (CapEx): весь проєкт фінансується з приватних і державних джерел (включаючи грант ЄС) як ДПП і як єдина керована концесія з усіма вступниками платежами, що надходять, включаючи платежі користувачів (навіть нижче заявленого рівня з ДПП).

4. Модель інвестиційного фонду. Фонди ЄС можуть об'єднуватися з державним і приватним фінансуванням в інвестиційному фонді, який інвестує кошти в проєкти ДПП, погашаючи раніше отримані кошти фінансових інститутів. Даний метод фінансового інжинірингу подібний моделям LGT3 і JESSICA 4 і працює на цій основі.

У цьому наборі методів змішаного фінансування проєктів ДПП будуть потрібні фінансове моделювання та оцінювання варіантів, щоб визначити доступні рішення по виділенню гранту. Важливим є те, що надання гранту ЄС може використовуватися лише стосовно фінансування капітальних вкладень, а не експлуатаційних витрат на підтримання об'єкта. Однак грант від європейських фондів у проєктах ДПП дозволяє виконати проєкти суспільного значення, які інакше були б збитковими. Надання грантів обмежує фінансові витрати приватного партнера і згодом скорочує його потреби в запозиченнях за інвестиційними проєктами. Це і є підтримка для приватних інвесторів, щоб

інвестувати капітал у проекти, очікуваний дохід яких поки не може покрити витрати на будівництво і діяльність підприємства ДПП.

Завдяки участі фондів ЄС проєкт ДПП стає більш імовірним і стійким для інших партнерів, включаючи фінансові організації. Якщо в традиційному проєкті ДПП у фінансуванні беруть участь урядова і приватна сторони, то при змішаному фінансуванні з участю фондів ЄС додатково бере участь наднаціональна структура, але без певних партнерських відносин. Використання цієї переваги в країнах ЄАЕС може посилити міцність проєктів ДПП і підкріпити їхню подальшу життєздатність [535].

У взаємодії проєктів ДПП з фондами ЄС проглядається і певна страхова функція фінансування. Грантове фінансування проєктів ДПП з фондів ЄС передбачає виділення коштів у разі заміни одного з партнерів (найчастіше приватних), якщо він не зможе надалі виконувати свої зобов'язання за проєктом. Виділення «страхового» гранта з аналогічних фондів ЄАЕС зможе створити можливість подальшого безперебійного фінансування проєкту до включення в проєкт нового учасника замість вибулого.

Страхова функція грантового фінансування з фондів ЄАЕС, за аналогією з фондами ЄС, також може реалізовуватися в проєктах ДПП, які генерують доходи. Тут, наприклад, грант, виділений з фондів ЄАЕС, протягом періоду функціонування партнерства міг би використовуватися на покриття тимчасових розривів між витратами і доходами підприємства ДПП.

Постановка питання про додаткову участь фондів і фінансових організацій ЄАЕС у фінансуванні проєктів ДПП у цих країнах вимагатиме реалізації практичних кроків у цьому напрямі. Перш за все Євразійській економічній комісії необхідно визначитися з фондами в структурі ЄАЕС, які могли б виконувати функцію фінансової підтримки проєктів ДПП. Тут необхідно або формувати спеціальні фонди підтримки ДПП за рахунок внесків країн-учасниць, або формувати джерела у вже наявних Євразійському фонді стабілізації та розвитку (ЕФСР) або Фонді по справах економічного і науково-технічного співробітництва.

Важливо також визначити умови кредитування проєктів ДПП Міжнародним інвестиційним банком ЄАЕС. Наступні кроки мають бути зроблені в напрямі розроблення правил регулювання змішаних проєктів ДПП з фондами ЄАЕС.

Однак навіть попри такі позитивні результати застосування інструменту державно-приватного партнерства під фінансування інфраструктурних проєктів, в Україні державно-приватне партнерства такі не набуло значно поширення під час реалізації проєктів на залізничного транспорті. Це зумовлено в перше чергу високим рівнем ризику, що притаманний інфраструктурним проєктам залізничного транспорту. Саме висока ризикованість та тривалі терміни окупності інвестицій, з одного боку, та відсутність в АТ «Укрзалізниця» власних коштів для фінансування проєктів розвитку інфраструктури, з іншого, знижують їх привабливість для потенційних партнерів і інвесторів. Саме від величини властивих інфраструктурному проєкту ризиків залежить не лише рішення про його фінансування, але й обсяг інвестованих коштів. Враховуючи те, що ризик мають визначальний вплив на можливість фінансування інфраструктурного проєкту, на думку автора, доцільно зупинитися на аналізі потенційних ризиків інфраструктурного проєкту та дослідженні ефективних інструментів мінімізації їхнього впливу.

В цілому інфраструктурний ризик можна трактувати як ситуацію невизначеності, що в підсумку може призвести до невиконання проєкту. Інфраструктурні ризики мають різну природу виникнення і їхня величина залежить від значної кількості факторів.

В науковій літературі існує значна кількість поглядів на природу та фактори виникнення ризиків, в тому числі й інфраструктурних. Більшість вчених розглядають ризики проєктів в процесів їхньої реалізації за механізмами державно-приватного партнерства. Так, Черевиков Є.Л. та Єрофєєва Т.А., розглядаючи особливості управління ризиками проєктів державно-приватного партнерства, відповідно до етапів реалізації проєкту виділяють комерційні, ризики затримки проєктів, технологічні ризики, ризики придбання землі, ризики

надмірних витрат, операційно-експлуатаційні ризики, нормативні, регуляторні, політичні, соціальні, валютні та фінансові ризики і ризики форс-мажорних обставин [537].

Інший підхід до розподілу ризиків проєктів ДПП запропонований Помогайбог Б.В., який наводить відповідну їх класифікацію за PEST-класифікацією. Зокрема цим вчених виділяються такі ознаки ризиків за PEST-класифікацією, як політичні ризики (підгрупи: інституційні, політико-правові, ризики порядку та безпеки в країні, економічні (підгрупи: ризики започаткування бізнесу, ризики невиконання зобов'язань, фінансові ризики, ризики попиту), соціально-екологічні (підгрупи: соціальні, екологічні), технічні (ризик затримки будівництва, ризик незавершеного будівництва) ризики [538].

Безпосередньо аналізу ризиків проєктів розвитку інфраструктури, хоча і в сфері рекреації, присвятив свою працю Славик Р.В., який розподілив ризики на такі групи: соціально-економічні ризики місцевої громади, екологічні ризик, ризики інвестора, які в свою чергу поділено на ризики макро-, мезо- та мікрорівня [539].

Сментина Н. В., Клевцевич Н. А. у своїй праці [540, с. 116-119] приділяють увагу вивченню видів ризиків інфраструктурних проєктів, а саме існуючим підходам до їхньої класифікації. Серед ключових різновидів ризиків цими науковцями пропонується розрізняти: ризик, пов'язані з дією зовнішніх обставин, політичні ризики, ризики невиконання сторонами партнерства взятих на себе зобов'язань, комерційні, фінансові та екологічні ризики. Позитивно оцінюючи такий підхід до систематизації ризиків, в цілому варто зазначити, що дана класифікація має узагальнюючий характер і не враховує особливостей інфраструктурних проєктів.

Серед тих підходів до систематизації та класифікації ризиків інфраструктурних проєктів, що зустрічаються у науковій літературі, найбільш адаптованим до вимог проєкту розвитку інфраструктури залізничного транспорту є підхід, запропонований Малицькою К.О. Цей вчений, оцінюючи ефективність проєктного фінансування на залізничному транспорті, наводить

матрицю ризиків з виділення прямих наслідків їхнього виникнення під час реалізації інфраструктурного проекту на умовах концесії.

Серед ключових ризиків інфраструктурного проекту Малицька К.О. виділяє: ризики під час здачі об'єкта в експлуатацію; ризики, пов'язані з необхідністю використання об'єкту; ризики проектування; екологічні та фінансові ризики; форс-мажорні ризик; ризики, пов'язані з виробничими відносинами; ризики, пов'язані з прихованими дефектами; операційні та експлуатаційні ризики; ризики, пов'язані зі зміною законодавства; ризики, пов'язані з залишковою вартістю основного капіталу; ризики морального зносу обладнання; ризики, пов'язані з модернізацією; ризики, пов'язані з технічним обслуговування об'єкта [532, с. 131-133].

Варто зазначити, що навіть попри те, що даний підхід адаптовано до особливостей інфраструктурного проекту на залізничному транспорті, його застосування в умовах реалізації проектів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів є не цілком доцільним, оскільки не враховує особливості такого співробітництва залізниць.

Грунтуючись на наведених вище підходах до класифікації ризиків інфраструктурного проекту, на думку автора дисертації, серед ризиків проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту, що реалізуються в рамках транскордонних регіонів, доцільно виділити наступні групи: глобальні, транскордонні, національні, галузеві.

Так до глобальних ризиків інфраструктурного проекту слід віднести: ризики настання глобальної фінансово-економічної кризи; ризики погіршення взаємовідносин з країнами ЄС; ризик зміни глобальних транспортних пріоритетів; ризик виключення залізничного транспорту з карти TEN-T.

До ризиків транскордонного рівня, що можливі за умови співробітництва під реалізації інфраструктурних проектів в транскордонних регіонах, належать: ризик погіршення правового поля транскордонного співробітництва через зміни в законодавстві; ризик погіршення ділового рейтингу стейкхолдерів транскордонного регіону; ризик відмови стейкхолдерів з транскордонних

регіонів від участі у інфраструктурному проєкті; ризик порушення зобов'язань стейкхолдерами транскордонних регіонів та ін.

На національному рівні основні ризик інфраструктурного проєкту залізничного транспорту будуть пов'язані з економічною ситуацією в країні, а саме: ризик загострення політико-економічної кризи; ризик загострення воєнного конфлікту на Сході України; ризик знецінення національної валюти; ризик зміни законодавства в сфері залізничного транспорту; ризик недовіри уряду у сфері підтримки проєктів залізничного транспорту; ризик падіння попиту на послуги залізничного транспорту; ризик подальшої технологічної деградації виробництв; ризик ліквідації об'єктів науково-виробничої інфраструктури тощо.

Ризик галузевого рівня доцільно розподілити на такі групи:

- управлінські, що включатимуть такі ризик, як неузгодженості управлінських рішень і дій; корумпованості керівного складу; неефективності зв'язків між вертикалями управління та учасниками інфраструктурного проєкту; недбалості та зловживання обов'язками управлінського складу проєкту;

- виробничо-технологічні охоплює вплив таких ризиків, як ризик низької якості виконання робіт за проєктом; ризик виходу з ладу обладнання; ризик низьких темпів оновлення виробничих баз та рівня впровадження інноваційних технологій; ризик невідповідності інноваційних розробок потребам інфраструктурного проєкту; ризик низької якості залучених технологій і обладнання для інфраструктурного проєкту; ризик порушення виробництва; ризик недотримання термінів реалізації проєкту; ризик недотримання термінів постачань тощо;

- інформаційні ризик: ризик витоку комерційної інформації за проєктом; ризик порушення інформаційних зв'язків зі стейкхолдерами інфраструктурного проєкту тощо;

- фінансово-інвестицій ризики: ризик погіршення фінансово-економічного становища галузі; ризик реалізації тіньових схем використання

інвестицій проєкту; ризик невиконання кредитних зобов'язань; ризик затримки інвестицій; ризик зростання відсотків за кредитами тощо;

- кадрові ризики включатимуть такі ризики, як професійної некомпетентності, дефіциту персоналу; плинності кадрів; зниження продуктивності праці; зростання виробничого травматизму; супротиву та невиконання зобов'язань тощо.

Враховуючи визначені вище потенційні ризики інфраструктурного проєкту, доцільно розкрити модель управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту, яка передбачає вибір альтернативних стратегій інвестування на основі розрахунку коефіцієнту інтегрованої ефективності інфраструктурних інвестицій, що розкриває співвідношення величини інфраструктурних ризиків та обсягу інфраструктурних інвестицій (рис. 5.5) [528]:

$$K_{II}^{int.ефек} = \frac{T_{IP}}{T_{II}} \quad (5.1)$$

де T_{IP} - темп зростання величини інфраструктурних ризиків за проєктом, %;

T_{II} - темп зростання обсягу інфраструктурних інвестицій за проєктом, %.

Так, у випадку, якщо значення коефіцієнту інтегрованої ефективності інфраструктурних інвестицій ($K_{II}^{int.ефек}$) менше 1, рівень інфраструктурних ризиків притаманних проєкту високий, інвестування є недоцільним, необхідно всі зусилля сконцентрувати на нейтралізації впливу інфраструктурних ризиків.

Якщо значення коефіцієнту інтегрованої ефективності інфраструктурних інвестицій ($K_{II}^{int.ефек}$) дорівнює 1, рівень інфраструктурних ризиків, характерних для проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту є допустимим, інвестування в інфраструктурні проєкти є можливим, однак необхідними є заходи щодо попередження та мінімізації дії наявних ризиків.

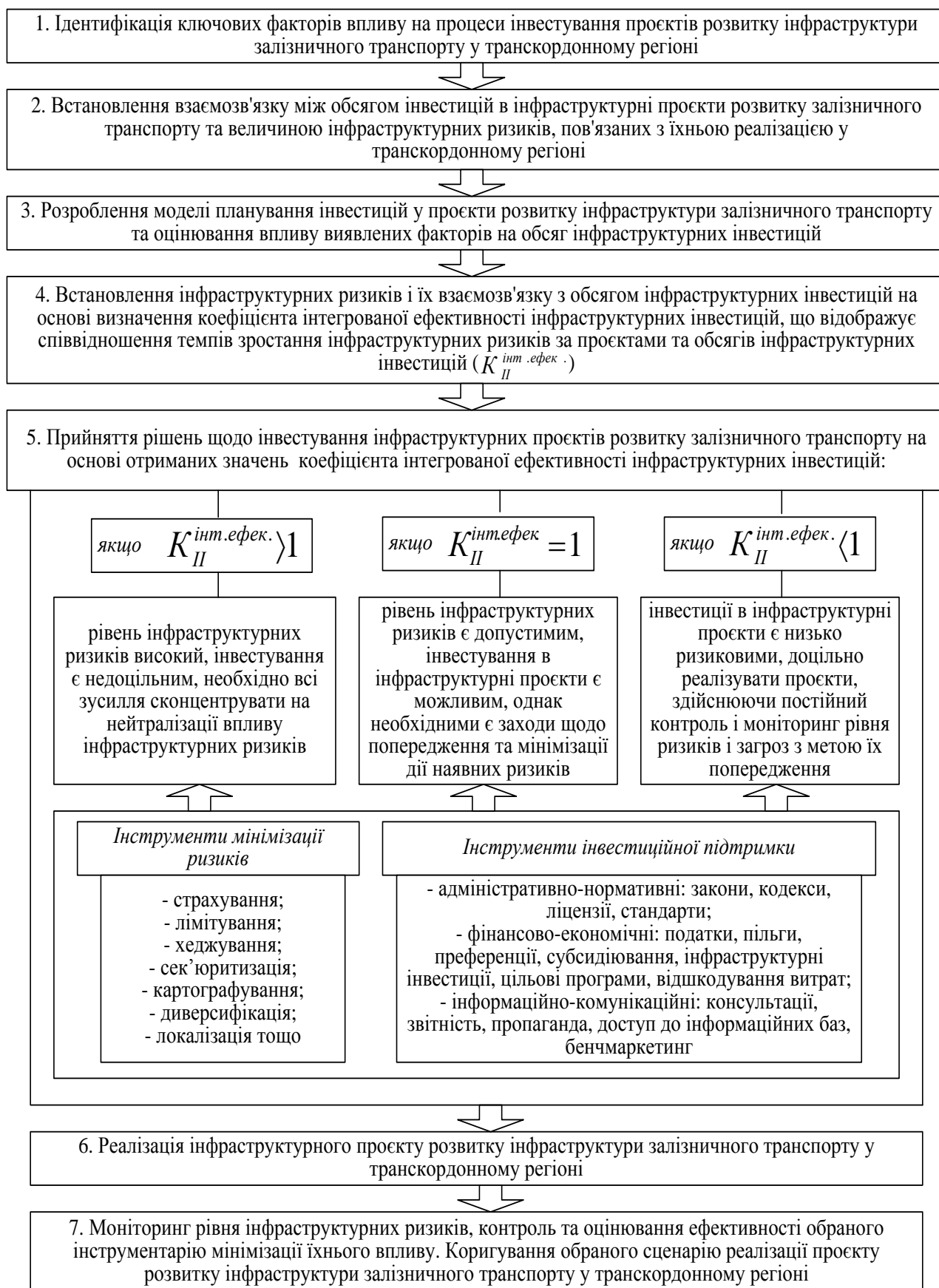


Рис. 5.5. Модель управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці
(розробка автора)

За умови якщо значення коефіцієнту інтегрованої ефективності інфраструктурних інвестицій ($K_{II}^{int.ефек.}$) більше 1, інвестиції в інфраструктурні проекти є низько ризиковими, доцільно реалізувати проекти, здійснюючи постійний контроль і моніторинг рівня ризиків і загроз з метою їх попередження.

Варто відзначити, що нейтралізації впливу і попередження виникнення інфраструктурних ризиків під час реалізації проекту розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонного співробітництва доцільно застосувати як інструменти мінімізації ризиків, так і інструменти інвестиційної підтримки інфраструктурних проектів. Серед ключових інструментів мінімізації інфраструктурних ризиків під час реалізації інфраструктурних проектів на залізничному транспорті варто виділити такі, як страхування, лімітування, хеджування, сек'юритизація ризиків, картографування, диверсифікація, локалізація ризиків тощо [528].

До інструментів інвестиційної підтримки інфраструктурних проектів залізничного транспорту, що реалізують в рамках транскордонних регіонів, варто віднести наступні:

- адміністративно-нормативні передбачають покращення правового поля реалізації інвестиційної діяльності, транскордонного співробітництва та в цілому діяльності залізничного транспорту і полягають в удосконаленні законів, кодексів, а також розробленні ліцензій, стандартів;

- фінансово-економічні інструменти підтримки пов'язані з проведенням сприятливої державної політики підтримки інфраструктурних проектів та передбачають спрощення системи податків, надання пільг, преференцій, безпосередньо субсидіювання інфраструктурних проектів, надання інфраструктурних інвестицій, реалізацію цільових програм та відшкодування витрат за проектами;

- інформаційно-комунікаційні інструменти включають консультації, звітність, пропаганда, доступ до інформаційних баз, бенчмаркетинг тощо

Варто зазначити, що до інструментів інвестиційної підтримки

інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту можна віднести і бюджетне фінансування; державні дотації та субвенції; пільгове оподаткування; концесію; лізинг; кредити; гранти; корпоративні, інфраструктурні та єврооблігації; реструктуризацію боргових запозичень; акціонування капіталу; прямі інвестиції; спільне будівництво та виробництво; державно-приватне партнерство; співфінансування інвестиційних проєктів. Також можливе застосування інструментів компенсації отриманих інвестиційних коштів, що включають такі з них, як пільгові платежі; виплата суми кредиту і кредитних відсотків; погашення боргу за облігаціями та виплата відсотків; виплата дивідендів за акціями; виплата прибутку на інвестований капітал; здійснення лізингових платежів; виплата прибутку від реалізації спільних інвестиційних проєктів тощо. Звичайно, цей перелік не є вичерпним і може включати інші інструменти інвестиційної підтримки як на національному, так і міжнародному рівні [528].

Впровадження запропонованої моделі управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці дозволить ґрунтовно підійти до вибору альтернативних джерел інвестиційного забезпечення розвитку залізничного транспорту в контексті реалізації масштабних інфраструктурних проєктів і якісно покращити механізми залучення інвестицій для їх реалізації.

5.3. Кадрова складова сприяння розвитку інфраструктури залізничного транспорту у контексті розширення транскордонних зв'язків галузі

При реалізації інфраструктурних проєктів навіть за активної участі фундаментальної та прикладної наук, державної влади та бізнесу залізнична галузь стикається з важливою проблемою – нестача висококваліфікованих фахівців. Швидкий розвиток техніки і технології вимагає масштабного навчання і

перенавчання всього кадрового складу. Залізничний транспорт України, як один з найбільших перевізників в Україні, де працює близько 270 тис. осіб, у цілому забезпечений кваліфікованими кадрами, однак склад його персоналу не оптимізовано як якісно, так і кількісно. Як і більшість українських підприємств, залізнична галузь також має проблеми в управлінні кадровим потенціалом, більша частина яких пов'язана з відсутністю інноваційної спрямованості кадрової політики АТ «Укрзалізниця» та низьким рівнем використання вдалого досвіду закордонних залізничних компаній у питанні розвитку персоналу. Можна впевнено відзначити, що діюча на сьогодні день система управління кадровим потенціалом залізничного транспорту потребує удосконалення в таких напрямках, як підвищення соціально-економічної привабливості професії залізничника і створення її позитивного іміджу, створення ефективної системи мотивації особистих результатів праці, якості роботи і прояву творчих ініціатив; впровадження набору інструментів для самоосвіти і розвитку персоналу, а також інструментів внутрішніх комунікацій, які б дозволяли обмінюватися досвідом і будувати неформальні зв'язки в організації і професійних спільнотах; удосконалення системи відбору та підготовки кадрового резерву; впровадження сучасних систем оцінювання діяльності персоналу для з'ясування потенціалу розвитку працівника та планування його професійної кар'єри; впровадження новітніх технологій залучення талановитих співробітників і розвиток організаційної культури тощо.

Для успішного виконання завдань у галузі ефективного управління кадровим потенціалом проектом для вирішення завдань розвитку інфраструктури першорядне значення має вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на кадрову роботу, поданих на рис. 5.6.

До зовнішніх факторів впливу на кадрову роботу залізничного транспорту слід віднести економіко-політичну кризу в країні, складну демографічну ситуацію, у тому числі диспропорції на ринку праці, зміни в системі освіти, поширення інноваційно-інформаційних технологій у суспільстві, зміни в трудовому законодавстві тощо.

До внутрішніх факторів впливу на реалізацію управління кадровим потенціалом АТ «Укрзалізниця» слід віднести стан внутрішнього ринку праці; стан бізнесу, конкурентні позиції підприємства; обрану стратегію розвитку; специфіку діяльності підприємства, у тому числі організаційно-правову форму, рівень інноваційності; невідповідність інструментів управління кадровим потенціалом умовам сьогодення.

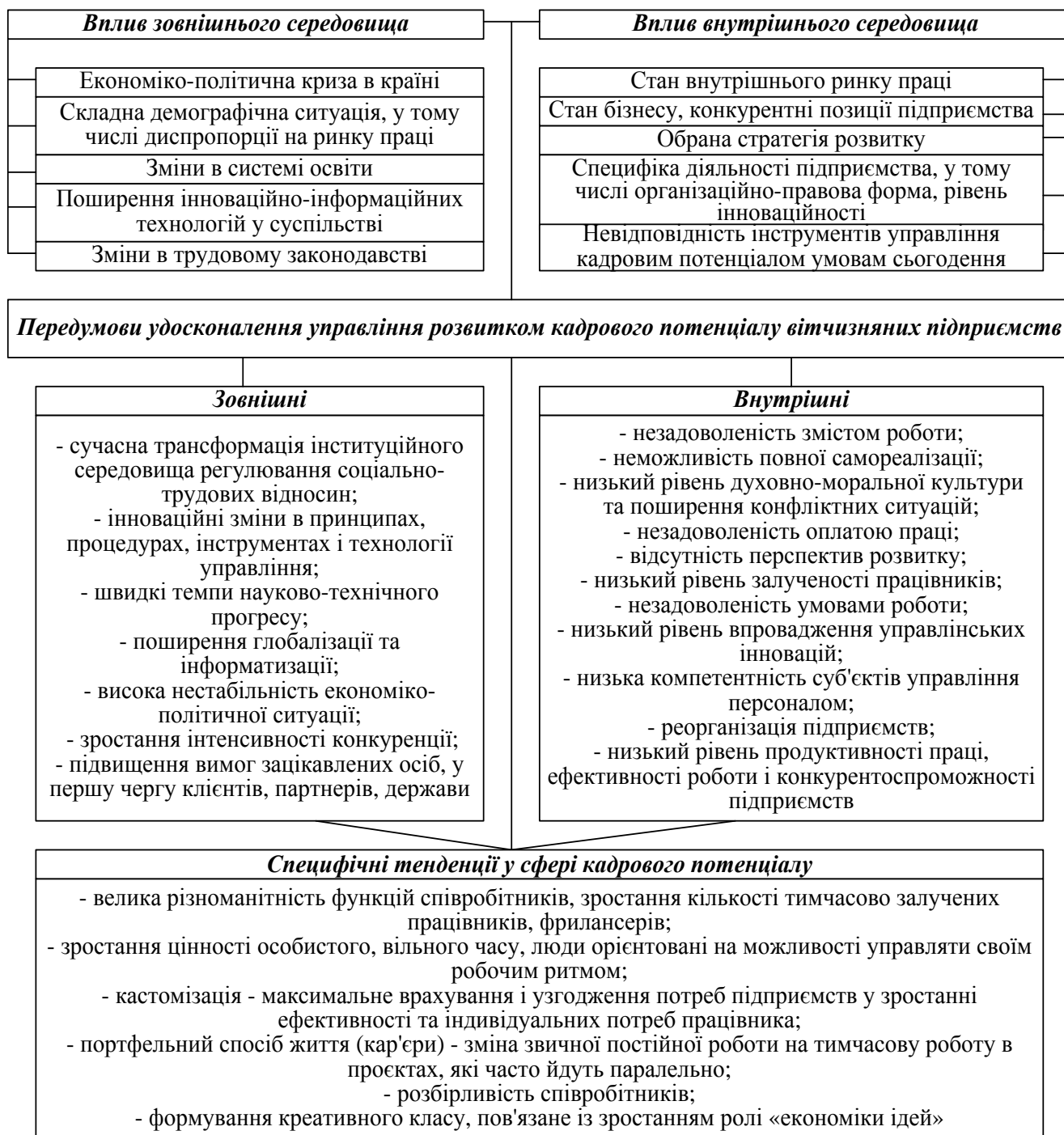


Рис. 5.6. Фактори та передумови удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу залізничного транспорту [541]

Станом на 2018 рік АТ «Укрзалізниця» налічує найменший штат у країні – 266,5 тис. працівників. Динаміка чисельності працівників АТ «Укрзалізниця» за 2016-2018 роки подана на рис. 5.7.

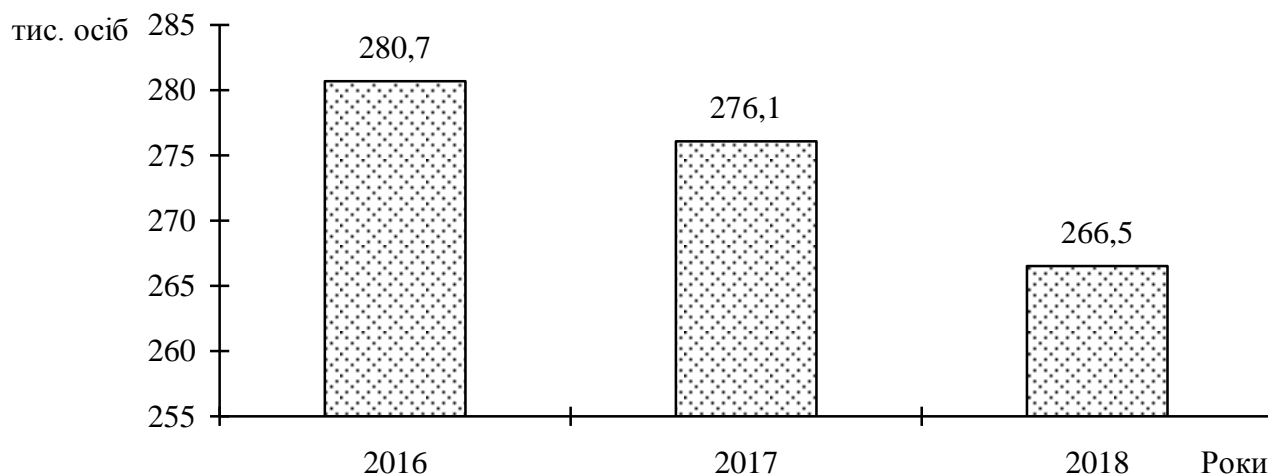


Рис. 5.7. Динаміка персоналу АТ «Укрзалізниця»
(сформовано автором на основі роботи [94, 115])

Як бачимо з рис. 5.7, наростають тенденції зменшення чисельності працівників, зокрема темпи зменшення складають у 2017 році – 1,63 %, а у 2018 році – 3,47 %. Така ситуація обумовлена як природною плінністю кадрів, так і приведенням кількості працівників до прогнозованого обсягу робіт, але в цілому створює негативну робочу атмосферу, що підтверджується численними страйками.

Структура персоналу АТ «Укрзалізниця» подана на рис. 5.8. Як показує рис. 5.9, керівники АТ «Укрзалізниця» складають 7,6 % всіх працівників. До цієї категорії входить найвище керівництво самої залізниці та її структурних підрозділів, головні бухгалтери, начальники кадрових та інших відомств. Загалом же чисельність керівників на залізниці становить понад 20 00 осіб. До категорії «професіонали» (начальники відділів, відомств, помічники та заступники керівників та ін.) належить 6,9 % працівників. «Фахівці» та «технічні працівники», до яких входять інженерно-технічні професії, складають 19,6 %.

Основні виробничі професії складають лише 49,7 %, до них входять кваліфіковані працівники основних професій – 26,9 % і «працівники сфери

експлуатації та збирання машин» – 22,8 %. Також до переліку професій входять працівники сфери торгівлі (працівники обслуговування споживачів послуг) – 8,9 % і найпростіші професії (прибиральник, підсобники тощо) – 7,3%.

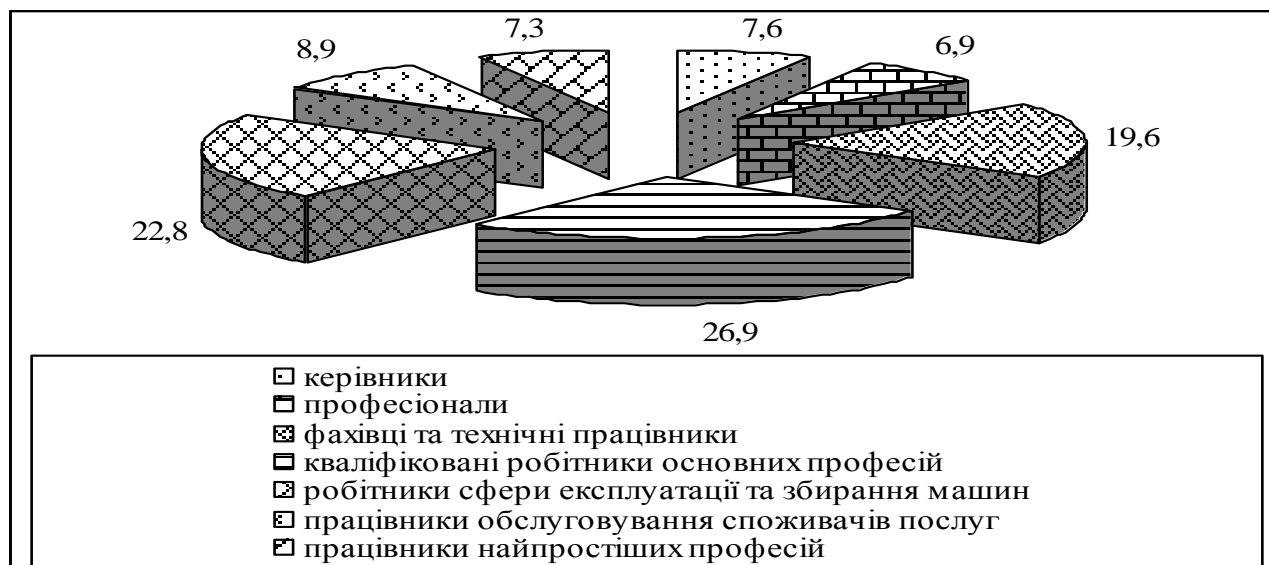


Рис. 5.8. Структура персоналу АТ «Укрзалізниця» у 2018 році
(сформовано автором на основі роботи [542])

Таким чином майже 15 % працівників АТ «Укрзалізниця» виконують управлінські і адміністративні функції. 19,5% працівників пов'язані з організацією виробничих і технологічних процесів. У підсумку ці 35 % менеджерів і мають організувати роботу решти 65 % працівників.

Болючим питанням АТ «Укрзалізниця» є реформа оплати праці і підвищення рівня зарплат у компанії. Рівень середньомісячної заробітної плати працівників АТ «Укрзалізниця», транспорту, промисловості і в цілому по країні подано на рис. 5.9. За рівнем середньомісячної заробітної плати АТ «Укрзалізниця» посідає серед галузей економіки 12 місце. Хоча за рівнем заробітної плати серед ключових галузей економіки залізничний транспорт і посідає першу позицію, в цілому темпи зростання оплати праці не відповідають потреб працівників і значно відстають від темпів зростання заробітної плати на авіаційному, морському транспорті, не говорячи уже про такі сфери діяльності, як банківський сектор, страхування, ІТ-індустрія.

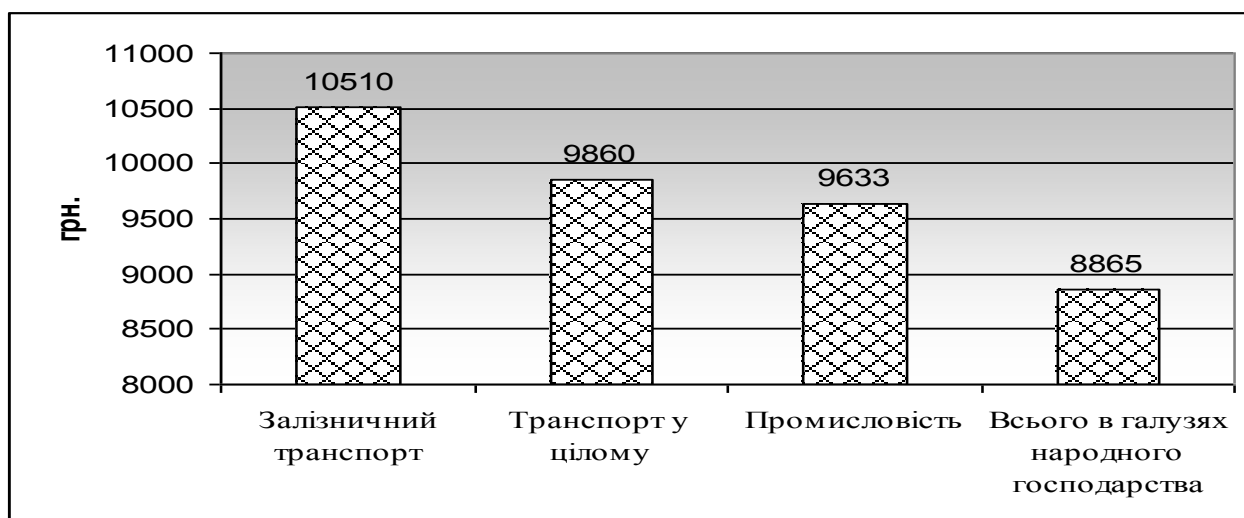


Рис. 5.9. Середньомісячна заробітна плата у 2018 році, грн
(сформовано автором на основі роботи [543])

Водночас за даними звіту про виконання консолідованого фінансового плану АТ «Укрзалізниця», найбільше від реформи оплати праці виграв адміністративно-управлінський персонал. Середні витрати на одного працівника порівняно з попереднім періодом подано в табл.5.11.

Таблиця 5.11

Середні витрати на одного працівника АТ «Укрзалізниця» порівняно з попереднім періодом [542]

Середньомісячні витрати на одного працівника	6 місяців 2017 року	6 місяців 2018 року	Абсолютне відхилення
Директор	309381	501643	+29 %
Адміністративно-управлінський персонал	12957	42989	+232 %
Працівники	6650	10167	+53 %

Як видно з табл. 5.11, близько половини працівників АТ «Укрзалізниця» продовжують отримувати значно менше 10 тис. грн на місяць, хоча велика частина цих професій пов'язана зі забезпеченням безпеки руху та роботою у шкідливих умовах.

Таким чином, нині в АТ «Укрзалізниця» намітилися негативні тенденції у

сфері кадрового потенціалу, що обумовлює виникнення кадрових ризиків як в операційній діяльності підприємств залізничного транспорту, так і при реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничної галузі.

Серед систем зовнішніх факторів впливу на кадровий потенціал проєктів розбудови інфраструктури залізничного транспорту на транскордонних територіях особливу увагу необхідно приділити стану ринку праці даного регіону і ключовим диспропорціям його української та закордонної частин. Ринок праці у прикордонних регіонах України має ті самі характерні риси, що й загальнонаціональний. Передусім це незбалансованість між попитом і пропозицією робочої сили, гостра проблема зниження рівня ділової активності населення, нерозвиненість і реформованість регіональних ринків праці, високий рівень галузевого безробіття, зростання кількості безробітних серед сільського населення та жителів малих міст, порушення морально-психологічного клімату в суспільстві через безробіття молоді та жінок, зростання масштабів міжнародної міграції трудових ресурсів. Територіальна близькість деяких областей до країн Євросоюзу безпосередньо впливає як на чисельність зайнятого населення, так і рівень безробіття в бік його зменшення внаслідок поглинання надлишку трудових ресурсів ринками праці сусідніх країн (рис. 5.10).

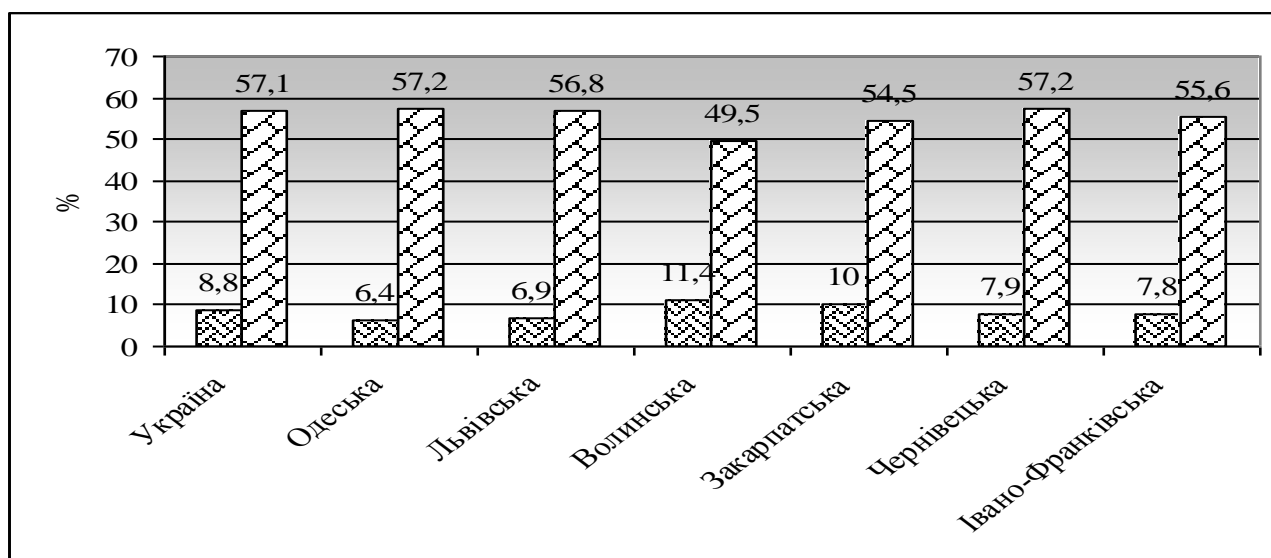


Рис. 5.10. Рівень зайнятості і безробіття населення в розрізі областей, які межують з країнами-членами ЄС, у 2018 році
(сформовано автором на основі роботи [85])

Це є суттєвим важелем для посилення в прикордонних областях трудової чи човникової міграції. Найвищий рівень безробіття спостерігався у 2018 році у Волинській області - 11,4 %, а найнижчий в Одеській – 6,4 %. До речі рівень безробіття у прикордонних з ЄС областях у середньому нижчий, ніж загалом по країні. Проте в Україні і прикордонних областях зберігається тенденція до загального зростання рівня безробіття, що у свою чергу призводить до збільшення виїзду наших громадян з метою покращення добробуту.

Соціально-економічні диспропорції є основними стимуляторами переміщення населення прикордоння в бік країн ЄС і виступають у формі факторів «виштовхування». Наприклад, ВРП на особу у Львівській області є в 4 рази менший за відповідний показник у Підкарпатському воєводстві, рівні номінальної середньомісячної та мінімальної заробітної плати аналогічно розрізняються у 4-5 разів зі збереженням негативних тенденцій. З польської сторони основними факторами «приваблення» українців з прикордоння є кращі умови життя, вищий рівень доходів населення, нижчі ціни на деякі товари та послуги. Можна стверджувати, що українські мігранти прибувають на Підкарпаття переважно з метою працевлаштування (частіше на короткий термін) і здобуття вищої освіти в місцевих навчальних закладах. Таким чином, задля вирівнювання економічних диспропорцій і підвищення якості життя по різні боки кордону необхідна добре спланована та збалансована політика транскордонного співробітництва, яка б давала змогу реагувати на зміни економічної і політичної ситуації на прикордонні.

Загалом нині відбувається наростання загроз у кадровому забезпеченні реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту, що обумовлюють виникнення кадрових ризиків на всіх стадія інфраструктурних проєктів залізничної транспорту, у тому числі і на стадії експлуатації. Успішна програма з формування системи кадрового забезпечення проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту орієнтована на створення такої робочої сили, яка мала б високі здібності і сильну мотивацію до виконання поставлених завдань. Ефективна система кадрового забезпечення покликана створювати

умови для мотивації більш високої продуктивності праці і задоволеності роботою. Вона також дозволяє керівнику отримати необхідну інформацію про працівників з метою підвищення продуктивності їхньої праці. Загалом система кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах має ґрунтуватися на трьох основних складових (рис. 5.11) [544]:

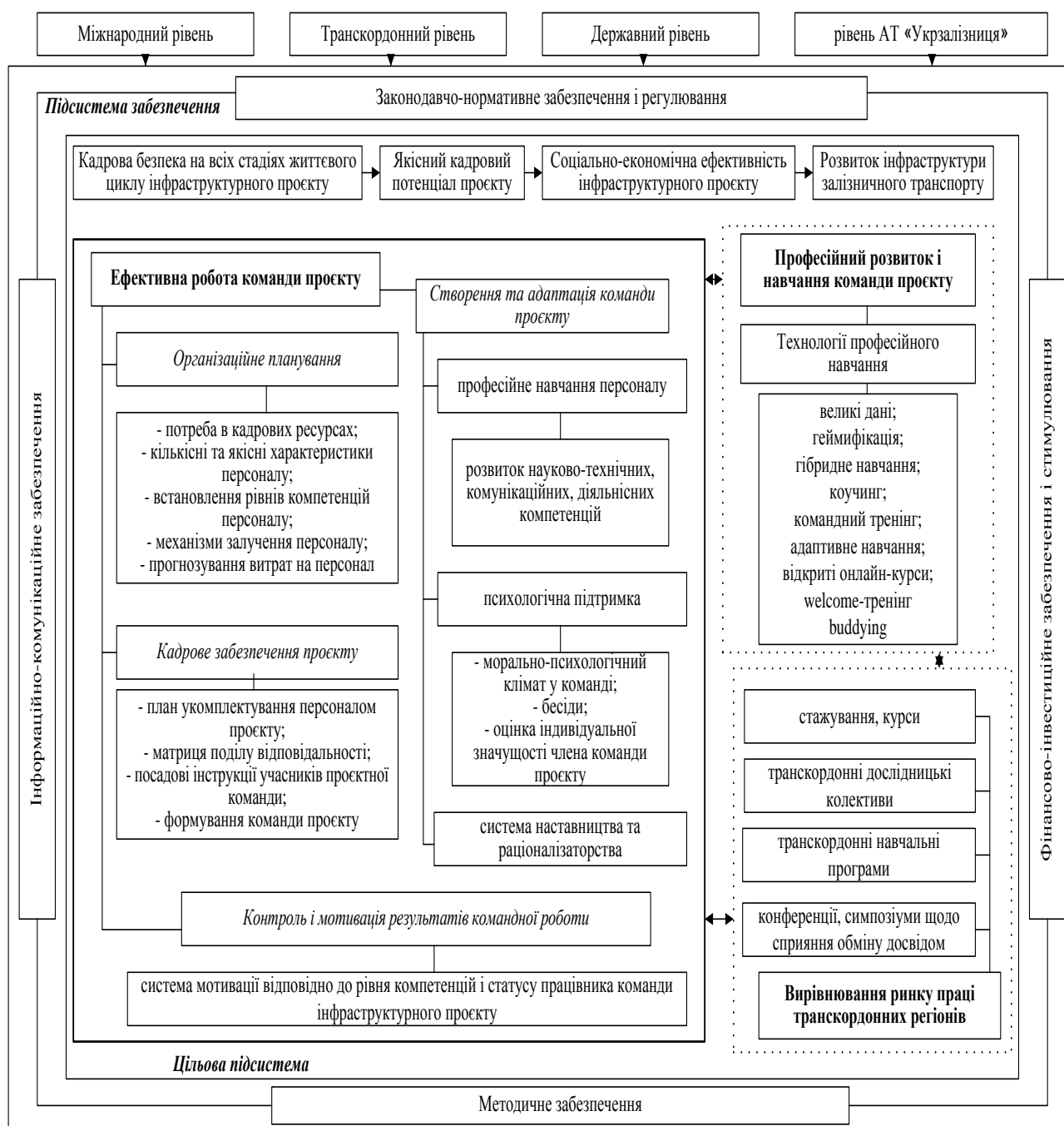


Рис. 5.11. Складові елементи системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту у транскордонних регіонах (розробка автора)

- 1) ефективна робота команди проєкту;
- 2) професійний розвиток і навчання персоналу у сфері розвитку інфраструктури залізничного транспорту;
- 3) вирівнювання ринку праці транскордонного регіону.

Відповідно до визначених складових послідовність реалізації кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту складається з етапів, поданих на рис. 5.12.



Рис. 5.12. Етапи кадрового забезпечення інноваційного розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці (розробка автора)

Кадрове забезпечення є одним з перших кроків при запуску нового проєкту. Без людей, які формують якісну команду, неможливо досягти значного прогресу в роботі. При організації роботи над проєктом розвитку інфраструктури залізничного транспорту необхідно вирішити такі головні завдання:

- 1) формування команди проєкту і організація її ефективної роботи;

2) кадрове забезпечення експлуатації інфраструктурних об'єктів.

Команда проєкту — це група співробітників, які безпосередньо працюють над його здійсненням і підпорядковані керівнику проєкту, основний елемент його структури, оскільки саме команда проєкту забезпечує реалізацію його задуму. Ця група створюється на період реалізації проєкту і після його завершення розпускається [545].

Переваги командної роботи полягає в такому:

- на підставі «колективного розуму можливе знаходження кращих рішень»;
- покращується координація та комунікація між експертами різних предметних сфер;
- участь кожної людини у відповідальності за результат;
- розвиток творчого мислення і продуктивності праці;
- рішення приймаються спільно, тому на них більше зважають і швидше втілюють у життя;
- кожен з виконавців чомусь навчається через співпрацю з іншими і завдяки одноосібній відповідальності за свою ділянку;
- у кожного члена команди є можливість певною мірою реалізувати свою індивідуальність у рамках відведеного обсягу завдань; члени команди надихають і стимулюють один одного;
- підвищується продуктивність;
- ефективніше використовуються ресурси;
- вдосконалюються бізнес-процеси;
- розширення можливостей збору багатопланової інформації;
- розвиток інноваційної атмосфери;
- зниження рівня ієрархії;
- підвищення якості роботи;
- розвиток почуття задоволеності результатами праці;
- створення умов для високої конкурентоспроможності;
- створення вигідного іміджу, що викликає довіру клієнтів;

- формування творчої системи цінностей;
- сприяння особистісному і професійному зростанню.

Недоліки командних методів:

- стимулювання колективної відповідальності за прийняття рішень може призвести до істотного уповільнення виробничого процесу;
- потрібні кошти на додаткові тренінгові заняття (створення «командного духу»), матеріальне стимулювання і т. д.;
- небезпека, що формується під впливом неформальних підгруп;
- команда може виробити варіанти вирішення проблем, які влаштовують всіх, але не є оптимальними;
- процес утворення команди розтягнутий за часом;
- різко зростає цінність внеску кожного співробітника: керівник і кожен член команди повинні бути психологічно готові до цього;
- багато що тримається на взаєминах між її членами, на «командному дусі», системі цінностей, філософії розвитку. Це тонкі категорії і вимагають постійної підтримки, супроводу;
- модель команди не завжди придатна для «тиражування», кожен нову команду потрібно створювати дбайливо і з особливою ретельністю;
- складність управління;
- складність надання підтримки;
- складність оцінювання.

Формування команди – досить складний, витратний і тривалий за часом процес. Як зазначають О.М. Криворучко і Т.О. Водолажська універсальними цілями кадрового потенціалу та стратегічного управління персоналом, в тому числі й інфраструктурного проєкту розвитку залізничного транспорту, мають виступати такі параметри, як якостний та кількісний склад, раціональне використання персоналу, дотримання прав і обов'язків працівників, підтримка ефективної взаємодії трудового колективу [546].

Існує два основних принципи формування команди для управління проєктом [547]:

1. Провідні учасники проєкту – замовник і підрядник (крім них, можуть бути й інші учасники) – створюють власні групи, які очолюють керівники проєкту відповідно від замовника і підрядника. Ці керівники підпорядковуються єдиному керівнику проєкту. Залежно від організаційної форми реалізації проєкту керівник від замовника або від підрядника може бути керівником усього проєкту.

2. Для управління проєктом створюється єдина команда на чолі з керівником. До команди входять повноважні представники всіх учасників проєкту для здійснення функцій згідно з прийнятим розподілом зон відповідальності.

Розрізняють чотири основні підходи до формування команди [548]: цільовий (заснований на цілях); міжособистісний; рольовий; проблемно-орієнтований.

Теорія і практика управління інноваціями свідчать про те, що команда інфраструктурного проєкту залізничного транспорту повинна мати такі характеристики:

- як науково-технічні компетенції, так і знання в галузі управління бізнесом і підприємництва;

- наявність у команди базових знань про інноваційний бізнес (стартапи), методики, що застосовуються для його створення і розвитку (Customer Development, Lean Startup), навичок пошуку та аналізу необхідної інформації; навичок грамотної взаємодії всередині команди;

- наявність у команди (всієї або частини) уявлень про механізми, що дозволяють налагодити зв'язки з великими підприємцями, які вже досягли успіху у сфері інноваційного бізнесу (менторами, які готові надати команді нематеріальну підтримку), а також з інвесторами, що інвестують власні кошти в проєкт (зв'язками, компетенціями).

Формування описаних характеристик можна здійснити за рахунок реалізації конкретних заходів, серед яких перспективним є організація і проведення заходів, спрямованих на забезпечення ефективної роботи команди проєкту.

Ефективна робота команди передбачає організаційне планування кадрів, що включатиме встановлення потреби в кадрових ресурсах; визначення кількісних та якісних характеристик персоналу; визначення рівнів його компетенцій; розроблення механізмів залучення персоналу та здійснення прогнозування витрат на персонал. Окрім цього підтримка ефективної роботи команди інфраструктурного проекту включатиме і розроблення плану укомплектування персоналом проекту, матриці поділу відповідальності, посадових інструкцій учасників проектної команди та безпосередньо формування команди проекту.

Важливим елементом цієї складової системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничної галузі в транскордонних регіонах є створення та адаптація команди проекту, що можливо досягнути шляхом професійного навчання персоналу (розвиток науково-технічних, комунікаційних, діяльнісних компетенцій), забезпечення психологічної підтримки (передбачає створення морально-психологічного клімату в команді, проведення бесід, оцінку індивідуальної значущості члена команди проекту) та створення системи наставництва і раціоналізаторства.

Для підтримки ефективної взаємодії та результативності командної роботи над інфраструктурним проектом необхідним є проведення контролю і мотивації учасників команди. Система мотивації команди проекту має ґрунтуватися на оцінюванні рівня компетенцій та статусу працівника команди інфраструктурного проекту [549].

Для оцінювання рівня компетенцій учасників команди інфраструктурного проекту доцільно застосовувати таку градацію рівня компетенцій, що передбачає базовий, стандартний та експертний рівень компетенцій працівника і статус, що відповідає кожному із них (табл. 5.12). Відповідно до цього пропонується впровадження прогресивної шкали ставок доплат за статус працівника команди інфраструктурного проекту з урахуванням рівня його компетенцій, яка відповідає приросту компетенцій працівника і передбачає поетапне збільшення ставки оплати праці на 5 %.

Рівні компетенцій та статусу працівників команди інфраструктурного проекту

Статус	Рівень компетенцій	Характеристика
«Учень»	базовий	працівник володіє базовим рівнем знань; діє за чітко визначеними інструкціями; не проявляє ініціативності; не відзначається нестандартним мисленням
«Спеціаліст»	стандартний	працівник проявляє активність у вирішенні нестандартних питань проекту; має аналітичні та науково-технічні здібності, необхідні для розроблення та прийняття рішень за інфраструктурним проектом; демонструє навички комунікацій та високу компетентність; володіє методиками аналізу інфраструктурних проектів
«Професіонал»	експертний	активно та ефективно використовує власний досвід та компетенції у ризикових та складних ситуаціях; має високий рівень знань та навички розроблення складних інфраструктурних проектів, використовує їх на практиці; пропонує нові підходи до розроблення і реалізації проектів

Це дозволить забезпечити індивідуальну мотивацію працівників команди інфраструктурного проекту і розуміння кожного з них необхідності розвитку власних знань і навичок задля зростання розміру його винагороди за результатами участі у реалізації інфраструктурного проекту. Особливості здійснення мотивації персоналу команди проекту розвитку інфраструктури розкрито на рис. 5.13.

Управління кадровим потенціалом проекту – це найважливіша функція в системі проектного менеджменту, що включає сукупність принципів, методів, засобів і форм впливу на інтереси, поведінку і діяльність працівників із метою максимального використання їхніх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій. До системи управління кадровим потенціалом включаються такі традиційні елементи кадрової роботи: кадрове планування; пошук і відбір кадрів; адаптація нових працівників; аналіз роботи і нормування праці; система мотивації праці; навчання і розвиток персоналу; оцінювання роботи персоналу; внутрішньоорганізаційні призначення працівників; формування та підтримка організаційної культури.

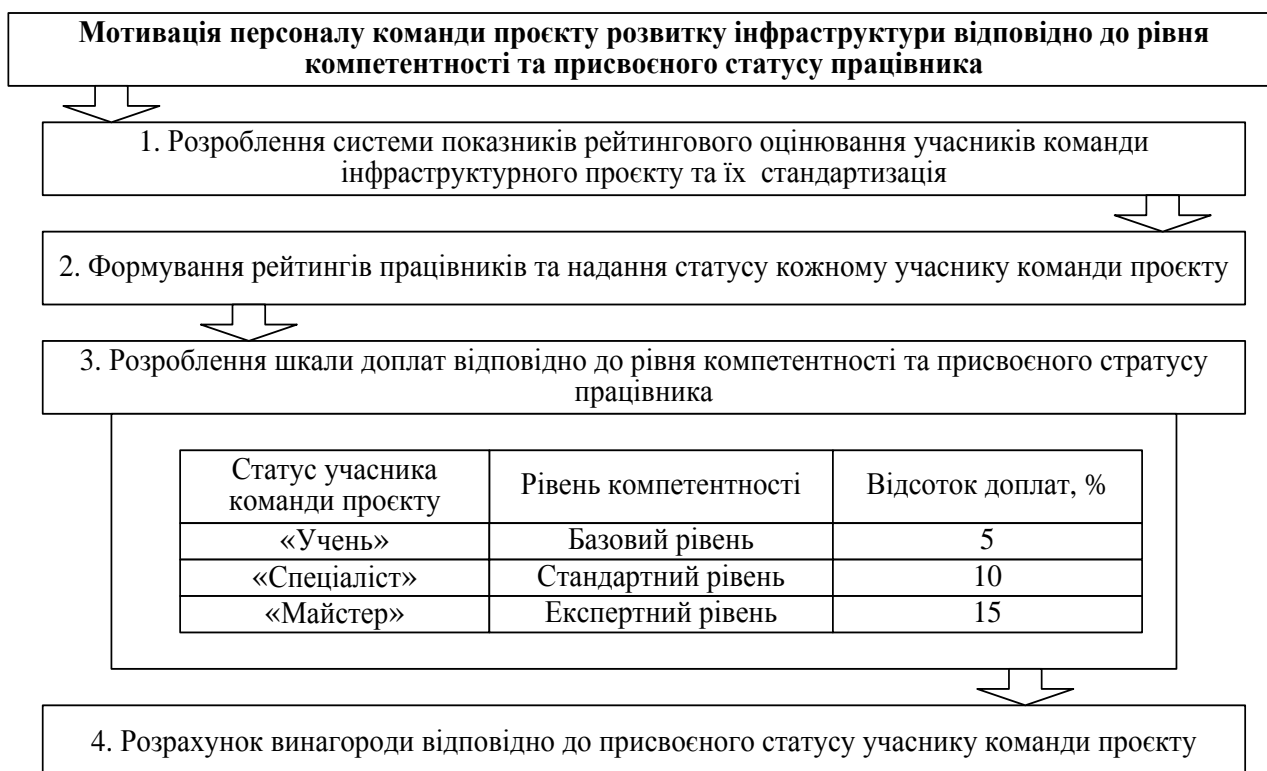


Рис. 5.13. Особливості здійснення мотивації персоналу команди проєкту розвитку інфраструктури залізничного транспорту (розробка автора)

Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягаються в тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі. Команда – це не просто соціальна група людей, а перш за все засіб досягнення мети. Тому і формування команди має виходити з цілей організації, проєкту і його стратегії. Загалом процес управління кадровим забезпеченням проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту включає таку послідовність робіт.

На етапі ініціації проєкту на основі декомпозиції робіт визначаються потреби в необхідних людських ресурсах, кількісні та якісні характеристики персоналу, характер залучення персоналу. Попередньо на даній стадії розраховуються тимчасові витрати персоналу; формуються матриці поділу відповідальностей, посадові інструкції учасників проєктної команди.

На етапі планування визначають тих, хто буде здійснювати дії по проєкту, і час, коли буде потрібний персонал. На основі більш докладних календарних графіків формується докладний план по персоналу проєкту, так званий план укомплектування персоналом проєкту. Здійснюють процедури відбору та підбору

персоналу проекту. Розробляються мотиваційні схеми для учасників проектної команди, призначається менеджер проекту або керівник.

На етапі виконання відбувається процес адаптації персоналу проекту, величезне значення набуває навчання, оскільки саме в проекті працівник отримує необхідні навички і знання, які можуть бути ефективно використані в майбутніх проектах. Оцінка і мотивація персоналу спрямована на контролювання проміжних результатів роботи в проекті.

На етапі завершення проводиться підведення підсумків роботи учасників проектної команди, формується та виплачується винагорода, дані про досягнуті результати кожного учасника фіксуються у спеціальних базах даних про персонал з метою подальшого використання при формуванні команд майбутніх проектів. Здійснюється розпуск команди, частина працівників повертається на свої постійні робочі місця, частина переходить у нові структурні підрозділи (наприклад якщо проект стає частиною функціональної діяльності), деякі працівники у відповідності з планами укомплектування персоналом проектів переходять у нові проекти.

Таким чином, система управління кадровим забезпеченням проекту розвитку інфраструктури залізничного транспорту включає:

- 1) організаційне планування;
- 2) кадрове забезпечення проекту;
- 3) створення команди проекту;
- 4) здійснення функції контролю і мотивації трудових ресурсів проекту для ефективного ходу робіт і завершення проекту.

Система управління кадровим забезпеченням проекту розвитку інфраструктури залізничного транспорту націлена на управління і координацію діяльності команди проекту, використовує стилі керівництва, методи мотивації, адміністративні методи підвищення кваліфікації кадрів на всіх фазах життєвого циклу проекту. Структура інструментів управління кадровим забезпеченням проекту розвитку інфраструктури залізничного транспорту подана на рис. 5.14.

Це лише неповний перелік використовуваних кадрових технологій, але він

дозволяє увести діапазон роботи з персоналом. Всі елементи системи управління кадровим потенціалом умовно можна розділити на три блоки:

1) технології формування персоналу, до яких належать кадрове планування, визначення потреби в наймі, набір, відбір, приймання, вивільнення, іноді сюди включають адаптацію працівників;

2) технології розвитку персоналу, які об'єднують навчання, кар'єру і формування кадрового резерву;

3) технології раціонального використання персоналу, що включають оцінку, мотивацію, нормування праці.



Рис. 5.14. Схема управління командою проєкту [473]

Складність і комплексність завдань з управління проєктом викликає потребу у високій технічній компетентності учасників, володінні великими обсягами економічних, правових, управлінських знань, а отже, створення професійної проєктної команди — необхідна умова ефективної роботи.

Суть команди полягає в загальному для всіх її членів зобов'язанні, що

визначається наявністю певного призначення, у яке вірять всі члени команди, — місії, яка для проєкту полягає в його ефективній реалізації [473].

Основу концепції управління персоналом проєкту в наш час складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності з завданнями, що стоять перед організаційною структурою управління проєктом. Узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду дозволяє сформулювати головні завдання системи управління персоналом у сучасних умовах [473]: визначення загальної стратегії формування команди проєкту; планування забезпечення проєкту людськими ресурсами; залучення, відбір та оцінювання персоналу; підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу команди проєкту; система просування по службі (управління кар'єрою); управління заробітною платою і витратами на персонал.

На сьогодні величезну роль у команді проєкту відіграє не тільки компетентність учасників, але і внутрішня психологічна обстановка в колективі [550]. Уміння працювати в команді, де тісно пов'язані між собою дві складові: матеріальна і духовна, позитивно позначається на результаті. Матеріальна складова представлена людьми, які об'єднані в команду, а духовна — психологією.

Крім злагодженої роботи в команді, важливою ланкою є і сам керівник, важливими якостями якого є вміння застосовувати різні стилі керівництва, а також здатність використовувати їх залежно від характеру поставлених завдань, специфіки певної обстановки та соціально-психологічних особливостей учасників команди. Від того, які якості буде мати керівник і як він буде вибудовувати взаємини з командою, залежить весь процес проєктного управління.

Виходячи з цього форма прийняття управлінського рішення і спосіб його реалізації встановлюють стилі управління командою проєкту. Принципи та форми управління повинні відповідати унікальній організаційній структурі команди проєкту. Розглянемо основні стилі управління [551]:

1. Авторитарний. Даний стиль управління є мало прийнятним для

проектної формі діяльності, оскільки використовується в проєктах без обмежень людських ресурсів з невисоким професійним рівнем.

2. Бюрократичний. Даний спосіб є досить слабо прийнятним для проектної діяльності, особливо для таких проєктів, як опис бізнес-процесів або введення системи управління бюджетом.

3. Демократичний. Така форма є найбільш відповідною так званій організаційній культурі «причетності». Вся команда розглядається як об'єднання професіоналів, які націлені на досягнення результатів. Крім того, кожен член команди проєкту націлений на свій професійний розвиток. Головним принципом є спільне розроблення і прийняття правил, яких всі прагнуть дотримуватися.

4. Діалоговий. Застосування даного стилю можливо, якщо принцип управління передбачає високу ініціативу і рівноправність суб'єктів. Головний управлінський фактор - учасники-професіонали, що мають спеціальні знання, які специфічно, але адекватно пояснюють керовану область. Саме цей стиль набуває все більшого використання в команді управління проєктами з широким залученням експертів завдяки своїй зручності і новизні.

Рациональне формування команди впливає на ефективність всієї подальшої діяльності [473]:

- поліпшуються керівництво і якість прийняття рішень;
- змінюється командна організаційна культура;
- утворюється розумна кооперація серед всіх членів команди.

Кадрове забезпечення експлуатації інфраструктурного проєкту потребує розвитку кадрового потенціалу як підприємств взалізничного транспорту, так і ринку праці прикордонних регіонів.

На сьогодні дуже вигідно навчати працівників усередині підприємства в межах власної системи внутрішньокорпоративного навчання, яка відображує індивідуальні особливості даної організації та забезпечує кваліфікованими кадрами в довгостроковій перспективі. Система навчання та управління інтелектуальним капіталом працівників залізничного транспорту має бути об'єднана єдиною концепцією розвитку галузі та спрямована на всебічне

використання існуючих знань і навичок персоналу виключно в інтересах організації, створюючи у свідомості кожного співробітника відчуття власної значущості для забезпечення майбутнього процвітання АТ «Укрзалізниця».

Для реалізації інфраструктурних проєктів сьогодні необхідно зосередити увагу на таких складових розвитку кадрового потенціалу залізничної галузі [549, 552-553]:

- системне управління знаннями (пошук і добір навчальних програм і курсів, підготовка й адаптація навчальних програм і курсів під конкретні потреби залізничної галузі, контроль якості результатів навчання);
- створення джерел формалізованих знань – розроблення стандартів, інструкцій, положень і збір та обробка раціоналізаторських пропозицій співробітників;
- організацію навчання та перепідготовку кадрів;
- формування кадрового резерву;
- розроблення системи мотивації персоналу з обміну знаннями;
- формування ефективних управлінських команд, які працюватимуть в ключових напрямках розвитку АТ «Укрзалізниця»;
- створення баз знань і проведення дистанційного навчання працівників, які мають бажання саморозвиватися;
- формування єдиних корпоративних цінностей і корпоративної культури;
- формування комунікаційних мереж корпоративних знань і створення карт знань, тощо.

Одним з напрямів управління кадровим потенціалом АТ «Укрзалізниця» є розвиток співпраці з закладами вищої освіти (ЗВО) і регіональними центрами компетенцій для розвитку кадрового потенціалу прикордонного ринку праці у сфері експлуатації інфраструктури залізничного транспорту, що проєктується.

Основні завдання АТ «Укрзалізниця» в даному напрямку такі [553]:

- мотивувати ЗВО та інші професійні навчальні заклади на розроблення та впровадження програм щодо формування ключових компетенцій у сфері

інноваційних технологій інфраструктури залізничного транспорту;

- мотивувати зарубіжних партнерів (ЗВО, бізнес) на участь у розробленні та реалізації програм щодо формування ключових компетенцій у сфері інноваційних технологій інфраструктури залізничного транспорту.

Як вказує світова практика, перспективним є використання мережевих технологій навчання.

1. Однією з найреволюційніших сучасних освітніх технологій є відкриті онлайн-курси (massive open online course - MOOC), які почалися в Стенфорді з Udacity і Coursera (у 2012 році) і з ініціативи MIT edX. Ця технологія була створена на базі лекційних курсів університетів, що розміщувалися в бібліотеці лекцій, потім до них стали додаватися інші функції, у тому числі перевірка виконаних завдань.

2. Інша прогресивна технологія – великі дані. У комп'ютерних і мережевих освітніх методиках можна зібрати і проаналізувати дані щодо досвіду використання і визначити проблеми. Великі дані самі по собі дозволяють зробити дуже багато цікавих висновків, і завдяки ним педагогіка перетворюється на точну науку, якою вона раніше не була. Якщо раніше ми отримували інформацію, опитавши тисячу людей, шляхом анкетування, то зараз можна поміряти все що завгодно на нескінченній кількості учнів і побачити, що працює, а що ні, які методики і педагогічні прийоми дають результат, а що є непроєктованим і немасштабованим ефектом харизматичності і особистою властивістю викладача. Великі дані дають можливість зробити процес навчання точнішим. Крім того, вони роблять можливим існування наступної технології – адаптивної. Неменш ефективними є і такі технології навчання, як адаптивне навчання, гейміфікація, змішане гібридне навчання, коучинг, welcome-тренінг, buddiung тощо.

3. Адаптивне навчання – це отримання на підставі великих даних рекомендацій зі змісту, процесу, методики і темпу навчання, тобто вибудовування освітньої траєкторії. Усі комерційні онлайн-сервіси (наприклад сайт з продажу квитків) нескінченно адаптуються під вас, тому що вони таким

чином заробляють гроші. Те саме тепер можна робити і в освіті. Найвідоміший у цій сфері стартап Knewton бере будь-який контент (відео, гру, лекцію) і використовує величезну кількість різних метрик до цього контенту, щоб зрозуміти, як людина з ним взаємодіє. Як на сайтах є google analytics, так і адаптивне навчання - це такий аналітик для освіти. При цьому він не лише збирає дані, але і переробляє їх і рекомендує користувачу той контент, який буде для нього найбільш ефективним.

4. Навчайся граючись. Ще одна потужна нова освітня технологія – гейміфікація. Гейміфікація – це застосування ігрових механік у неігрових ситуаціях для заохочення певної поведінки. Основний принцип гейміфікації, з програмної точки зору, це забезпечення отримання постійного, вимірюваного зворотного зв'язку з користувачем, що забезпечує можливість динамічного коригування його поведінки. Основні аспекти гейміфікації: динаміка – використання сценаріїв, що вимагають уваги користувачів і реакції в реальному часі; механіка – використання сценарних елементів, характерних для геймплею, таких як віртуальні нагороди, статуси, віртуальні товари; естетика – створення загального ігрового враження, що сприяє емоційній залученості користувача; соціальна взаємодія – широкий спектр технік, що забезпечують взаємодію користувачів, характерну для ігор.

5. Змішане (гібридне) навчання (blended learning). Його сенс полягає в тому, щоб поєднувати навчання за комп'ютером і спілкування з живим вчителем. Завдяки тому, що можна індивідуально збирати курс з частин різних курсів, гейміфікувати, адаптувати, збирати дані і давати зворотний зв'язок, у змішаному навчанні є можливість збудувати по-справжньому індивідуальну освітню траєкторію і управляти нею.

Важливе значення для формування ефективного кадрового потенціалу інфраструктурного проєкту розвитку залізничного транспорту має використання можливостей транскордонних регіонів в сфері розвитку персоналу, що можливо забезпечити за рахунок формування транскордонних дослідницьких колективів, створення транскордонних навчальних програм та

проведення спільних конференцій і симпозіуми щодо сприяння обміну досвідом. Налагодження співпраці в сфері кадрового забезпечення інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту одночасно сприятиме і підвищенню рівня компетенцій працівників у сфері розбудови і експлуатації інноваційних технологій інфраструктури, і вирівнюванню ринку праці транскордонних регіонів, що є основою для нівелювання кадрових ризиків як в основній діяльності галузі, так і при реалізації інфраструктурних проєктів розвитку.

Таким чином, ефективність реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів значною мірою залежить від рівня кадрового потенціалу, від знань і вмінь, задіяних у цих проєктах працівників. На основі цього внесено пропозиції щодо формування системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах, яка враховує вплив факторів на кадрову роботу та ефективність використання кадрового потенціалу залізниць і включає комплекс технологій та інструментарію з підтримки ефективної роботи команди, вирівнювання ринку праці транскордонного регіону та створення дієвої системи професійного навчання. Створення такої системи дозволяє попередити виникнення кадрових ризиків і сформувати ефективний кадровий потенціал для виконання інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту в транскордонних регіонах на різних стадіях їх реалізації.

Висновки до 5 розділу

Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва потребує використання сучасних технологій проєктного управління, серед яких особливе значення для реалізації інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту мають інструменти

управління стейкхолдерами. Вивчення етапів процесів управління стейкхолдерами за стандартами ISO 26000, PMBOK PMI, P2M дозволило визначити таку етапність управління зацікавленими особами проєкту: підготовчий, аналітичний, стратегічно-управлінський етап та моніторингово-контрольний, реалізація яких дозволить сформувати ефективні відносини зі стейкхолдерами проєкту розвитку інфраструктури залізничного транспорту.

Аналіз існуючих підходів до класифікації зацікавлених сторін проєкту дозволив доповнити її шляхом виділення груп зацікавлених осіб за такими класифікаційними ознаками: суб'єктна роль в управлінському рішенні (організатори, виконавці, реципієнти, співорганізатори); баланс інтересів (нейтральні, конфліктні, конструктивні); тип вимог конфліктних груп (домінуючі, компромісні); тип діяльності конструктивних груп (активні, пасивні). На основі цього визначено групи зацікавлених сторін у реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту за напрямом діяльності, що включають визначають організаторів, виконавців, реципієнтів, формальних та неформальних співорганізаторів інфраструктурного проєкту. Ґрунтуючись на тому, що існують групи стейкхолдерів вимоги яких мають різний характер і ступінь впливу, що і визначає їхню значущість для реалізації проєкту, запропоновано використання п'яти базових стратегій залучення стейкхолдерів відповідно до суб'єктної ролі, балансу інтересів, рівня вимог і їхньої участі у реалізації проєкту: 1) для нейтральних груп – моніторинг поглядів; 2) конфліктні компромісні – моніторинг, інформування і консультація; 3) конфліктні домінуючі – моніторинг, інформування і делегування повноважень у прийнятті рішень; 4) конструктивні пасивні – моніторинг, інформування; 5) конструктивні активні – моніторинг, інформування і бізнес-співпраця. Розроблено модель спільного управління проєктами розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці, що встановлює комплекс інформаційно-комунікаційних технологій і систем з метою формування інформаційно-комунікаційної платформи організації проєктної діяльності для управління процесами реалізації проєктами.

В умовах катастрофічного дефіциту власних коштів і відсутності бюджетного фінансування розвитку залізничної галузі актуальним питанням є визначення альтернативних джерел інвестиційного забезпечення розвитку залізничного транспорту в контексті реалізації масштабних інфраструктурних проєктів. У зв'язку з цим досліджено поточний фінансовий стан залізничного транспорту, проаналізовано його кредитний рейтинг і визначено перспективи залучення позикових коштів.

Доведено, що низький рівень фінансування проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту зумовлений високою ризикованістю та тривалістю термінів окупності інвестицій. Це знижують їх привабливість для потенційних партнерів і інвесторів. Аналіз потенційних ризиків інфраструктурного проєкту дозволив виділити інфраструктурні ризики глобального, транскордонного, національного та галузевого рівня і обґрунтувати їх прямий вплив на обсяги фінансування інфраструктурних проєктів. Запропонована модель управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці передбачає вибір альтернативних стратегій інвестування на основі розрахунку коефіцієнту інтегрованої ефективності інфраструктурних інвестицій, що характеризує рівень співвідношення темпів зростання величини інфраструктурних ризиків та обсягу інфраструктурних інвестицій за проєктом. Враховуючи значення коефіцієнту інтегрованої ефективності інфраструктурних інвестицій приймається рішення щодо інвестування в проєкти розвитку інфраструктури, а також здійснюється вибір інструментарію інвестиційної підтримки і мінімізації інфраструктурних ризиків проєкту.

Складність проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту обумовлює необхідність формування висококваліфікованого кадрового складу залізниць за рахунок створення ефективної системи кадрового забезпечення інфраструктурного проєкту на кожному етапі його реалізації. Оцінювання факторів, що впливають на кадрову роботу та ефективність використання

кадрового потенціалу залізниць дозволило вказати на потенційну можливість виникнення кадрових ризиків на всіх стадія реалізації інфраструктурного проекту, у тому числі і на стадії експлуатації. На цій основі визначено, що кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту має ґрунтуватися на трьох таких складових, як ефективна робота команди проекту; вирівнювання ринку праці транскордонного регіону; створення дієвої системи професійного навчання, які й становлять основу системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту у транскордонних регіонах.

Ключовою ланкою системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту у транскордонних регіонах є команда інфраструктурного проекту. Вивчено переваги і недоліки командної роботи та розкрито характеристики команди інфраструктурного проекту ключовими серед яких визначено науково-технічні компетенції, знання в галузі управління бізнесом і підприємництва, наявність у команди базових знань про інноваційний бізнес, методики, що застосовуються для його створення і розвитку, а також навичок грамотної взаємодії всередині команди та з ключовими стейкхолдерами проекту. Для підтримки ефективної взаємодії та результативності командної роботи над інфраструктурним проектом запропоновано впровадження прогресивної шкали ставок доплат за статус працівника команди інфраструктурного проекту з урахуванням рівня його компетенцій, яка відповідає приросту компетенцій працівника і передбачає поетапне збільшення ставки оплати праці. Розкрито особливості здійснення мотивації персоналу команди проекту розвитку інфраструктури залізничного транспорту та охарактеризовано зміст перспективних мережевих технологій навчання персоналу команди проекту розвитку інфраструктури залізничного транспорту.

Наукові результати п'ятого розділу знайшли відображення в наукових працях [468, 499, 512, 528, 529, 535, 536, 541, 544, 549, 550, 552, 553] за списком використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У процесі дисертаційного дослідження сформовано нове вирішення науково-прикладної проблеми створення теоретико-методологічних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва з метою забезпечення її структурно-технологічної трансформації і конвергентності параметрів функціонування в рамках транскордонних регіонів.

Основні висновки дисертації полягають у такому.

Залізничний транспорт України займає стратегічні позиції на карті європейських інфраструктурних коридорів. Однак стан і параметри функціонування його інфраструктури вказують на наявність численних асиметрій, що обмежують можливість включення українських залізниць до системи Транс'європейських транспортних комунікацій і забезпечення реалізації вигідного для країни транзитного положення. Вони встановлені і систематизовані в розрізі експлуатаційно-сервісної, науково-виробничої та соціальної складових інфраструктури залізничного транспорту і відображують дивергентність рівня їхнього розвитку порівняно з залізницями ЄС. Ідентифікація даних інфраструктурних асиметрій і вивчення можливостей для розвитку інфраструктури українських залізниць у рамках інтеграційної ініціативи країн ЄС довели доцільність реалізації масштабних інфраструктурних проєктів на засадах транскордонної співпраці.

Зважаючи на необхідність поглиблення співпраці вітчизняних залізниць у транскордонних регіонах з метою реалізації проєктів розвитку інфраструктури, досліджено теоретичний базис транскордонного співробітництва і доповнено його існуючу класифікацію. Види транскордонного співробітництва залізничного транспорту виділено за такими ознаками: 1) тривалість реалізації проєктів; 2) форма реалізації співробітництва; 3) характер зв'язків; 4) групи проєктів стратегічної транскордонної співпраці залізничного транспорту.

Врахування даних класифікаційних ознак дозволить обґрунтовано підійти до вибору інструментів розвитку відносин залізничного транспорту у транскордонних регіонах з метою забезпечення реалізації важливих для галузі інфраструктурних проєктів.

Реалізація проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту у транскордонних регіонах потребує залучення і використання всіх можливих факторів нівелювання наявних інфраструктурних асиметрій. Враховуючи комплексний і галузевий характер ефективності проєктів розвитку транскордонних комунікацій залізниць, виділено детермінанти нівелювання наявних інфраструктурних асиметрій розвитку залізничного транспорту України в умовах транскордонної співпраці. Вони систематизовані шляхом виділення факторів мікро-, мезо- та макрорівнів за групами: структурно-організаційні, науково-технічні, фінансово-економічних, еколого-енергетичні та соціально-культурні, що дозволило обрати стратегічні напрями співпраці залізничного транспорту у транскордонних регіонах.

Вирішення завдання розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці обумовило необхідність теоретичного осмислення змісту і структури даної наукової категорії. Розкриття авторського розуміння поняття «інфраструктура залізничного транспорту» і встановлення її суб'єктно-компонентного складу стало основою для визначення системи принципів її розвитку в умовах транскордонної співпраці. На основі обґрунтування взаємозв'язку пріоритетів розвитку інфраструктури залізничного транспорту і цілей-цінностей соціально-економічного зростання регіонів у рамках транскордонного співробітництва обґрунтовано напрями її розвитку в межах транскордонних територій, що дозволять покращити інтеперабельність з залізницями країн ЄС і забезпечити зростання якості і доступності транспортно-логістичних послуг у рамках транскордонних регіонів.

Для забезпечення структурно-технологічних трансформацій і конвергентності параметрів функціонування інфраструктури АТ «Укрзалізниця» у транскордонних регіонах необхідним є формування

сприятливого середовища транскордонної співпраці, інтенсифікації процесів науково-виробничої кооперації та підвищення ефективності проєктного управління на залізничному транспорті. Це склало основу розробленої концепції розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва, що встановлює трикомпонентну (інституційна, науково-виробнича і проєктна) систему інструментів сприяння розширенню транскордонних зв'язків галузі відповідно до цілей розвитку відносин з суб'єктами транскордонних регіонів.

Ефективне співробітництво залізничного транспорту у транскордонних регіонах можливе на основі узгодження інституційних умов реалізації інфраструктурних проєктів і забезпечення їх відповідності сформованому у країнах Європи інституційно-правовому полю розвитку механізмів транскордонної співпраці. Сформовано модель конвергентності інституційних засад розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці, що дозволить подолати наявні інституційні деформації та інституційно визначити можливість участі залізничного транспорту у проєктах транскордонної співпраці.

Зважаючи на стратегічну значущість інфраструктурних проєктів залізничного транспорту для забезпечення соціально-економічного зростання транскордонних регіонів з метою формування інституційного підґрунтя їх реалізації в умовах транскордонної співпраці, обґрунтовано доцільність застосування підходу до державного регулювання і стимулювання розвитку інфраструктури залізничного транспорту. Останній визначає інституційно-регуляторні, бюджетно-податкові, митно-тарифні, фінансово-інвестиційні та інформаційно-консультативні інструменти регулювання і стимулювання процесів реалізації пріоритетних напрямів транскордонного співробітництва залізниць з метою виконання інфраструктурних проєктів.

Нівелювання наявних інфраструктурних асиметрій розвитку залізничного транспорту потребує активізації інноваційних факторів і удосконалення процесів стратегічного управління розвитком науково-виробничої

інфраструктури галузі. Розширений підхід до управління розвитком науково-виробничої інфраструктури галузі в умовах транскордонної співпраці ґрунтується на виборі стратегічних альтернатив за ознакою забезпечення її інноваційної конвергентності, що передбачають ліквідацію, збереження в існуючому стані та інноваційну трансформацію ключових елементів за рахунок розширення транскордонних науково-виробничих комунікацій.

Сучасними інструментом реалізації науково-виробничих комунікацій є локалізація виробництва. Виявлено, що залежно від пріоритетів і рівня зрілості співпраці суб'єктів реалізації інфраструктурних проєктів на залізничному транспорті локалізація виробництва може бути реалізована за рахунок створення складальних локалізованих виробництв, локалізованих виробництв, які передбачають системні поліпшення, та інноваційно спрямованих локалізованих виробництв. Зазначене створило базис для обґрунтування необхідності реалізації інфраструктурних проєктів залізничного транспорту у транскордонних регіонах на засадах локалізації.

Досягнення інноваційної трансформації науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту можливе за рахунок створення інноваційно спрямованих локалізованих виробництв, що потребують галузевого планування і координації процесів підтримки інноваційно-технологічних комунікацій між суб'єктами транскордонних регіонів. Створення галузевого центру сприяння локалізації має на меті організацію діяльності щодо задоволення потреб залізничного транспорту в інноваційній продукції для реалізації інфраструктурних проєктів розвитку галузі за рахунок підтримки ефективних інноваційно-технологічних комунікацій, розроблення та координації політики управління програмою локалізації, що дозволить створити умови для освоєння і виробництва інновацій на потужностях філій і структурних підрозділів залізничного транспорту.

Доцільність локалізації виробництва для задоволення потреб інфраструктурного проєкту в інноваціях потребує встановлення рівня імпортозалежності залізничного транспорту на кожному етапі його реалізації і

визначення пріоритетних заходів щодо сприяння науково-виробничої співпраці, що дозволяє встановити розроблений методичний підхід до оцінювання рівня локалізації. Даний підхід ґрунтується на концепції життєвого циклу інфраструктурного проєкту, відповідно до якої проводиться поетапний розрахунок інтегрального показника, який агрегує оцінки рівня локалізації на кожній фазі реалізації проєкту розвитку інфраструктури залізничного транспорту.

Результативність і ефективність проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці залежить від збалансованості інтересів всіх груп стейкхолдерів. Розкриття етапності управління і типологізації зацікавлених осіб проєкту розвитку інфраструктури залізничного транспорту дозволило розробити базові стратегії залучення стейкхолдерів відповідно до їхньої суб'єктної ролі, балансу інтересів, рівня вимог і участі в реалізації проєкту. З метою формування інтегрованого інформаційного середовища для управління процесами реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту сформовано модель спільного управління.

В умовах катастрофічного дефіциту власних коштів і бюджетного фінансування розвитку залізничної галузі актуальним питанням є визначення альтернативних джерел інвестиційного забезпечення розвитку залізничного транспорту в контексті реалізації масштабних інфраструктурних проєктів у транскордонних регіонах. На основі встановлення взаємозв'язку між розміром інфраструктурних інвестицій у проєкт і величиною властивих йому інфраструктурних ризиків сформовано модель управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці. Дана модель передбачає вибір альтернативних стратегій інвестування, що ґрунтуються на використанні інструментарію інвестиційної підтримки і мінімізації ризиків інфраструктурного проєкту залізничного транспорту.

Однією з головних функцій управління проектами розвитку інфраструктури залізничного транспорту визнано організацію його кадрового забезпечення як на етапах розроблення і впровадження проекту, так і на стадії експлуатації об'єкта інфраструктури. З метою уникнення кадрових ризиків під час реалізації інфраструктурного проекту запропоновано створення системи його кадрового забезпечення, що визначає комплекс технологій та інструментарію з підтримки ефективної роботи команди, вирівнювання ринку праці транскордонного регіону та створення дієвої системи професійного навчання. Для підвищення рівня індивідуальної мотивації працівників команди інфраструктурного проекту внесено пропозиції щодо впровадження прогресивної шкали ставок доплат за статус працівника команди інфраструктурного проекту з урахуванням рівня його компетенцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Транспортные коридоры Шелкового пути: потенциал роста грузопотоков для ЕАЭС. СПб. : ЦИИ ЕАБР, 2018. 74 с.
2. Китай и ЕС могут увеличить объем внешней торговли с 500 до 800 млрд. долларов к 2020 году. *УкрАгроКонсалт* : веб-сайт. URL: <http://www.ukragroconsult.com/news/kitai-i-es-mogut-uvlichit-obem-vneshnei-torgovli-s-500-do-800-mlrd-dollarov-k-2020-godu> (дата обращения: 17.05.2018).
3. Потенциал железнодорожного контейнерного моста ЕАЭС между Китаем и ЕС «шелково стелит». *Экономика и жизнь* : веб-сайт. URL: <https://www.eg-online.ru/article/369723/> (дата обращения: 19.05.2018).
4. Винокуров Е., Цукарев Т. Транспортные коридоры Шелкового пути. *Партнер ЕАЭС* : веб-сайт. URL: <http://eurasmedia.ru/2018/04/4098/> (дата обращения: 19.05.2018).
5. Кіктенко В.О. «Один пояс, один шлях» - глобальний геоекономічний проект Китаю: *Українська асоціація китаєзнавців* : веб-сайт. URL: <http://sinologist.com.ua/odin-poyas-odin-shlyah-globalnij-geoeconomichnij-proekt-kitayu/> (дата звернення: 19.10.2017).
6. Звезданович-Лобанова Е., Лобанов М. Инициатива «Один пояс и один путь». Какие цели в действительности преследует Китай?. *Свободная мысль* : веб-сайт. URL: <http://svom.info/entry/765-iniciativa-odin-poyas-i-odin-put-kakie-celi-v-dejs/> (дата обращения: 29.01.2019).
7. Трофимчук А.П. Перспективы приєднання України до проекту «Один пояс, один шлях». *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 9. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3060/2748 (дата звернення: 22. 09. 2017).
8. Экономический коридор Китай – Монголия – Россия (Один пояс – один путь) : веб-сайт. URL: http://russian.china.org.cn/china/China_Key_Words/2017-04/19/content_40650110.htm (дата обращения: 15. 05. 2018).
9. Будівництво Китайсько-пакистанського економічного коридору

відіграє позитивну роль у створенні Економічного поясу Шовкового шляху. *Центр сучасного Китаю «Тянься Лінк»* : веб-сайт. URL: <http://www.tianxia.link/uk/article/5800-budivnitstvo-kitais-ko-pakistans-kogho-iekonomichnogho-koridoru-vidighraie-pozitivnu-rol-u-stvorienni-iekonomichnogho-poiasu-shovkovogho-shliakhu> (дата звернення: 19. 10. 2017).

10. Китай поможет Бангладеш решит проблемы с транспортировкой нефти, построив нефтепровод протяженностью 220 км : веб-сайт. URL: <https://neftegaz.ru/news/view/166265-Kitay-pomozhet-Bangladesh-reshit-problemy-s-transportirovkoj-nefti-postroiv-nefteprovod-protyazhennostyu-220-km> (дата обращения: 21.10.2017).

11. Пояс и путь. Бэкграундер: Экономические коридоры в рамках инициативы «Пояс и путь». *Китайский информационный Интернет-центр* : веб-сайт. URL: http://russian.china.org.cn/china/txt/2017-05/09/content_40777310.htm (дата обращения: 25.01.2018).

12. Идея на триллион : веб-сайт. URL: <https://bricsmagazine.com/ru/articles/ideya-na-trillion> (дата обращения: 28.01.2019).

13. Один пояс – один путь: в Астане обсудили результаты казахстанско-китайского сотрудничества. *Новости Казахстана «BNews.KZ»* : веб-сайт. URL: https://bnews.kz/ru/special/poslanie_prezidenta_2018/view-odin_poyas__odin_put_v__astane_obsudili_rezultati_kazahstanskokitaiskogo_sotrudnichestva (дата обращения: 30.01.2019).

14. Инициатива «Пояс и путь» Китая и её влияние в Центральной Азии (обзор книги). *Central Asia Analytical Network* : веб-сайт. URL: <https://caanetwork.org/archives/12138> (дата обращения: 29.01.2019).

15. Проект «Экономический пояс «Шелкового пути». Перспективы для СНГ : информационно-аналитическая записка. Москва, 2016. 25 с.

16. Россия – Китай: новый виток логистики. *ИА РЖД-Партнер.ру* : веб-сайт. URL: <http://www.rzd-partner.ru/wate-transport/comments/rossiya-kitay-novyuy-vitok-logistiki/> (дата обращения: 02.02.2019).

17. Терминально-логистический центр «Восточный» : веб-сайт. URL:

<http://www.tlc-vostochniy.ru/ru/main/> (дата обращения: 30.01.2019).

18. РЖД вложит 2,5 млрд рублей в модернизацию ж/д подхода к мосту в Китай через Амур : веб-сайт. URL: <http://www.railways.by/77863-rzhd-vlozhit-25-mlrd-rublejj-v-modernizaciju-zhd.html> (дата обращения: 01.02.2019).

19. Ларин О.Н., Куприяновский В.П. Механизмы инвестиционной поддержки инфраструктурных проектов китайской инициативы «Один пояс – один путь» и технологии цифровой железной дороги. *Современные информационные технологии и ИТ-образование*. 2017. № 3. С. 167-175.

20. Китайско-Белорусский индустриальный парк «Великий камень» – новые возможности ведения бизнеса. *Белорусская торгово-промышленная палата* : веб-сайт. URL: <https://www.cci.by/ru/content/industrial-park> (дата обращения: 29.01.2019).

21. Радеке Й., Червяков Д. Инициатива «Пояс и путь» для Беларуси - оценка с точки зрения экономики : веб-сайт. URL: https://www.get-belarus.de/wordpress/wp-content/uploads/.../PB_06_2018_ru.pdf (дата обращения: 30.01.2019).

22. Китайський проект «Один пояс , один шлях» та його можливості для України. *Хвиля* : веб-сайт. URL: <https://hvylyya.net/analytics/economics/kitayskiy-proekt-odin-poyas-odin-shlyah-ta-yogo-mozhливosti-dlya-ukrayini.html> (дата звернення: 29.09.2018).

23. Новый шлях Китаю. Економічна експансія на старті : веб-сайт. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/405913/novuj-shlyah-kytayu-ekonomichna-ekspansiya-na-starti> (дата звернення: 19.08.2018).

24. India: Madhya Pradesh Rural Connectivity Project: Asian Infrastructure Investment Bank : website. URL: <https://www.aiib.org/en/projects/approved/2018/india-madhya.html> (Last accessed: 30.08.2018).

25. Китай инвестирует в экономику Индии около 20 млрд дол. *Канал 112*: веб-сайт. URL: <https://112.ua/mir/kitay-investiruet-v-ekonomiku-indii-okolo-20-mlrd-dollarov-116627.html> (дата звернення: 30.08.2018).

26. ОАЭ собираются запустить подводный поезд в Индию. *Деловые*

Эмираты : веб-сайт. URL: <https://businessemirates.ae/news/uae-property-news/oae-sobirayut-sya-zapustit-podvodnyu-poyezd-v-indiyu/> (дата обращения: 25.12.2018).

27. Надеждам Китая укрепить влияние в регионе могут помешать Индия и Япония : веб-сайт. URL: <http://rusnext.ru/news/1480913057> (дата обращения: 10.08.2018).

28. «Это в 2 раза быстрее, но дороже на 60-70 %». Что Беларуси сулит китайский «Шелковый путь»: веб-сайт. URL: <https://news.tut.by/economics/447654.html?crnd=46116> (дата обращения: 29.01.2019).

29. Бо У. Фонд Шелкового пути: основные результаты и направления деятельности. *Journal of Economy and Business*. 2018. Vol. 5, Part 2. P. 134-142.

30. Ремыга В. Н. Экономический пояс Шелкового пути. *Вестник финансового университета*. 2015. № 5. С. 121-130.

31. Растущая активность банков БРИКС. *Национальный исследовательский институт мировой экономики и международных отношений имени Е. М. Примакова. РАН* : веб-сайт. URL: https://www.imemo.ru/index.php?page_id=502&id=3467&ret=527 (дата обращения: 13.08.2018).

32. ТРАСЕКА : веб-сайт. URL: <http://www.traceca-org.org/ru/investicii/> (дата обращения: 31.01.2019).

33. Международный транспортный коридор «Север-Юг» : веб-сайт. URL: <http://www.mincom.gov.az/ru/view/pages/104/> (дата обращения: 31.01.2019).

34. Мамедов К. А. Азербайджан в системе международных логистических коридоров : веб-сайт. URL: journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/download/3376/3054 (дата обращения: 29.01.2019).

35. Афганистан, Индия и Иран создают Транспортный союз. *K-News* : веб-сайт. URL: <https://knews.kg/2018/10/25/afganistan-indiya-i-iran-sozdayut-transportnyj-soyuz/> (дата обращения: 30.12.2018).

36. Панъевропейский транспортный коридор. *Википедия* : веб-сайт. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B0> (дата обращения: 31.01.2019).

37. Enterprise Europe Network: website. URL: <http://ec.europa.eu/inea/> (Last

accessed: 12.11.2018).

38. Карта TEN-T : веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/content/shidne-partnerstvo.html?PrintVersion> (дата звернення: 17.09.2018).

39. Відякіна М. Інституційна аспекти трансформації спільної транспортної політики ЄС. *Збірника наукових праці ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 44. С. 26-34.

40. Федяй Н.О. Особливості інтеграції української транспортної інфраструктури в Транс'європейську транспортну мережу. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6764> (дата звернення: 25.01.2019). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.93.

41. Проект TEN-T: *European Commission* : website. URL: <https://ec.europa.eu/inea/en/ten-t/ten-t-projects/statistics> (дата звернення: 31.01.2019).

42. «Rail Baltica» : website. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Rail_Baltica (Last accessed: 19.09.2018).

43. Еврокомиссия вложит 700 млн. евро в экологически чистый транспорт : веб-сайт. URL: <https://hevcars.com.ua/evrokomissiya-vlozhit-700-mln-evro-v-ekologicheskii-chistyiy-transport/> (дата обращения: 19.12.2018).

44. Горизонт 2020. *Національний портал* : веб-сайт. URL: <http://h2020.com.ua/uk/page/2/> (дата звернення: 10.07.2018).

45. Підтримка економічного розвитку в Європі – європейські структурні та інвестиційні фонди (ESIF) : веб-сайт. URL: <https://easy-funding.com.ua/investitsiyi-v-bezpeku-mozhливosti-vench-2/> (дата звернення: 15.07.2018).

46. Гафарова К. Е. Інструменти регіональної конвергенції в Європейському Союзі. *Європейські перспективи*. 2014. № 7. С. 29-35.

47. Стрижакова А. Ю. Механізми державного управління розвитком транскордонного співробітництва між Україною та країнами Європейського Союзу: дис. канд. екон. наук : 25.00.02 / Дон. держ. ун-тет управління. Маріуполь, 2017. 248 с.

48. Інформаційне забезпечення транскордонного співробітництва

України: теоретичні аспекти: колективна монографія / Митко А.М., Юськів Б.М., Карпчук Н.П. та інші; наук. ред. Є.Б. Тихомирова; за заг. ред. А.М.Митко. Луцьк: Вежа-Друк, 2013. 268 с.

49. Програма прикордонного співробітництва ЄСІП. Угорщина – Словаччина – Румунія – Україна : веб-сайт. URL: <http://www.huskroua-cbc.net/ua/> (дата звернення: 02.05.2018).

50. Чотири інфраструктурних проекти було схвалено в рамках Спільної операційної програми Румунія – Україна 2014-2020 рр. *Румунія – Україна. ЄІК. Прикордонне співробітництво* : веб-сайт. URL: <http://ro-ua.net/ua/communication-en-3/news/955.html> (дата звернення: 25.12.2018).

51. Бабанська О.В. Механізм функціонування транскордонного співробітництва в Європі: етапи формування та принципи реалізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7, Ч.1. С. 9-13.

52. Корінь М.В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту України на європейському ринку транспортних послуг. *Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України* : матеріали міжвуз. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (16 листопада 2016 р., м. Харків). Харків : ХТЕІ КНТЕУ, 2016. С. 14 –16.

53. Україна запустила перший контейнерний потяг до Китаю в обхід Росії: веб-сайт. URL: <https://www.dw.com/uk/%D1/a-18983314> (дата звернення: 28.01.2019).

54. Дикань В. Л. Пріоритетність та стратегічна значущість транспортної системи для економіки України. *Українські залізниці*. 2014. № 7 (13). С. 24-27.

55. Експрес з Києва до Борисполя запустять у листопаді. *НВ. Бизнес* : веб-сайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/ekspres-z-kijeva-do-borispolja-zapustjat-z-listopada-2502647.html> (дата звернення: 27.01.2019).

56. Герасимчук С., Пойта Ю. Україна – Китай після 2014: нова сторінка у відносинах : веб-сайт. URL: prismua.org/україна-китай-після-2014-нова-сторінка (дата звернення: 26.01.2019).

57. Транспорт України. Міжнародні транспортні коридори на території України. *Mozok.click* : веб-сайт. URL: <https://mozok.click/182-transport-ukrayini-mzhnarodn-transportn-koridori-na-teritoryi-ukrayini.html> (дата звернення: 21.01.2019).

58. Міністерство інфраструктури України : веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/content/infrasturkturni-proekti-zalznichnogo-transportu.html> (дата звернення: 27.01.2019).

59. «Укрзалізниця» побудує великий логістичний центр на кордоні з Польщею. *AgroPolit.com* : веб-сайт. URL: <https://agropolit.com/news/8083-ukrzalznitsya-pobuduye-velikiy-logistichniy-tsentr-na-kordoni-z-polscheyu> (дата звернення: 27.01.2019).

60. Омелян: Україна приєдналася до Європейської транспортної мережі TEN-T. *Главком* : веб-сайт. URL: <https://glavcom.ua/news/omelyan-ukrajinu-prijednalasya-do-jevropeyskoji-transportnoji-merezhi-ten-t-544971.html> (дата звернення: 21.11.2018).

61. Корінь М.В. Глобальні інфраструктурні проекти розвитку: аналіз та місце в них України. *Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін* : колективна монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А. М., 2019. С. 510 – 520. (*Особистий внесок: проаналізовано глобальні інфраструктурні проекти розвитку та визначено місце залізничного транспорту України у загальноєвропейській транспортній мережі*).

62. Про схвалення Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2006 року № 651-р. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-2006-%D1%80> (дата звернення: 10.09.2017)

63. Державна програма реформування залізничного транспорту (проект). Лист Укрзалізниці від 23.04.2007 р. № ЦЗ-1-Ф-11/260.

64. Проблеми та основні напрямки реформування залізничного транспорту України: монографія / Цветов Ю. М., Макаренко М. В. та інші. К. : КУЕТТ, 2007. 222 с.

65. Тесленко Т. В. Основні аспекти реформування залізниць України. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2014. Вип. 27. С. 173-177.

66. Програма реформування (ринкової трансформації) залізничного транспорту: рішення Колегії Міністерства транспорту та зв'язку № 25 від 25 липня 2008 року.

67. Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2009-2019 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 року № 1390. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-%D0%BF> (дата звернення: 14. 10. 2017).

68. Основні аспекти стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» 2017-2021 роки. *АТ «Укрзалізниця»* : веб-сайт. URL: http://www.uz.gov.ua/about/general_information/ (дата звернення: 15.05.2018).

69. Овчиннікова В.О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 426 с.

70. Про залізничний транспорт України : проект Закону України № 9512 від 30 січня 2019 року. *ЛігаЗакон* : веб-сайт. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH7C800A.html (дата звернення: 12.02.2019).

71. Міщенко М. І., Береза І. В. Модель розрахунку величини плати за доступ до об'єктів міської пасажирської інфраструктури з урахуванням участі підприємств транспортного будівництва у процесах її розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 11 (263). С. 30-44.

72. УЗ Інфраструктура ПАТ «Укрзалізниця». *АТ «Укрзалізниця»* : веб-сайт. URL: https://cfts.org.ua/files/Session_3_Infrastructure.pdf (дата звернення: 10.09.2018).

73. Результати аналізу діяльності вантажних станцій АТ «Укрзалізниця» у 2-му півріччі 2018-го року та перелік малодіяльних вантажних станцій.

АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL: https://www.uz.gov.ua/cargo_transportation/general_information/ (дата звернення: 10.01.2019).

74. УЗ підготувала список малодіяльних вантажних станцій. *Порти України* : веб-сайт. URL: <https://ports.com.ua/uk/news/uz-podgotovila-perechen-malodeyatelnykh-gruzovykh-stantsiy> (дата звернення: 24.02.2019).

75. Корінь М. В., Міжевська К. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва в умовах євроінтеграції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 54. С. 278 – 286. (*Особистий внесок: визначено принципи постіндустріального розвитку та особливості європейської політики Східного партнерства*).

76. Зоріна О. І. Організаційно-економічні методи забезпечення ефективності використання ділянок залізниць з малими обсягами робіт. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 35. С. 61-63.

77. Пасічник В. І. Теоретичні основи економіки експлуатаційної діяльності залізниць: монографія. К.: Науковий світ, 2003. 222 с.

78. Кулаєв Ю. Ф. Економіка залізничного транспорту: навч. посіб. К.: «Фенікс», 2012. 240 с.

79. Ломотько Д. В., Носко Н. А. Методи удосконалення роботи залізничних станцій з невеликим обсягом роботи шляхом залучення додаткових вантажів. *Збірник наукових праць УкрДУЗТ*. 2016. Вип. 166. С. 123-130.

80. Ейтутіс Г. Д., Крищенко С. О., Зіць О. Є. Характеристика світових моделей управління інфраструктурою залізничного транспорту. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. : веб-сайт. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/70.pdf (дата звернення: 24.02.2019).

81. Кириленко О.М., Міщенко М.І. Ефективність спрощених методів експлуатації малодіяльних ліній та основних засобів транспорту. *Економічні інновації*. 2017. Вип. 63. С. 90-95.

82. Корінь М.В. Необхідність впровадження сервісної логістики на залізничному транспорті. *Проблеми економіки и управления на железнодорожном транспорте ЭКУЖТ 2014*: матеріали ІХ Междунар.

научн.-практ. конф. (17 ноября – 14 декабря 2014 р., г. Киев). Киев : ГЭТУТ, 2014. С. 116 – 118.

83. Позиція України в рейтингу країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018. *Економічний дискусійний клуб* : веб-сайт. URL: <http://edclub.com.ua/analityka/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2> (дата звернення: 19.01.2018).

84. Довідник основних показників роботи регіональних філій ПАТ «Українська залізниця» (2002-2017 роки). Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця». Управління статистики. Київ, 2018. 36 с.

85. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.12.2018).

86. Корінь М. В. Потенціал ринку логістичних послуг України: проблеми використання. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики*: тези доповідей за матеріалами X Міжнар. наук.-практ. конф. (5 – 7 червня 2014 р., м. Харків). Харків : УкрДАЗТ, 2014. С. 18 – 19.

87. Корінь М. В. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання* : тези доповідей за матеріалами IV наук.-практ. конф. (27 листопада 2014 р., м. Харків). Харків : Нац. акад. Нац. гвардії України, 2014. С. 46 – 48.

88. Веприцький Р. С., Ейтутіс Г. Д., Артем'єва С. В. Загальні тенденції та фактори впливу на обсяг вантажних перевезень у сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 78-86.

89. Веприцький Р. С., Ейтутіс Г. Д., Артем'єва С. В. Аналіз та оцінка обсягів транзитних перевезень залізничним транспортом України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 53-63.

90. «Укрзалізниця» змінила збиток на прибуток – Балчун. *Економічна правда* : веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2017/08/2/627686/> (дата

звернення: 10.04.2018).

91. «Укрзалізниця» за рік отримала 303 мільйони прибутку. *Економічна правда* : веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2017/01/13/617531//> (дата звернення: 18.02.2018).

92. Затворницька О. Три роки нового життя. Що відбувається з фінансами, інвестиціями та перевезеннями в Укрзалізниці : веб-сайт. URL: <https://voxukraine.org/uk/tri-roki-novogo-zhittya-shho-vidbuvayetsya-z-finansami-investitsiyami-ta-perevezennyami-v-ukrzaliznitsi/> (дата звернення: 08.02.2019).

93. Кредитні рейтинги. АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL: https://www.uz.gov.ua/about/investors/credit_ratings/ (дата звернення: 30.12.2018).

94. Інтегрований звіт. АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL: <https://uz.gov.ua/about/investors/issuer/> (дата звернення: 30.12.2018).

95. Річна звітність за 2014 рік. *Stockworld* : веб-сайт. URL: https://www.stockworld.com.ua/en/analytics/reports/emitent?sw_fet%5Bsubmit%5D=&sw_fet%5Bkv%5D=&sw_fet%5Byear%5D=2014&sw_fet%5Bdrpou%5D=01072609 + (дата звернення: 15.02.2018).

96. Інвесторська презентація: травень 2017 року. АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL: <http://www.uz.gov.ua/about/investors/> (дата звернення: 30.02.2018).

97. Корінь М. В., Кузьменко А. В. Концептуальні основи формування маркетингово-логістичного накопичувально-розвантажувального центру на підприємствах залізничного транспорту України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 379 – 385. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016> (дата звернення: 13.11.2017). (*Особистий внесок: визначено організаційні та управлінські аспекти забезпечення розвитку логістичної інфраструктури на залізничному транспорті*).

98. Корінь М. В. Оцінка стану техніко-технологічної бази залізничного транспорту України. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (26 жовтня 2016 р., м. Харків). Харків : ХНАДУ, 2016. С. 266 – 268.

99. Стало известно точное количество локомотивов «Укрзалізничці» и сколько их них на ходу (инфографика): веб-сайт. URL: https://cfts.org.ua/news/2018/09/30/stalo_izvestno_tochnoe_kolichestvo_lokomotivov_u_krzaliznytsi_i_skolko_iz_nikh_na_khodu_infografika_49703 (дата обращения: 05.10.2018).

100. Транспорт і зв'язок України 2017: статистичний збірник. Київ, 2018. 168 с.

101. Тарифний компроміс: чому Укрзалізниця домовляється з бізнесом про індексацію тарифів на 15 %?. *Укрінформ*: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2321954-tarifnij-kompromis-comu-ukrzaliznica-domovlaetsa-iz-biznesom-pro-indeksaciu-na-15.html> (дата звернення: 10.02.2018).

102. Шульмейстер В., Пилипчук Я. Чи є майбутнє у залізничного транспорту України : веб-сайт. URL: <https://www.uifuture.org/publications/reports/24515-chy/ye/maybutnie/v/zaliznychnoho/transportu> (дата звернення: 10.02.2019).

103. Рачинська А. Оновлення рухомого складу – стратегічне завдання розвитку залізничного транспорту. *Економіст*. 2016. № 8. С. 41-44.

104. Обруч Г. В. Забезпечення розвитку потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств України: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. / Укр. держ. універ. залізничного транспорту. Харків, 2017. 265 с.

105. Корінь М. В. Характеристика асиметрій інфраструктурного розвитку залізничного транспорту України. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання*: тези доповідей VIII наук.-практ. конф. (29 листопада 2018 р., м. Харків). Харків : Нац. акад. Нац. гвардії України, 2018. С. 112 – 113.

106. Розвиток залізничного транспорту неможливий без реформ. *Укрінформ* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2559558-rozvitok-zaliznicnogo-transportu-nemozlivij-bez-reform-omelan.html> (дата звернення: 15.12.2017).

107. Цьогоріч Укрзалізниця планує збільшити обсяги модернізації колії. *Урядовий портал* : веб-сайт. URL: http://old.kmu.gov.ua/kmu/control/uk/publish/article?art_id=2445=248446171 (дата звернення: 18.12.2017).

108. Мироненко І. На 2018-й рік запланована реконструкція 300 км колії. *Залізничний інформаційний портал. Медіацентр «Магістраль» АТ «Укрзалізниця»*: веб-сайт. URL: <https://info.uz.ua/na-2018-y-rik-zaplanovana-rekonstruktsiya-300-km-kolii> (дата звернення: 18.12.2017).

109. У минулому році залізничники реконструювали 42,7 км колії. *АТ «Укрзалізниця»* : веб-сайт. URL: https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-72/421760/ (дата звернення: 08.02.2018).

110. «Укрзалізниця» оприлюднила графік реконструкції залізничних колій. *УНІАН* : веб-сайт. URL: <https://economics.unian.ua/transport/1805006-ukrzalznitsya-oprilyudnila-grafik-rekonstruktsiji-zalznichnih-koliiy.html> (дата звернення: 18.02.2018).

111. За 7 місяців 2014 року Одеські залізничники відремонтували понад 174 км колії. *Регіональна філія «Одеська залізниця». АТ «Укрзалізниця»* : веб-сайт. URL: <http://odz.gov.ua/news.php?p=695> (дата звернення: 15.07.2017).

112. Залізниці планують в 2013 році модернізувати 230 км колій. *УНІАН* : веб-сайт. URL: <https://economics.unian.ua/transport/741923-zalznitsi-planuyut-v-2013-rotsi-modernizuvati-230-km-koliiy.html> (дата звернення: 19.07.2017).

113. Аналіз стану безпеки руху, судноплавства та аварійності на транспорті в Україні за 2015 рік / В.М. Коськовецький та ін. Київ, 2016. 150 с.

114. Нове обладнання та інноваційні технології для контактної мережі та тягових підстанцій залізниць України / Божко В. В., Краснов О. О., Фітін В. О., Малинка В. Г. *Залізничний транспорт України*. 2015. № 6. С. 27-32.

115. Інтегрований звіт 2018 *АТ «Укрзалізниця»* : веб-сайт. URL: <https://uz.gov.ua/about/investors/issuer/> (дата звернення: 20.04.2019)

116. Укрзалізниця завершила електрифікація і відкрила рух на ділянці Потоки-Золотнишене. *Харьков транспортный* : веб-сайт. URL: <http://gortransport.kharkov.ua/news/24423/> (дата звернення: 15.09.2018).

117. Корінь М. В. Заходи щодо активізації політики ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту України. *Розвиток фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища*: тези Інтернет-конф. (15 листопада 2018 р., м. Житомир). Житомир: ЖДТУ, 2018. С. 37 – 39.

118. Інфографіка. Які ділянки залізниць електрифіковано за роки незалежності України. *Forbes Україна* : веб-сайт. URL: <http://forbes.net.ua/ua/business/1373552-infografika-yaki-dilyanki-zaliznic-elektrifikovano-za-roki-nezalezhnosti-ukrayini/> (дата звернення: 17.09.2017).

119. Гребеник К. У розпалі реформ: «Укрзалізниця» в питаннях і цифрах. Шість питань про майбутнє залізничного монополіста України. *Mind* : веб-сайт. URL: <https://mind.ua/publications/20171044-u-rozpali-reform-ukrzaliznicya-v-pitanniah-i-cifrah> (дата звернення: 30.10.2017)/

120. Прус Л.Р. Проблеми функціонування інформаційної системи портового співробітництва в морських портах України. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Сер. Економічні науки*. 2017. Вип. 31. С. 85-94.

121. Довгань В. Як розвивати мультимодальні перевезення. *Центр транспортних стратегій* : веб-сайт. URL: https://cfts.org.ua/blogs/yak_rozvivati_multimodalni_perevezennya__393 (дата звернення: 30.08.2018).

122. Стаднік В. Г. Теоретико-методичні основи оцінки якості послуг транспортно-експедиторських компаній: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2018. 23 с.

123. Корінь М. В. Проблеми розвитку вітчизняного ринку залізничних контейнерних перевезень. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XI Міжнар. наук.-практ. конф. (11 – 13 червня 2015 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2015. С. 19 – 20.

124. Поліщук О. Контейнерні перевезення – ключ до європейського ринку. *Залізничний інформаційний портал. Медіацентр «Магістраль»*

АТ «Укрзалізниця»: веб-сайт. URL: <https://info.uz.ua/analitika/konteynerni-perevezennya-klyuch-do-evropeyskogo-rinku> (дата звернення: 05.03.2018).

125. Контейнерні перевезення. АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL: https://www.uz.gov.ua/cargo_transportation/intermodal_transportation/container/ (дата звернення: 29.08.2018).

126. Копилов М. Вдалося збільшити перевезення контейнерними поїздами ПАТ «Укрзалізниця» на 76 %. *Залізничний інформаційний портал. Медіацентр «Магістраль»* АТ «Укрзалізниця»: веб-сайт. URL: <https://info.uz.ua/articles/v-tsomu-rotsi-vdalosya-zbilshiti-perevezennya-konteyneriv-pat-ukrzalznitsya-na-76> (дата звернення: 10.11.2018).

127. Корінь М. В. Напрямки забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу вітчизняних підприємств. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання: тези доповідей III наук.-практ. конф. з міжнар. участю (22 листопада 2013 р., м. Харків). Харків : Акад. внутр. військ МВС України, 2013. С. 135 – 136.*

128. Високошвидкісні потяги в Україні: коли шлях з Києва до Одеси становитиме пару годин. *Сьогодні* : веб-сайт. URL: <https://ukr.segodnya.ua/economics/transport/vysokoskorostnye-poezda-v-ukraine-kogda-s-kieva-v-odessu-mozhno-budet-dohat-za-paru-chasov-13.html> (дата звернення: 13.01.2018).

129. Приватні депо ремонтують вагони краще, ніж ті, що перебувають на балансі «Укрзалізниці». – Центр транспортних стратегій. *Українські новини* : веб-сайт. URL: <https://ukranews.com/ua/news/528647-pryvatni-depo-remontuyut-vagony-krashhe-nizh-ti-shho-perebuvaют-na-balansi-ukrzalznyci-centr> (дата звернення: 25.01.2018).

130. Корінь М. В. Інфраструктурні асиметрії розвитку залізничного транспорту України в умовах інтеграції в транспортно-логістичний простір ЄС. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6 (18). С. 74 – 80.

131. Корінь М. В., Кондратюк М. В. Систематизація передумов

забезпечення інноваційної модернізації залізничного транспорту. *International Scientific Conference Integrated Business structures: models, processes, technology's*: Conference Proceedings (November 25, 2016. Chisinau). Republic of Moldova: Baltija Publishing, 2016. P. 99 – 101. (*Особистий внесок: обґрунтовано доцільність розвитку науково-виробничого співробітництва залізничного транспорту у транскордонних регіонах у контексті забезпечення його інноваційної модернізації*).

132. Європейська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_106 (дата звернення: 25.12.2017).

133. Студенніков І. Регіональна політика в країнах Європи: Уроки для України; за ред. С. Максименка. К.: Логос, 2000. 171 с.

134. Про транскордонне співробітництво: Закон України від 24.06.2004 р. №. 1861-IV. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1861-15> (дата звернення: 29.12.2017).

135. Tschudi H. M. An important factor of democratic stability in Europe // *Promoting transfrontier cooperation*. 2002. pp. 17-26.

136. Мікула Н., Засадко В. Транскордонне співробітництво України в контексті євроінтеграції: монографія Київ: НІСД, 2014. 316 с.

137. Беленький П. Ю., Мікула Н. А. Методологічні аспекти міжрегіонального та транскордонного співробітництва. *Зовнішньоекономічний кур'єр*. 2001. № 1–2. С. 9 – 13.

138. Зборовська А. С. Транскордонне економічне співробітництво: сучасні виміри. *Збірник наукових робіт за підсумками студентської наукової конференції «Минуле, сучасне, майбутнє»*. 2015. Вип. 5, Том 1. С. 20-24.

139. Артёмов І. В. Транскордонне співробітництво як важливий чинник підвищення регіональної конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Історія»*. 2013. Вип. 2 (31). С. 44-51.

140. Будкін В. С. Сутнісні характеристики та форми транскордонного економічного співробітництва. *Економіка України*. 2008. № 12. С. 52-63.

141. Сучасна регіональна політика і транскордонне співробітництво / В. Пила, О. Чмир, О. Гарасюк, Т. Терещенко. Хмельницький, 2006. 412 с.
142. Балабанов К.В. Проблеми інтеграції України у світовий економічний простір: монографія. Донецьк: «Вебер», 2007. 234 с.
143. Верховланцева К.С. Развитие современного трансграничного сотрудничества России и стран Европы: сравнительный характер : автореф. дис. ... канд. полит. наук : 23.00.04. Москва, 2009. 25 с.
144. Корінь М. В., Кривда В. М. Теоретичні засади підвищення рівня технологічної безпеки залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 68 – 75. (*Особистий внесок: визначено форми транскордонного співробітництва та групи проєктів стратегічної транскордонної співпраці залізничного транспорту*).
145. Корінь М. В. Теоретичні засади розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту України. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання: тези доповідей VII наук.-практ. конф. (29 листопада 2017 р., м. Харків)*. Харків : Нац. акад. Нац. гвардії України, 2017. С. 74 – 76.
146. Краснейчук А.О. Теоретико-методологічні засади розвитку транскордонного співробітництва. *Вісник НАДУ*. 2014. № 3. С. 18-26.
147. Литвишко О.М. Трансграничное сотрудничество как механизм обеспечения национальных интересов современной России в Каспийском регионе: автореф. дисс. на соиск. учен. степени канд. полит. наук; специальность: 23.00.04. Пятигорск, 2015. 29 с.
148. Makarychev A. Regionostroitelstvo: kontseptualnyye konteksty / A. Makarychev. *Region-building: conceptual contexts*. 2002. № 4. URL: <http://www.kazanfed.ru/publications/kazanfederalist/n4/stat2> (Last accessed: 14.02.2018).
149. Литвишко О. Модели и формы трансграничного сотрудничества. *Каспийский регион: политика, экономика, культура*. 2015. № 2 (43). С. 171–178.
150. Огнева Н. Организационные аспекты развития трансграничного

сотрудничества : веб-сайт. URL: teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/.../ogneva.pdf (дата обращения: 10.12.2017).

151. Гонта О. І. Організаційно-економічні аспекти інтеграції прикордонних регіонів: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук; спеціальність: 08.10.01. / НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України. Чернігів, 2000. 214 с.

152. Дергачев В. А., Вардомский Л. Б. Регионоведение : учеб. пособие для студ. вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 463 с.

153. Палеха Ю. М., Підгрушний Г. П. Перспективи формування транскордонного регіону Україна-Польща. Єврорегіон «Буг»: проблеми і перспективи транскордонного співробітництва. Луцьк: Волинська ОДА, 1996. С. 16-21.

154. Гоблик В. В. Організаційно-інституційні форми співпраці в межах транскордонних регіонів Європейського Союзу. *Економіка та держава*. 2015. № 3. С. 11-14.

155. Калат Я. Я., Демедюк О. П. Імплементация европейского досвіду функціонування інституціоналізованих структур транскордонного співробітництва в Україні: проблеми та перспективи: доповідна записка. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2017. 16 с.

156. Кузнецов А. В. Еврорегионы: полвека «малой» интеграции. *Современная Европа*. 2008. № 2. С. 48–59.

157. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF> (дата звернення: 19.08.2017).

158. Про затвердження Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2011–2015 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2010 р. № 1088. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1088-2010-%D0%BF> (дата звернення:

19.08.2017).

159. Єврорегіон «Карпати» : веб-сайт. URL: <http://euroregionkarpaty.com.ua/> (дата звернення: 22.08.2017).

160. Еврорегион «Дністр» : веб-сайт. URL: <http://dniester.eu/> (дата звернення: 24.08.2017).

161. Еврорегион «Слобожанщина» : веб-сайт. URL: http://euroregion.ru/?page_id=66 (Дата звернення: 23.08.2017).

162. Олійник Д. Транскордонне співробітництво – інструмент стратегії міжнародного співробітництва. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2015. Вип. 36, Ч. 3. С.158–168.

163. Представництво України при Європейському Союзі та Європейському співтоваристві з атомної енергетики: Східне партнерство: веб-сайт. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua> (дата звернення: 15.10.2017).

164. Програми прикордонного співробітництва ЄС 2014-2020. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України : веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=15d70f98-fdc3-4383-92bd-cde17c8ee224&title=ProgramiPrikoronnogoSpivrobitnitstvaivs2014-2020&isSpecial=true> (дата звернення: 10.10.2017).

165. Підтримка політики регіонального розвитку в Україні : веб-сайт. URL: <https://surdp.eu/About-us> (дата звернення: 10.03.2018).

166. Euroregion Pomerania: офіційний сайт. URL: <http://www.pomerania.net> (дата звернення: 19.10.2017).

167. Euregio Rhein-Waal: офіційний сайт. URL: <http://www.euregio.org> (дата звернення: 19.10.2017).

168. Гражданкин А.С. Еврорегионы и их роль в интеграционных процессах. *Псковский региональный журнал*. 2011. № 12. С. 10-15.

169. Європейська хартія місцевого самоврядування (15 жовтня 1985 р., м. Страсбург). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036 (дата звернення: 21.10.2017).

170. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997

№ 280/97-ВР. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 21.10.2017).

171. Про затвердження Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2016-2020 роки: постанова Кабінету Міністрів України № 554 від 23 серпня 2016 року. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/249264044> (дата звернення: 21.10.2017).

172. Портал інновацій: веб-сайт. URL: inno.lviv.ua/ (дата звернення: 21.20.2017).

173. Корінь М. В. Детермінанти забезпечення інфраструктурного розвитку залізничного транспорту України в умовах розширення транскордонного співробітництва. *Адаптаційно-інтеграційні механізми управління інноваційними процесами в економіці* : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора В. В. Прохорової. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. С. 266 – 274. (*Особистий внесок: виявлено та систематизовано детермінанти нівелювання наявних інфраструктурних асиметрій розвитку залізничного транспорту*).

174. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80> (дата звернення: 11.06.2018).

175. Про затвердження Стратегічного плану розвитку залізничного транспорту України на період до 2020 року: наказ Міністерства інфраструктури 21. 12. 2015 р. № 547. URL: <https://mtu.gov.ua/documents/443.html> (дата звернення: 17.12.2017).

176. Альошинський Є. С., Огар О. М., Пестременко-Скрипка О. С. Підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту України у системі міжнародних перевезень. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2017. Вип. 170. С. 78-84.

177. Бараш Ю. С., Чаркіна Т. Ю. Стратегія управління реформуванням

залізничним транспортом України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 24–30.

178. Дикань В. Л. Перспективи розвитку економіки України в умовах формування міжнародних транспортних коридорів в системі глобалізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 144 – 149.

179. Дейнека О. Г., Позднякова Л. О. Теоретичні та методологічні складові розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2008. № 25. С. 62 – 65.

180. Ільчук В. П. Інноваційно-інвестиційні системи залізничного транспорту: становлення та розвиток; за ред. д.е.н., проф. Сича Є. М. К.: Логос, 2004. 381 с.

181. Стратегічний аналіз ключових показників бізнес-процесів інфраструктури ПАТ «Укрзалізниця» / Ейтутіс Г., Клецька Т., Крищенко С., Зіць О. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління*. 2016. Вип. 37. С. 64-75.

182. Кірдіна О. Г. Методологічні аспекти інвестиційно-інноваційного розвитку залізничного комплексу України як складової національного господарства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук; спеціальність: 08.00.03 / Укр. держ. акад.. залізничного транспорту. Харків, 2011. 36 с.

183. Калініченко Л. Л. Логістичний підхід до вибору виду транспортування вантажів. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 2 (18). С. 269-274.

184. Компаниец В. В. Стратегія розвитку залізничного транспорту: аналіз системних помилок і їх наслідків (історія і сучасність впровадження ринкової парадигми). *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. С. 109-117.

185. Мельник В. О., Марценюк Л. В., Міщенко М. І., Власова О. П. Розробка науково-методичного підходу до планування процесів інноваційного розвитку залізниць. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL:

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6875> (дата звернення: 15.04. 2019).

186. Третьяк В. П. Управління інноваційними процесами розвитку залізничного транспорту України та його соціальної інфраструктури. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 45. С. 232-238.

187. Гненний О., Задоя В., Марценюк Л. Шляхом європейської інтеграції України: особливості реформування залізниць країн світу. *Економіка і управління*. 2014. № 30. С. 32–43.

188. Чупир О. М., Бурлака О. Є. Шляхи визначення ефективної стратегії фінансування інвестиційно-будівельних проектів залізничної галузі. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44). С. 120-124.

189. Українська Л. О. Формування конкурентоспроможності залізничних перевезень в умовах глобалізованого ринкового середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 134-136.

190. География мирового хозяйства / Голиков А. П., Грицак Ю. П., Казакова Н. А., Сидоров В. И. К.: Центр учебной литературы, 2008. 192 с.

191. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2007. 960 с.

192. Маркс К., Энгельс Ф. Капитал. Критика политической экономии. Т.1. Кн.1: Процесс производства капитала. Москва: Госполитиздат, 1960. 784 с.

193. Rosenstein-Rodan P. Notes on the Theory of the «Big Push». *Economic Development for Latin America*. 1961. № 4. P. 60.

194. Самуэльсон П. Экономика: учебник. М: Машиностроение: НПО «Алгон», 1994. Т.2. 415 с.

195. Jochimsen R . Ed. Theorie der Infrastruktur : Grundlagen der marktwirtschaftlichen EntwicklungTübingen, J.C.B. Mohr. 1966. 224 p.

196. Gramlich E. Infrastructure Investment: A Review Essay. *Journal of Economic Literature*. 1994. Vol. 32 (3). P. 76–96.

197. Носова С. С. Экономическая теория : учебник. М.: КНОРУС, 2008. 800 с.

198. Жамин В. А. Инфраструктура при социализме. *Вопросы экономики*.

1977. № 2. С.16.

199. Чернявский И. Ф. Инфраструктура и эффективность общественного производства. *Вопросы экономики*. 1982. № 7. С. 21–27.

200. Алешина О. Г., Каячев Г. Ф. Инфраструктура рыночной экономики России: особенности становления, факторы развития, регулирование : монография. Красноярск, 2005. 138 с.

201. Duddy E., Revzan D. *Marketing: An Institutional Approach*. Second Edition. New York: McGraw_Hill Book Co., 1953. 193 p.

202. Журавлева Н. А. Развитие концепции инфраструктуры в экономической науке. *Проблемы современной экономики*. 2009. № 4 (32). URL: http://www.m_economy.ru/art.php3?artid=26470 (дата обращения: 19.11.2017).

203. Ткач А. А. Інституціональні основи ринкової інфраструктури: монографія. К.: НАНУ Об'єднаний ін. економіки, 2005. 295 с.

204. Большой энциклопедический словарь: веб-сайт. URL: <http://www.vedu.ru/BigEncDic/24166> (дата звернення: 21.11.2017).

205. Економічна енциклопедія: в 3-ох т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Вид. центр «Академія». 2000. Т. 1. 864 с.

206. Голиков А. П., Олійник Я. Б., Степаненко А. В. Вступ до економічної і соціальної географії: підручник. К. : Либідь, 1997. 320 с.

207. Краснопольский Б. Х. К вопросу об «опережающем» развитии инфраструктуры. URL: http://ecrin.ru/inmenu_19/mainmenu_115 (дата обращения: 21.12.2017).

208. Орешин В. П. Планирование производственной инфраструктуры. Комплексный подход. М.: Экономика, 1986. 144 с.

209. Хорунжий М. Й. Організація агропромислового комплексу: підручник. К. : Вид-во КНЕУ, 2001. 382 с.

210. Інфраструктурне забезпечення конкурентної економіки регіонів: Методологія і механізми / Беленький П. Ю.; наук. кер. П. Ю. Беленький. Львів, 2002. 308 с.

211. Шарипов А. Ю. Инфраструктура народного хозяйства. Москва. 2009.

288 с.

212. Герасимчук З. В., Подеря-Масюк Ю. А. Економічна сутність інвестиційної інфраструктури регіону. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2008. № 5 (17), ч. 2. С. 6–14.

213. Ховард К., Журавлева Г., Эриашвили Н. Экономическая теория : учебник для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 278 с.

214. Гриценко А., Соколов В. Рыночная инфраструктура: сущность, функции, строение. *Экономика Украины*. 1998. № 4. С. 35–44.

215. Рекуненко І. І. Інфраструктура фінансового ринку України: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2013. 411 с.

216. Юрченко С. А. Инфраструктура мира. Харьков: ХНУ, 2006. 328 с.

217. Бутирська І. В. Інфраструктурне забезпечення регіонального розвитку: проблеми та шляхи їх вирішення: монографія. Чернівці: Книги –XXI, 2006. 238 с.

218. Васильєв О. В. Методологія і практика інфраструктурного забезпечення функціонування і розвитку регіонів України: монографія. Харків: ХНАМГ, 2007. 341 с.

219. Красовский В. Л. Инфраструктура и интенсификация экономики / под. ред. В. П. Красовского. М.: Наука, 1980. 193 с.

220. Трубецкая О. В. Инфраструктура как объект экономической теории. *Успехи современного естествознания*. 2011. № 12. С. 100-101.

221. Бойков И. П., Рыбаков Ф. Ф. Экономика для юристов: учебник. М.: Проспект, 2002. С. 38-39.

222. Шопенко Д. В., Кельбах С. В. Развитие региональной инфраструктуры в условиях модернизации экономики: монография. СПб.: СПбГИЭУ, 2011. 150 с.

223. Абаев А. В. Влияние инфраструктуры на экономический рост в регионе. *Развитие экономики и бизнеса: сборник научных трудов / под ред А. Ф. Шуплецова*. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2011. 173 с.

224. Журавлева Н. А. Инфраструктура в системе экономической безопасности России. СПб., 2009. С. 29.

225. Сонько С. П., Скринько М. М. Инфраструктура в умовах транзитивної економіки: монографія. Харків: Екограф, 2004. 256 с.

226. Брунець Б.Р. Сутність означення поняття інфраструктура. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.5. С. 372-377.

227. Paving the Way: Maximizing the Value of Private Finance in Infrastructure. World Economic Forum. 2010 : website. URL: <https://www.weforum.org/reports/paving-way-maximizing-value-private-finance-infrastructure> (Last accessed: 14.02.2018).

228. Sturm J.-E., Jacobs J., Groote P. Productivity Impacts of Infrastructure Investment in the Netherlands 1853- 1913. University of Groningen. Research Institute SOM (Systems, Organisations and Management) Research Report 95D3. 1995. 31 p.

229. Про затвердження Правил перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України: наказ Міністерства транспорту та зв'язку України від 27.12.2006 р. № 1196. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0310-07> (дата звернення: 15.04.2018).

230. Двудіт З. П. Економіко-екологічне управління сталим розвитком підприємств залізничного транспорту: дисер. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук; спеціальність: 08.00.04 / Держ. ун-тет інфраструктури та технологій. Київ, 2018. 530 с.

231. Філія Центр транспортного сервісу «Ліски» акціонерного товариства «Українська залізниця»: веб-сайт. URL: <http://liski.ua/ua/about.html> (дата звернення: 25.03.2018)

232. ПНПФ «Магістраль». Центр персоніфікованого обліку. Адміністратор пенсійного фонду: веб-сайт. URL: https://www.acpo.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=345&Itemid=154 (дата звернення: 25.12.2018).

233. Філія «Центр охорони здоров'я» АТ «Укрзалізниця».

АТ «Укрзалізниця»: веб-сайт. URL: https://www.uz.gov.ua/about/general_information/entertainments/f_coz/ (дата звернення: 15.10.2018).

234. Філії. АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL: https://www.uz.gov.ua/about/general_information/entertainments/ (дата звернення: 19.05.2018).

235. Корінь М. В. Теоретичні засади розвитку залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Сер. Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 28. С. 48 – 52.

236. Корінь М. В. Принципи розвитку залізничного транспорту в контексті поглиблення транскордонного співробітництва. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (7 – 9 червня 2018 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2018. С. 85 – 87.

237. Токмакова І. В. Теоретико-методологічні основи забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України: дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук; спеціальність: 08.00.03 / Укр. держ. ун-тет залізничного транспорту. Харків, 2015. 456 с.

238. Корінь М. В. Модернізація як ключовий інструмент розвитку ПАТ «Укрзалізниця». *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (28 листопада 2018 р., м. Львів). Львів : Львівський інститут МАУП, 2018. Ч. 1. С. 265 – 269.

239. Корінь М.В. Стратегічні напрямки розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту України. *Innovative Educational Technologies: European Experience and Its Application in Training in Economics and Management*: Trainang (22 – 26. 01. 2018, Ostrowiec Świętokrzyski). Poland: WSBiP, 2018. P. 50 – 53.

240. Корінь М.В. Розвиток транспортно-логістичних послуг на залізничному транспорті України за рахунок впровадження інтелектуальних

технологій. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика*: тези доповідей за матеріалами XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (8 – 10 червня 2017 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2017. С. 67 – 68.

241. Європейські інституції, організації, програми та проекти. *Міністерство інфраструктури України* : веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/content/korisni-posilannya.html?PrintVersion> (дата звернення: 18.09.2017).

242. Міжнародна діяльність. *АТ «Укрзалізниця»* : веб-сайт. URL: https://www.uz.gov.ua/about/activity/international_activities/ (дата звернення: 18.10.2017).

243. Департамент міжнародного співробітництва. *АТ «Укрзалізниця»* : веб-сайт. URL: https://www.uz.gov.ua/about/general_information/main_departments/office_of_external_relations/ (дата звернення: 18.10.2017).

244. General Electric виділяє «Укрзалізницю» 1 мільярд на модернізацію залізниці: веб-сайт. URL: https://24tv.ua/general_electric_vidilyaye_ukrzaliznitsi_1_milyard_na_modernizatsiyu_zaliznitsi_n930471 (дата звернення: 25.03.2018).

245. Польська компанія допоможе модернізувати локомотиви «Укрзалізниці»: веб-сайт. URL: https://espresso.tv/news/2016/08/17/polska_kompaniya_dopomozhe_modernizuvaty_lokomotyvy_ukrzaliznyci (дата звернення: 10.09.2017).

246. Укрзалізниця наймає підрядників. Польська компанія ремонтуватиме контактні мережі. *ЛігаЗакон* : веб-сайт. URL: <https://ips.ligazakon.net/lawnews/doc/EN163758-UKRZALIZNYTSYA-AYMAYE-PIDRYADNYKIV?type=ep> (дата звернення: 19.07.2017).

247. Укрзалізниця та Литовські залізниці підписали протокол про наміри щодо залучення Укрзалізницею вільного парку вантажних локомотивів у Литовських залізниць. *Залізничний інформаційний портал. Медіацентр «Магістраль» АТ «Укрзалізниця»*: веб-сайт. URL: <https://info.uz.ua/news/ukrzaliznitsya-ta-litovski-zaliznitsi-pidpisali-protokol-pro>

namiri-shchodo-zaluchennya-ukrzaliznitseyu-vilnogo-parku-vantazhnikh-lokomo
tiviv-u-litovskikh-zalznits (дата звернення: 19.05.2018).

248. Європа запропонувала «Укрзалізниці» дещо цікаве: невже дорожні страждання українців закінчаться. *Znaj.ua* : веб-сайт. URL: <https://znaj.ua/world/193805-yevropa-zaproponovala-ukrzaliznici-deshcho-cikave-nevzhe-dorozhni-strazhdannya-ukrajinciv-zakinchatsya> (дата звернення: 20.12.2018).

249. Зайцева І. Ю. Особливості створення залізниць України мережі швидкісних залізничних магістралей. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 86-93.

250. Шинкаренко В. Г., Волинець Л. М. Підвищення привабливості України як транзитної держави в межах співробітництва ТРАСЕКА. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 63-79.

251. Криворучко О. М. Интегрированные процессы транспортно-логистического обслуживания потребителей. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип. 29. С. 86-99.

252. Криворучко О. М., Попова Н. В. Оцінювання якості транспортно-логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 91-109.

253. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.

254. Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970-1980) : веб-сайт. URL: <http://sum.in.ua/s/koncersija> (дата звернення: 15.08.2017).

255. Корінь М. В. Концептуальні засади забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту України. *Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах інтеграції: досягнення та проблеми*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (19 – 22 жовтня 2016 р., м. Харків). Харків : УПА, 2016. С. 182 – 185. URL: <http://ekon.uipa.edu.ua> (дата звернення: 23.02.2017).

256. Корінь М. В. Ресурсозбереження як інструмент підвищення

ефективності функціонування підприємств залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту*: тези доповідей XV Міжнар. наук.-практ. конф. (20 – 21 квітня 2017 р., м. Дніпро). Дніпро : ДНУЗТ, 2017. С. 123.

257. Євсєєва О. О. Розвиток інноваційної інфраструктури та формування регіональних інноваційно-промислових кластерів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11). С. 46-51.

258. Корінь М. В. Концепція розвитку транзитного потенціалу українських залізниць у контексті розширення транскордонного співробітництва. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. Сер. Економіка. 2018. Вип. 8 (73), Т. 23. С. 42 – 47.

259. Корінь М.В. Інструментарій розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: матеріали X Ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф. (18 – 19 квітня 2018 р., м. Харків). Харків : ХНУБА, 2018. Ч. 3. С. 51 – 52.

260. Авдеенко В. Н., Котлов В. А. Производственный потенциал промышленного предприятия. *Экономика*. 1989. С. 74.

261. Архипов В. Проектирование производственного потенциала объединений (теоретические аспекты). Л.: Изд-во ЛГУ, 1984. 247 с.

262. Донец Ю. Ю., Жаров А. В. Эффективность производственных фондов в машиностроении. К. : Техника, 1979. С. 11.

263. Мерзликина Г. С., Шаховская Л. С. Оценка экономической состоятельности предприятия: монография. Волгоград: ВолгГТУ, 1998. 265 с.

264. Ревуцкий Л. Потенциал и стоимость предприятия: монография. М.: Перспектива, 1997. 128 с.

265. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.

266. Колос З. В. Ефективність використання виробничого потенціалу підприємств АПК. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія економічні науки*. 2014. № 1 (25).

C. 150-152.

267. Корінь М.В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 401 с.

268. Корінь М. В. Інституційні засади формування сприятливого інноваційного середовища в промисловості України. *Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (22 – 25 жовтня 2015 р., м. Харків). Харків : УПА, 2015. С. 161 – 164. URL: <http://ekon.uipa.edu.ua> (дата звернення: 21.05.2016).

269. Новий курс: реформи в Україні. 2010-2015: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця та ін. К.: НВЦ НБУВ, 2010. 232 с.

270. Дикань В. Л., Островерх Г. Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному векторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11-19.

271. Новицький В. Є. Інституційні засади інноваційної економіки: міжнародний досвід та вітчизняна практика: монографія / за заг. ред. В. Є. Новицького. К.: НАУ, 2005. 200 с.

272. Овчиннікова В. О. Особливості державного регулювання розвитку залізничного транспорту в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 129-135.

273. Інституційні фактори стійкого розвитку регіональних соціально-економічних систем: монографія / В. П. Решетило, Г. В. Стадник, І. А. Островський та ін.; за заг. ред. В. П. Решетило. Х.: ХНАМГ, 2013. 241 с.

274. Поліщук О. В. Інноваційно-інституційне середовище в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2010. № 1. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/index.html>. (дата звернення: 05.09.2018).

275. Якименко Н. В. Системно-структурний підхід до формування інституційного середовища залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 39. С. 190-198.

276. Борщевський В. Українсько-польське економічне співробітництво у світлі сучасних теорій оптимізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9 (99). С. 11-18.

277. Засадко В. Транскордонне співробітництво України: тенденції, проблеми та перспективи розвитку. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_7/09zvvcpr.pdf/ (дата звернення: 05.09.2018).

278. Куцаб-Бонк К. К. Інституційні чинники транскордонної конвергенції в умовах сучасного етапу європейської інтеграції України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2016. Вип. 2 (30). С. 14-18.

279. Павліха Н., Скороход І. Транскордонне співробітництво і міжрегіональна інтеграція як чинники сталого просторового розвитку регіону. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/en_re/2008_5_3/zbirnuk_RE_3_79.pdf/ (дата звернення: 10.09.2018).

280. Статут Ради Європи. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001 (дата звернення: 20.10.2018).

281. Про приєднання України до Статуту Ради Європи : Закон України від 31.10.1995 р. № 398/95-ВР. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/398/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 20.10.2018).

282. Співробітництво між Україною та Радою Європи. URL: <https://coe.mfa.gov.ua/ua/ukraine-coe/cooperation> (дата звернення: 20.10.2018).

283. Додатковий протокол до Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_099 (дата звернення: 20.10.2018).

284. Протокол № 2 до Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями, який стосується міжтериторіального співробітництва. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_520 (дата звернення: 20.10.2018).

285. Протокол № 3 до Європейської рамкової конвенції про транскордонне

співробітництво між територіальними громадами або властями стосовно об'єднань єврорегіонального співробітництва (ОЕС). *Законодавство України* : веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_947 (дата звернення: 20.10.2018).

286. Новий План дій Ради Європи для України сприятиме виконанню Угоди про асоціацію з ЄС. *Постійне представництво України при Раді Європи* : веб-сайт. URL: <https://coe.mfa.gov.ua/ua/press-center/news/63219-novij-plan-dij-radi-jevropi-dlya-ukrajini-spriyatime-vikonannju-ugodi-pro-asociaciju-z-jes> (дата звернення: 20.10.2018).

287. Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України та Радою Європи стосовно заснування в Україні Офісу Ради Європи та його правового статусу. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_775 (дата звернення: 25.10.2018).

288. CoE relevant instruments: website. URL: <http://www.slg-coe.org.ua/category/documents/conceptual/?lang=en> (Last accessed: 25.10.2018).

289. The Trans European Transport Network. Luxembourg: Office for official publications of the European Communities, 2001. 83 p.

290. Что представляет собой программа TEDIM для информационной поддержки логистики? : веб-сайт. URL: <http://uchebnik.online/uchebniki-logistika/chto-predstavlyaet-soboy-programma-tedim-dlya-38172.html> (дата обращения: 12.09.2018).

291. РЖД: Немецкий консорциум вложит в магистраль Москва - Казань 2,7 млрд евро : веб-сайт. URL: <http://vsekommentarii.com/news/2016/11/08/12089396.htm> (дата обращения: 12.09.2018).

292. ОАО «РЖД» в мировой транспортной системе. *РЖД* : веб-сайт. URL: http://inter.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=5009&layer_id=3290&refererLayerId=162&id=1356 (дата обращения: 12.09.2018).

293. РЖД, «Трансконтейнер», ДБ Мобилити Лоджистикс, ООО «Комбиферкер» и ООО «Польцуг» создали СП – «Trans Eurasia Logistics». *Финам* : веб-сайт. URL: <https://www.finam.ru/analysis/newsitem2C57C/> (дата обращения: 12.09.2018).

294. Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 25.10.2018).

295. Спільна стратегія Європейського Союзу щодо України, схвалена Європейською Радою 11 грудня 1999 року. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_492 (дата звернення 30.10.2018).

296. Про схвалення пропозицій Української Сторони до Програми надання технічної допомоги з боку Європейського Союзу на 1996 – 1999 роки (Індикативна програма TACIS на 1996 - 1999 роки) та позиції щодо проведення переговорів з Комісією Європейського Союзу. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/582-96-%D0%BF> (дата звернення: 02.11.2018).

297. Угода між Урядом України та ЄС щодо допомоги ЄС: веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2018).

298. Програма Транскордонного Співробітництва Польща-Білорусь-Україна 2014-2020: веб-сайт. URL: <https://www.pbu2020.eu/ua> (дата звернення: 25.01.2019).

299. Про запровадження національної системи управління та контролю за виконанням спільних операційних програм прикордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства 2014-2020: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.07.2018 р. № 554. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-2018-%D0%BF/ed20180711#n41> (дата звернення: 25.01.2019).

300. Стрільчук Л. В. Інституційне забезпечення сучасних українсько-польських двосторонніх відносин. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Сер.: Історія. 2014. Т. 227, Вип. 215. С. 47-53.

301. Инициатива Трех морей: где потерялась Украина? *Еспресо* : веб-сайт. URL: https://ru.espreso.tv/article/2018/09/20/ynusyatyva_trekh_morey_gde_poteryalas_ukrauna (дата обращения: 20.12.2018).

302. Саммит Трех морей. О чем говорит Европа. *Новое время* : веб-сайт. URL: <https://nv.ua/opinion/sammit-treh-morej-o-chem-govorit-evropa-1440116.html> (дата обращения: 20.12.2018).

303. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 02.11.2018).

304. Органи асоціації: веб-сайт. URL: <https://eu-ua.org/orhany-asotsiatsii> (дата звернення 10.11.2018).

305. Україна – важливий напрямок інвестицій ЄБРР, – зустріч Глави Уряду з Першим віце-президентом Банку. *Урядовий портал* : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/ukrayina-vazhliivij-napryamok-investicij-yebr-zustrich-glavi-uryadu-z-pershim-vice-prezidentom-banku> (дата звернення: 21.02.2019).

306. ЄІБ профінансував в Україні 62 проекти на понад 5,5 млрд євро. *Євроінтеграційний портал* : веб-сайт. URL: <https://eu-ua.org/novyny/yeib-profinansuvav-v-ukrayini-62-proekty-na-ponad-55-mlrd-yevro> (дата звернення: 20.02.2019).

307. Україна приєдналася до проектів у рамках механізму «З'єднання Європи» (Connecting Europe Facility), – Володимир Омелян. Міністерство інфраструктури України : веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/news/30792.html> (дата звернення: 20.02.2019).

308. Звіт про результати аналізу ефективності використання органами державного управління міжнародної технічної допомоги: веб-сайт. URL: http://www.ac-rada.gov.ua/doccatalog/document/16754583/zvit_26-8_2017.pdf?subportal=main (дата звернення: 20.01.2019).

309. Звітність про виконання державного бюджету України. Державна казначейська служби України : веб-сайт. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu> (дата звернення: 20.01.2019).

310. У 2018 році в Україні реалізовували 618 проектів донорської

допомоги на \$6,6 млрд. *Євроінтеграційний портал* : веб-сайт. URL: <https://eu-ua.org/novyny/u-2018-roci-v-ukrayini-realizovuvaly-618-proektiv-donorskoyi-doromogy-na-66-mlrd> (дата звернення: 20.01.2019).

311. Про створення Агентства міжнародного співробітництва та інвестицій: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 березня 1993 р. № 695. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-93-%D0%BF> (дата звернення: 02.11.2018).

312. Про утворення Агентства координації міжнародної технічної допомоги: Указ Президента України від 27.03.1995 р. № 255/95. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/255/95> (дата звернення 02.11.2018).

313. Про Положення про Національне агентство України з питань розвитку та європейської інтеграції: Указ Президента України від 23.04.1998 р. № 357/98. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/357/98> (дата звернення: 20.01.2019).

314. Про Державну раду з питань європейської і євроатлантичної інтеграції України : Указ Президента України від 30.08.2002 р. № 791/2002. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/791/2002> (дата звернення: 20.01.2019).

315. Про Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.10.2017 р. № 759. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/759-2017-%D0%BF> (дата звернення: 20.01.2019).

316. Деякі питання розвитку транскордонного співробітництва та єврорегіонів: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.2002 р. № 587. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2002-%D0%BF> (дата звернення: 20.01.2019).

317. Про утворення Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.09.2012 р. № 827/2012. *Законодавство України* : веб-сайт. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/827-2012-%D0%BF> (дата звернення: 02.11.2018).

318. Про ліквідацію Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2014 р. № 666. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/666-2014-%D0%BF#n2> (дата звернення: 02.11.2018).

319. Про утворення Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2015 р. № 714. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/714-2015-%D0%BF> (дата звернення: 02.11.2018).

320. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лютого 2015 р. № 156-VIII. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19?find=1&text=%CC%B3%E6%E2%B3%E4%EE%EC>F7%EE%BF#w11> (дата звернення: 02.11.2018).

321. Проблеми розвитку транскордонного співробітництва України в умовах розширеного ЄС: монографія / за ред. д.е.н., проф. Н. Мікули, к.е.н., доц. В. Борщевського, к.е.н. Т. Васильціва. Львів: Ліга Прес, 2009. 436 с.

322. Ренькас Т. І. Інституційне забезпечення міжрегіонального та транскордонного співробітництва західних областей України. *Економіка та держава*. 2014. № 7. С. 141-144.

323. Євроінтеграція. Корисні посилання. *Міністерство інфраструктури України* : веб-сайт URL: <https://mtu.gov.ua/content/korisni-posilannya.html> (дата звернення: 10.09.2018).

324. Мачерет Д., Валеев Н., Кудрявцева А. Формирование железнодорожной сети: диффузия эпохальной инновации и экономический рост. *Экономическая политика*. 2018. № 1. Т. 13. С. 252-279.

325. Калашникова О. Є. Чи ефективно регіони використовують кошти ДФРР?. Одеса: ПП «Євродрук», 2017. 44 с.

326. ДФРР та соціально-економічна субвенція: реалізація точкових проектів та корупційні складові: веб-сайт. URL: <http://samoorg.com.ua/blog/2017/11/01/dfrr-ta-sotsialno-ekonomichna-subventsija-realizatsiya-tochkovih-proektiv-ta-koruptsiyni-skladovi/> (дата звернення: 15.12.2018).

327. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 08.09.2005 № 2850-IV. Із змінами та доповненнями, внесеними Законом України від 02.12.2012 р. № 5463-VI. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.01.2019).

328. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385. Із змінами та доповненнями, внесеними Постановою Кабінету Міністрів України від 20.12.2017 р. № 1089. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF> (дата звернення: 20.01.2019).

329. Чернявська М. К. Чинники та шляхи розвитку транскордонного співробітництва прикордонних регіонів України в рамках Європейської політики Сусідства та Партнерства. *Руснаука* : веб-сайт. URL: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/66992.doc.htm (дата звернення: 20.11.2017).

330. Проскура В. Ф., Фозекош М. Л. Проблеми та перспективи реалізації транскордонного співробітництва на місцевому рівні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/17.pdf (дата звернення: 22.01.2019).

331. Корінь М. В., Дикань В. Л., Токмакова І. В., Каличева Н. Є., Козлова А. О. Інституціональна парадигма постіндустріальної трансформації промислового комплексу України. *Технології та інфраструктура транспорту*: тези доповідей Міжнар. наук.-техн. конф. (14 – 16 травня 2018 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2018. С. 392 – 393. *(Особистий внесок: встановлено інституційні деформації, що зумовлюють дисфункціональність інституту*

транскордонної співпраці в Україні).

332. Корінь М. В. Розвиток залізничного транспорту в контексті розширення транскордонного співробітництва: інституційний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 102 – 111.

333. Восточное партнерство. ЕС готов выделить 12,8 млрд. евро на инфраструктурные проекты, а ЕИБ – профинансировать ремонт трассы Киев-Одесса. *Inshe.tv* : веб-сайт. URL: <https://inshe.tv/economics/2019-02-11/410925/> (дата обращения: 15.02.2019).

334. Еврокомиссия планирует выделить 4,5 млрд евро на интеграцию Украины в трансъевропейскую транспортную сеть. *Центр транспортних стратегій* : веб-сайт. URL: https://cfts.org.ua/news/2019/01/18/evrokomissiya_planiruet_vydelit_45_mlrd_evro_na_integratsiyu_ukrainy_v_transyevropeyskuuyu_transportnuuyu_set_51274 (дата обращения: 20.01.2019).

335. Дорожня карта з покращення функціонування прикордонної інфраструктури на кордоні Україна – ЄС. *Міністерство інфраструктури України* : веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення: 05.10.2018).

336. Перелік пунктів пропуску. *Державна прикордонна служба України* : веб-сайт. URL: <https://dpsu.gov.ua/ua/Perelik-punktiv-propusku> (дата звернення: 05.10.2018).

337. Залізниця вдосконалення роботи пунктів пропуску. *Міністерство інфраструктури України* : веб-сайт. URL: https://mtu.gov.ua/.../Залізниця_вдосконалення%20роботи (дата звернення: 12. 02. 2018).

338. Про затвердження загальних вимог до облаштування пунктів пропуску через державний кордон: Постанова Кабінету Міністрів України № 1142 від 17.08.2002 р. Із змінами та доповненнями, внесеними Постановою Кабінету Міністрів України № 84 від 19.02.2009 р. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1142-2002-%D0%BF> (дата звернення 20.09.2018).

339. Співробітництво з міжнародними організаціями в сфері транспорту. *Міністерство інфраструктури України* : веб-сайт. URL:

<https://mtu.gov.ua/content/spivrobotnictvo-z-mizhnarodni-organizacii-v-sferi-transportu.html> (дата звернення 05.02.2018).

340. Інвестиційні проекти в галузі залізничного транспорту. *Міністерство інфраструктури України* : веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення: 15.01.2019).

341. Украина и Молдова обсуждают строительство железной дороги Одесса – Рени. *Пассажирский транспорт* : веб-сайт. URL: <https://traffic.od.ua/news/railua/1209239> (дата обращения: 20.12.2018).

342. Деякі питання реалізації інфраструктурних проектів: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.09.2016 р. № 714. Із змінами та доповненнями, внесеними Постановою Кабінету Міністрів України від 17.01.2019 р. № 1191-2018-п. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/714-2016-%D0%BF> (дата звернення: 22.01.2019).

343. Кабмін передав Мінекономіки повноваження Держінвестпроєкту. *Інформаційне агентство «Українські Національні Новини»* : веб-сайт. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1512568-kabmin-peredav-minekonomiki-rovnovazheniya-derzhinvestproektu> (дата звернення: 22.01.2019).

344. Ліньков М. О. Механізми державного регулювання проектів транскордонного співробітництва. *Управління економікою: теорія та практика*. 2014. С. 156-167.

345. Борщевський В. В., Куцаб-Бонк К. К. Інституційні аспекти конвергенції соціально-економічного простору транскордонного регіону. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1 (5). С. 201-206.

346. У ЄС підтвердили закриття шести транскордонних програм з Україною. *Укрінформ* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/2408453-u-es-pidtverdili-zakritta-sesti-transkordonnih-program-z-ukrainou.html> (дата звернення: 25.01.2019).

347. Мінрегіон планує посилити координацію транскордонного

співробітництва, - В'ячеслав Негода. *Урядовий портал* : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/minregion-planuye-posiliti-koordinaciyu-transkordonnogo-spivrobotnictva-vyacheslav-negoda> (дата звернення: 18.01.2019).

348. Деякі питання упорядкування структури Секретаріату Кабінету Міністрів України, апарату міністерств та інших центральних органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 р. № 644. Із змінами та доповненнями, внесеними Постановою Кабінету Міністрів України від 06.06.2018 р. № 434-2018-п. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/644-2017-%D0%BF> (дата звернення: 25.01.2019).

349. Структура Міністерства. *Міністерство інфраструктури України* : веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/content/struktura-ministerstva.html> (дата звернення: 18.12.2018).

350. Украина вместе с ЕС меняет подходы к управлению в сфере инфраструктуры – Омелян. *Укрінформ* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ru/rubric-economy/2622514-ukraina-vmeste-s-es-menaet-podhody-k-upravleniu-v-sfere-infrastruktury-omelan.html> (дата обращения: 25.11.2018).

351. Ренькас Т. І. Міжрегіональне співробітництво західних областей України: становлення і перспективи розвитку: дис. ... канд. наук з держ. управ.: 25.00.02 / Нац. акад. держ. управ. при президентові України. Київ, 2018. 197 с.

352. Пасічник А. М., Кутирев В. В. Світовий досвід створення транспортно-логістичної інфраструктури: стан та перспективи застосування в Україні. *Вісті Автомобільно-дорожнього інституту*. 2011. № 2(13). С. 121-128.

353. Беленький П., Мікула Н. Формування та розвиток системи міжрегіонального та транскордонного співробітництва в Україні. *Регіональна економіка*. 2001. № 3. С. 61-74.

354. Шумська О. С. Інфраструктурне забезпечення управління проектами регіонального розвитку. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 4. С. 216-222.

355. Яремович П. П. Роль розвитку інфраструктурних об'єктів України у транскордонному співробітництві. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2014. Вип. 119 (2). С. 122-128.

356. Бабець І. Г. Напрями вдосконалення інституційного забезпечення інноваційної моделі транскордонного співробітництва України та Польщі: веб-сайт. URL: <http://mev.lac.lviv.ua/downloads/vyklad/babec/19.pdf> (дата звернення: 25.01.2019).

357. Цісінська О. Б. Інструменти та механізми забезпечення моніторингу реалізації транскордонних проектів. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 40-46.

358. Korin M., Dykan V., Tokmakova I., Kalicheva N., Kozlova A. Formation of the Institutional Model of Public Administration of Post-Industrial Transformation of the Ukrainian Industrial Complex. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol 7 (4.3). Special Issue 3. P. 438 – 444. (Особистий внесок: визначено інституційне поле розвитку транскордонних науково-виробничих зв'язків підприємств).

359. Корінь М. В., Дикань В. Л. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 9 – 19. (Особистий внесок: обґрунтовано вектори державної політики регулювання і стимулювання розвитку підприємств).

360. Гордєєв О. К. Концептуальні підходи до сутності інституційного механізму. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. № 3 (11). С. 36-42.

361. Підбережник Н. Інституційний механізм публічного управління у сфері етнополітичних відносин в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 4. С. 104-112.

362. Иншаков О. В., Лебедева Н. Н. Типология и классификация институциональных механизмов. *Экономика развития региона: проблемы, поиски, перспективы*. 2002. Вып. 1. С. 434.

363. Истомин С. В. Особенности институциональных механизмов в трансформируемой экономике. *Вестник Челябинского государственного*

университета. Сер. Экономика. 2010. Вып. 26. С. 52-56.

364. Газуда Л. М., Рубіш М. А. Реалізація спільних проєктів транскордонного співробітництва: монографія. Ужгород: Видавництво ФОП Сабов А. М., 2015. 276 с.

365. Гудкова В., Тютюн Ю. Структурно-функціональний аналіз державного регулювання розвитку залізничного транспорту. *Збірник наукових праць ДЕГУТ. Серія «Економіка і управління».* 2015. Вип. 33. С. 70-77.

366. Єлагін Ю. В., Брильов Д. І., Зубарева Л. А. Реформування Укрзалізниці: стан та особливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. № 63. С. 75-82.

367. Озерська Г. В. Транспортно-логістичні кластери як основа реалізації транскордонного співробітництва. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Вип. 3. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/26.pdf> (дата звернення: 15.02.2019).

368. Шраменко О. В., Полякова О. М. Державне регулювання природних монополій в умовах глобальної економіки та розвитку науково-технічного прогресу. *Економіка та суспільство.* 2018. № 16. С. 226-232. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/35.pdf (дата звернення: 10.02.2019).

369. Шумаев В. А., Миронов В. Н. Зарубежный опыт управления: создание логистической инфраструктуры на основе организации свободных экономических зон. *Инноватика и экспертиза.* 2012. Вып. 1 (8). С. 49-57.

370. Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон: Закон України від 13.10.1992 р. № 2673-ХІІ. Із змінами та доповненнями, внесеними Законом України № 17.02.2006 р. № 3370-ІV. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2673-12> (дата звернення: 25.01.2019).

371. Мігущенко Ю. В., Шехлович А. М., Пелехата О. В. Проблеми та інноваційні стратегічні підходи й інструменти розвитку транскордонного співробітництва між Україною та Європейським Союзом в умовах децентралізації: анотаційна записка. URL: <http://lv.niss.gov>.

ua/public/File/1/AZ_Mihushchenko_2017.pdf (дата звернення: 02.10.2018).

372. Індустріальний парк «Берег-Карпати» створять на Закарпатті : веб-сайт. URL: <https://ua-reporter.com/uk/content/industrialnyy-park-bereg-karpaty-stvoryat-na-zakarpatti> (дата звернення: 15.02.2019).

373. Інформація про індустріальні (промислові) парки, включені до Реєстру індустріальних (промислових) парків. *Міністерство економічного розвитку і торгівлі України* : веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 20.02.2019).

374. Індустріальний парк Innovation Forpost у Дніпрі обійдеться в 2,7 млрд грн. *Mind.ua* : веб-сайт. URL:<https://mind.ua/news/20187971-industrialnij-park-innovation-forpost-u-dnipro-obijdetsya-v-27-mlrd-grn> (дата звернення: 11.02.2019).

375. Перспективи розвитку транспорту п'ятого покоління в Україні // Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України: веб-сайт. URL:<https://ukranews.com/ua/news/611235-prognozovanyi-rozklad-hyperloop-do-lvova-37-khvylyn-do-kharkova-33-khvylyny> (дата звернення: 11.02.2019).

376. Про індустріальні парки: Закон України від 21.06.2012 р. № 5018-VI. Із змінами та доповненнями, внесеними Законом України від 20.12.2015 р. № 818-VIII. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17> (дата звернення: 10.07.2018).

377. Про режим іноземного інвестування: Закон України від 19.03.1996 р. № 93/96-ВР. Із змінами та доповненнями, внесеними Законом України від 25.06.2016 р. № 1390-VIII. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 05.02.2018).

378. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. Із змінами та доповненнями, внесеними Законом України від 07.02.2019 р. № 2473-VIII. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 10.02.2019).

379. «Укрзалізниця» и General Electric подписали контракт стоимостью \$1 млрд. *LB.ua* : веб-сайт. URL: https://lb.ua/economics/2018/02/23/391014_

ukrzalznitsya_general_elestric.html (дата звернення: 10.09.2018).

380. Французький транспортний гігант націлився на запуск в Україні спільного виробництва. *Ukr.media* : веб-сайт. URL: <https://ukr.media/business/354780/> (дата звернення: 11.12.2018).

381. Alstom розповів про пошук інвесторів для оновлення електровозів Укрзалізниці // *Залізничний інформаційний портал. Медіацентр «Магістраль» АТ «Укрзалізняця»*: веб-сайт. URL: <https://info.uz.ua/articles/alstom-rozpoviv-pro-poshuk-investoriv-dlya-onovlennya-elektrovoziv-ukrzalznitsi> (дата звернення: 16.02.2019).

382. Спільне підприємство Alstom Gibela відкриває найбільший виробничий завод в Африці. *Railexpoua* : веб-сайт. URL: <https://railexpoua.com/novyny/spilne-pidpriemstvo-alstom-gibela-vidkryvaie-naibilshyi-vyrobnychyi-zavod-v-afrytsi/> (дата звернення: 21.02.2019).

383. Корінь М. В. Інституційні засади розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту України. *Сучасні проблеми менеджменту*: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (19 жовтня 2018 р., м. Київ). Київ : НАУ, 2018. С. 263 – 265.

384. Корінь М. В. Державне регулювання розвитку спільних виробництв за участю залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 40 – 48.

385. Аналіз можливості організації місцевої роботи на залізничних станціях в умовах впровадження швидкісного пасажирського руху / Альошинський Є. С., Губачова О.С., Сіваконева Г.О., Світлична С.О., Ланчак Т.О. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2012. № 2/3. С. 42-46.

386. Бараш Ю. С., Момот А.В. Удосконалена методика визначення економічної ефективності будівництва та експлуатації високошвидкісної магістралі в Україні. *Наука та прогрес транспорту. Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна*. 2013. Вип. 1 (49). С. 33-50.

387. Богомолова Н. І. Організаційно-економічні умови та принципи

прискорення залізничних перевезень : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. економ. наук спец. 08.00.04 / Держ. екон.-технолог. ун-т трансп. Київ, 2010. 38 с.

388. Бутько Т. В., Пархоменко Л. О. Удосконалення підходів щодо розвитку швидкісного і високошвидкісного руху пасажирських поїздів на залізницях України. *Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті*. 2014. № 4 (Дод.). С. 14.

389. Кірдіна О. Г. Концептуальний підхід до створення інтегрованого об'єднання «Швидкісні магістралі». *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=436> (дата звернення: 17. 02. 2018).

390. Інтегральна ефективність швидкісних залізничних магістралей: монографія / Пашенко Ю. Є. та ін.; за ред. С. І. Дорогунцова. Київ: РВПС України НАН України, 2005. 266 с.

391. Про схвалення Концепції Державної цільової програми впровадження на залізницях швидкісного руху пасажирських поїздів на 2005-2015 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2004 № 979-р. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/979-2004-%D1%80> (дата звернення: 11.12.2017).

392. Корінь М. В., Дикань В. Л. Розвиток високошвидкісного руху в Україні на основі формування виробничо-логістичних кластерів. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 154. С. 98 – 103. (*Особистий внесок: розкрито ключові положення формування виробничо-логістичних кластерів у контексті сприяння впровадженню швидкісного руху на залізничному транспорті*).

393. Дикань В. Л., Корнилова И. В. Скоростное движение железнодорожного транспорта в мире и перспективы развития в Украине. *Вісник економіки транспорту та промисловості* . 2010. № 32. С. 15-25.

394. Чупир О. М. Проблеми та нові принципи функціонування будівельної сфери залізничного транспорту України. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1264> (дата звернення: 11.12.2017).

395. РЖД: веб-сайт. URL: http://annrep.rzd.ru/reports/public/ru?STRUCTURE_ID=4248 (дата обращения: 13.02.2018).

396. Корінь М. В., Сендюк В. Е., Муквіч О. С. Теоретичні засади модернізації підприємств залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 231 – 240. (Особистий внесок: обґрунтовано альтернативні стратегії розвитку науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту).

397. У 2018 році Укрзалізниця забезпечує значну частку в зростанні індексу промислового виробництва в країні. *Урядовий портал* : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/u-2018-roci-ukrzaliznicya-zabezpechuye-znachnu-chastku-v-zrostanni-indeksu-promislovogo-virobnictva-v-krayini-yevgen-kravcov> (дата звернення: 14.10.2018).

398. Укрзалізниця дозволила позичити \$500 млн на зовнішніх ринках. *Finance.ua* : веб-сайт. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/443987/ukrzaliznytsi-dozvolyly-pozychyty-500-mln-na-zovnishnih-rynках> (дата звернення: 14.10.2018).

399. Doing Business. *Міністерство економічного розвитку і торгівлі України* : веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=232ba380-67ec-4689-a90e-f67da7840f9e&title=DoingBusiness> (дата звернення: 07.03.2018).

400. Дооснащення 30 локомотивів General Electric добігає кінця. *ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»* : веб-сайт. URL: <http://www.kvsz.com/index.php/ua/pres-tsentr/item/1720-doosnashchennia-30-lokomotyviv-general-electric-dobihaie-kintsia> (дата звернення: 17.12.2018).

401. Посібник з кластерного розвитку. URL: <http://economy-mk.gov.ua/download/books/ClusterHandbookUkr.pdf> (дата звернення: 19.03.2017)

402. Завадська Д. В. Економічна кластеризація: сутність, проблеми та перспективи розвитку в Україні. *Вісник Соціально-економічних досліджень: збірник праць ОДЕУ*. 2012. № 1 (44). С. 187-195.

403. Капітанець О. Ю. Кластеризація економіки - об'єктивна умова підвищення конкурентоспроможності підприємств і їх продукції. *Інноваційний*

розвиток національної економіки: матеріали між нар. наук. практ. Інтернет-конф. 7-8 квітн. 2011. Тернопіль: Крок, 2011. 403 с.

404. Ковальова Ю. М. Кластер як нова форма організації та розвитку економіки. *Руснаука* : веб-сайт. URL: <http://www.rusnauka.com/17SSN2007/Economics/22544.doc.htm> (дата звернення: 19.03.2017).

405. Горблюк Р., Демченко В., Пелещак І. Узагальнення світового досвіду розвитку транскордонних кластерів. Звіт НДР «Розробка регіональної стратегії формування та підтримки розвитку транскордонних кластерів». Львів, 2018. 166 с.

406. Добрева Н. Основні напрями розвитку транскордонних кластерів в Україні. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 246-253.

407. Аллаярова М. К., Абдуллаев У. Х. Основы развития процесса локализации в сфере производства в Республике Узбекистан. *Молодой ученый*. 2015. № 3. С. 381-384. URL: <https://moluch.ru/archive/83/15195/> (дата обращения: 21.08.2017).

408. Ступінь локалізації вітчизняного виробництва техніки становитиме більше 60 % : веб-сайт. URL: <https://a7d.com.ua/novini/9037-stupn-lokalzacyi-vtchiznyanogo-virobnictva-tehnki-stanovitime-blshe-60.html> (дата обращения: 11.12.2018).

409. Котлярова С. Н., Лаврикова Ю. Г., Аверина Л. М. Роль локализации промышленного производства в политике импортозамещения. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2017. № 5. С. 115-127.

410. Лаврикова Ю. Консолідаційні процеси: переваги та недоліки інтегрованих структур. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2008_5/08bnmlis.pdf (дата обращения: 12.10.2017).

411. Аверин А. Ю., Юняева Р. Р. Проблемы и перспективы развития системы государственной поддержки локализации производства. *Общественные науки. Экономика*. 2017. № 4 (44). С. 181-190.

412. Демидов Н. Кластер остаётся с нами : веб-сайт. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=vpzKCQAAQBAJ&pg=PA16&lpE%D0%B4%D>

1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0&f=false (дата обращения: 07.10.2017).

413. Словник іншомовних слів : веб-сайт. URL: <http://slovoedia.org.ua/36/53403/243074.html> (дата звернення: 19.06.2017).

414. Вазьянский А. М., Обыденнова С. Ю. Локализация производства как способ инновационного развития предприятия. *Сборник научных трудов НГТУ им. Р. Е. Алексеева*. 2008. № 7. С. 2.

415. Акинфиев В. К. Выбор инвестиционных решений при трансфере западных технологий в отрасли транспортного машиностроения. *Управление большими системами*. 2014. Вып. 48. С. 151-171.

416. Маркова Ю. В., Шувалова Д. Г. Разработка методики оценки уровня локализации для предприятий электротехники и энергомашиностроения. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2015. № 6. (233). С. 73-76.

417. Кузнецов В. П., Вазьянский А. М. Локализация как инструмент повышения эффективности организации. *Вестник Череповецкого государственного университета*. 2012. № 3. С. 60-63.

418. Муханов А. Н. Конъюнктурные факторы импортозамещения в обоснованиях направлений и организационно-структурных схем локализации производства. *Молодой ученый*. 2016. № 3. С. 581-585.

419. Локализация производства – основа согласованной промышленной политики. *Евразийская Экономическая Комиссия* : веб-сайт. URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/07-12-2016-9.aspx> (дата обращения: 07.10.2017).

420. Хутова Е. Н. Проблемы приграничного сотрудничества стран и развития территорий в рамках приграничного движения. *Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення*: матеріали VII між нар наук-практ конф, 21 жовтня 2016 р. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 181-184.

421. Локализация производства как инструмент модернизации. Перспективы : веб-сайт. URL: http://www.perspektivy.info/ekob/lokalizacija_proizvodstva_kak_instrument_modernizacii_2016-05-18.htm (дата обращения:

17.11.2017).

422. Корінь М. В. Проблеми агропромислового комплексу України в умовах євроінтеграції. *Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (20 – 21 квітня 2016 р., м. Харків). Харків : ХНУБА, 2016. С. 102 – 105.

423. Локализация производства: основные проекты 2020 года. Центр институциональных и экономических исследований. Москва: Россия, 2018. 27 с.

424. РЖД и Siemens подписали контракт на техобслуживание «Ласточек» на 1,7 млрд евро. *Интерфакс* : веб-сайт. URL: <https://www.interfax.ru/business/448254> (дата обращения: 19.01.2018).

425. Лещенко А.В. Локализация производства как направление развития предприятия в условиях экономической нестабильности. *Научный форум* : веб-сайт. URL: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xlv/21301> (дата обращения: 14.09.2017).

426. Корінь М. В., Токмакова І. В. Теоретико-методологічні аспекти формування інноваційно-промислових кластерів в Україні. *Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції* : монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А. М., Видав. дім «В справі», 2017. С. 48 – 59. (*Особистий внесок: обґрунтовано напрями суб'єктно-інституційного забезпечення процесів кластеризації, ступені та етапи розвитку локалізації виробництва*).

427. Корінь М. В. Особливості формування локалізованого виробництва з розвитку залізничної інфраструктури. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 117 – 123.

428. Гребешкова О. М., Михайленко О. Ф. Кластерні форми організації бізнесу: економічний та надекономічний аспекти. *Формування ринкової економіки*. 2010. Вип. 24. С. 316–324.

429. Emi Mizuno. Wind Power for India - Two triumphs in transferring wind

technology : website. URL: http://www.worldenergy.org/news__events/wec__comment/2498.asp (Last accessed: 11.02.2018)

430. Technology transfer to China: Guidance for businesses. China IPR SME Helpdesk. European Communities. Geneva, 2018. 31 p.

431. Локализация производства и импортозамещение коммуникационного и радиоэлектронного оборудования, приборов и устройств: веб-сайт. URL: <https://12news.ru/newsfeed/ext4all7188.html> (дата обращения: 14.09.2017).

432. Шовкун І. А. Локалізація виробництва – світова практика та висновки для України. *Економіка і прогнозування*. 2017. № 2. С. 31-56.

433. Волкова И. О., Шувалова Д. Г., Смирнов Д. А. Методы локализации производства оборудования и технологий в системе стратегического управления электросетевой компанией. *Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера*. URL: <http://koet.syktso.ru/vestnik/2012/2012-1/2/2.htm> (дата обращения: 03.04.2018).

434. Олефір В. К. Оцінка імпортозалежності ринку продовольчих товарів України. *Економіка і прогнозування*. 2016. № 4. С. 91–105.

435. Методика «Расчет уровня локализации товаров, работ, услуг» МТ-022-1. URL: <https://4science.ru/files/e259001483f841a382025034ba833131>.

436. Порядок визначення ступеня локалізації виробництва підприємствами вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу вітчизняної техніки і обладнання для агропромислового комплексу: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 травня 2013 р. № 369. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2013-%D0%BF> (дата звернення: 30.08.2018).

437. Мельник Т. М., Пугачевська К. С. Імпортозалежність економіки України і пріоритети селективного імпортозаміщення. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 29–44.

438. Типовая методика определения уровня локализации производства продукции, запускаемой для нужд «РЖД»: распоряжение ОАО «РЖД» от 21.04. 2016. № 721 р. URL: tender.rzd.ru/dbmm/download?vp=53

&load=y&col_id=121&id=78968 (дата обращения: 15.11.2017).

439. Дикань В. Л. Государственное управление развитием экономики Украины в условиях «третьей волны» глобализации. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 11 – 20.

440. Корінь М.В. Засади формування інноваційно-виробничих кластерів як напрямків активізації інноваційної діяльності промислових підприємств. *Актуальні проблеми формування та управління потенціалом підприємств в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку*: матеріали Всеукр. заочної наук.-практ. конф. (22 – 25 жовтня 2013 р., м. Харків). Харків : УПА, 2013. С. 32 – 35. URL: <http://ekon.uira.edu.ua> (дата звернення: 19.01. 2014).

441. Толстова А. В. Інтеграційний вектор економічного розвитку України: довгострокова перспектива. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 28-36.

442. Дикань О. В. Організаційно-економічний інструментарій забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2016. 443 с.

443. Портер М. Конкуренція. Москва: Вільямс, 2005. 608 с.

444. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. Москва: Междунар. отношения, 1993. 896 с.

445. Саблук П. Т., Кропивко М. Ф. Кластеризація як механізм підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості аграрної економіки. *Економіка АПК*. 2010. № 1. С. 3-12.

446. Войнаренко М. Конкуренція кластерів – шлях до відродження виробництва на регіональному рівні. *Економіст*. 2000. № 1. С. 12-15.

447. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: монографія / за ред. З. С. Варналія. Київ: НІСД, 2007. 768 с.

448. Корінь М. В. Виробничо-логістичні кластери як основа розвитку високошвидкісного руху в Україні. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів та студентів (5 листопада 2015 р., м. Харків).

Харків : ХНАДУ, 2015. С. 30 – 32.

449. Соколенко С. І. Кластери в глобальній економіці: монографія. Київ: ЛОГОС, 2004. 848 с.

450. Пилипенко И. В. Кластеры и территориально-производственные комплексы в региональном развитии. Региональное развитие и региональная политика России в переходный период / под общ. ред. С. С. Артоболевского, О. Б. Глезер. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2011. С. 191-208.

451. Смородинская Н. Территориальные инновационные кластеры: мировые ориентиры и российские реалии. URL: http://regconf.hse.ru/uploads/ede48199_0d3d34e296401e66fdf53518aa7e6ce6.pdf (дата обращения: 11.12.2018).

452. Рибак Ю. Кластерна політика країн скандинавського регіону у формуванні та ефективному функціонуванні конкурентоспроможних кластерів. *Економіст*. 2013. № 9. С. 40-44.

453. Николаев М. В. Кластерная концепция эффективной интеграции регионов в глобальную экономику. *Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал*. 2007. № 1. С. 28–35.

454. Поболь А. И. Экономический потенциал инновационного развития стран в интеграционных процессах СНГ, ЕврАзЭС и ЕЭП. *Евразийская экономическая интеграция*. 2012. № 1 (14). С. 59-76.

455. Шутаева Е. А., Побирченко В. В. К вопросу о трансграничном сотрудничестве: зарубежный опыт, российская практика. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2016. № 7-1. С. 222-226.

456. Черная И. П. Приграничный регион в условиях глобализации: теоретико-концептуальные подходы. *Пространственная экономика*. 2005. № 2. С. 54.

457. Мікула Н. А., Пастернак О. І. Транскордонні кластери. *Регіональна економіка*. 2009. № 2. С. 228 – 229.

458. Корінь М. В. Напрямки активізації інноваційної діяльності

вітчизняних промислових підприємств. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (12 – 13 квітня 2016 р., м. Дніпропетровськ). Дніпропетровськ : НметАУ, 2016. С. 211 – 215.

459. Корінь М. В., Гусєва В. Г. Механізм активізації інноваційної діяльності промислових підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. Економічні науки. 2014. Вип. 9, Ч. 2. С. 30 – 33. (*Особистий внесок: сформовано передумови створення локалізованих виробництв*).

460. Дикань В. Л., Кузьменко А. В. Маркетингово-логістичний підхід щодо розвитку транспортно-логістичної інфраструктури підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 51. С. 9-16.

461. Дикань В. Л., Кірдіна О. Г. Система інтегрованого управління інвестиційно-інноваційним розвитком залізничного транспорту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 137-144.

462. Матвієнко В. В. Механізм державного управління розвитком залізничної галузі в Україні: дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Дон. держ. ун-тет управління. Маріуполь, 2017. 256 с.

463. Овчиннікова В. О. Трансформація теорії стратегічного управління розвитком залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2017. № 5. С. 53 – 56.

464. Дикань В. Л., Токмакова І. В. Розвиток еколого-економічного управління на підприємствах України в умовах євроінтеграції : монографія. Х. : УкрДАЗТ, 2008. 150 с.

465. Ярмоліцька О. В. Економічні засади інноваційно-інвестиційного відтворення основних виробничих засобів підприємств залізничного транспорту: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / Держ. екон.-техн. ун-тет транспорту. Київ, 2016. 237 с.

466. Майже 3 млрд. грн і 7 км колії. Бескидський тунель у цифрах : веб-сайт. URL: <https://tsn.ua/groshi/mayzhe-3-mlrd-grn-i-7-km-koliyi-beskidskiy-tunel-u>

cifrah-1162626.html (дата звернення: 11.02.2019).

467. Kyiv Boryspil Express. *Вікіпедія* : веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Kyiv_Boryspil_Express (дата звернення: 11.02.2019).

468. Корінь М. В. Напрямки збереження та розвитку інтелектуального капіталу залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 44. С. 56 – 59.

469. Тебекин А. В. Эволюция методов управления проектами: мировой опыт и перспективы развития. *Российское предпринимательство*. 2017. № 24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-metodov-upravleniya-proektami-mirovoyu-opyt-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 27.03.2018).

470. Сментина Н. В., Клевцевич Н. А. Управління інфраструктурними проектами: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2016. 193 с.

471. Мир управления проектами: основы, методы, организация, применение / под. ред. Х. Решке, Х.Шелле. М.: Издательство «Аланс», 1994. 303 с.

472. Батенко Л. П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 231 с

473. Мазур И. И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учебн. пособ. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2004. 664 с.

474. Тарасюк Г. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Каравела, 2004. 190 с.

475. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.

476. Семенов В. И. Управление проектами. Могилев: МГУ имени А. А. Кулешова, 2016. 136 с.

477. Морозов В. В., Данченко О.Б., Шаров О.І. Інформаційні системи і технології в управлінні проектами. Планування проектів у MS Project: навчальний посібник. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2011. 167 с.

478. Хорошилова О. В., Журавель А. Ю. Характеристика информационных технологий, используемых в управлении проектами. *Территория науки*. 2017. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/harakteristika-informatsionnyh-tehnologiy->

используемых в управлении проектами (дата обращения: 25.03.2018).

479. Информационная система управления проектами (ИСУП): веб-сайт. URL: <http://mahamba.com/ru/informacionnaya-sistemaupravleniya-proek> (дата обращения: 25.12.2018).

480. ISO:26000. Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en> (дата звернения: 19.07.2018).

481. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK): Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2010. 4-е изд. М., США: Project Management Institute, 2010. 496 с.

482. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation: website. URL: http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M_Download/P2MGuidebookVolume1_060112.pdf. (дата звернения: 19.07.2018).

483. Nickols F. The Stakeholder Scorecard: "Keeping Score" regarding Accountability. Distance Consulting LLC, 2011. P. 9

484. Freeman R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston, MA: Pitman, 1984. 276 p.

485. Mendelow A. «Stakeholder Mapping», Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, MA (Cited in Scholes, 1998. P. 117-121.

486. Mitchell R. K., B. R. Agle and D.J. Wood. «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts.» in: *Academy of Management Review*. 1997). № 22(4). P. 853–888.

487. Newbould G. and Luffman G. Successful Business Politics. London, 1989. 78 p.

488. Savage G. T., Nix T. W. Whitehead and Blair. «Strategies for assessing and managing organizational stakeholders». *Academy of Management*. 1991. № 5 (2). P. 61–75.

489. Стреттон А. Идентификация и классификация заинтересованных сторон программы / проекта. *Управление проектами и программами*. 2012. № 3 (31). С. 2014–222

490. Clarkson M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20(1). P. 92–117.

491. Winch M. Managing project stakeholders In: Morri G., Pinto K. (Eds.). - *The Wiley Guide to Managing Projects*. John Wiley & Sons Inc., Wiley, New Jersey. 2004. 227 p.

492. Солодухин К. С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией. *Проблемы современной экономики*. 2007. № 4 (24). С. 152-156.

493. Герасимчук З. В., Дащук Ю. Е. Особенности выделения и согласования интересов стейкхолдеров в рамках развития рекреационного потенциала региона. *Молодой ученый*. 2013. № 9. С. 163-168.

494. Cova B., Salle R. «Six key points to merge project marketing into project management». *International Journal of Project Management*. 2005. Vol. 23, P. 354–359.

495. Доценко Н. В., Гончар И. А., Скрынник А. И, Жебель Ю. Ю. Инструменты управления заинтересованными сторонами в рамках повышения жизнеспособности проекта. *Радіоелектронні і комп'ютерні системи*. 2015. № 2 (72). С. 150-154.

496. Фурта С., Соломатина Т., Хоппл Т. Управление стейк-холдерами проекта: ревизия 5-го издания PMBOK®Guide. *Инициативы XXI века*. 2014. № 02. С. 27-42.

497. Fassin Y. The reasons behind non-ethical behaviour in business and entrepreneurship. *Journal of business ethics*. 2005. Vol. 60, iss. 3. P. 317-331.

498. Pyster A., Olwell D., Hutchison N, Enck S., Anthony J., Henry D., Squires A. Guide to the Systems Engineering Body of Knowledge (SEBoK) version 1.0. The Trustees of the Stevens Institute of Technology, 2012. Hoboken, NJ: Stevens Institute of Technology : website. URL: www.bkcase.org. (Last accessed: 17.11.2017).

499. Корінь М. В. Розроблення моделі спільного управління інфраструктурними проектами розвитку залізничного транспорту в умовах

трансграничної співпраці. *Інтелект XXI*. 2019. № 1. С. 37 – 42.

500. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им; пер. с англ. А. С. Шагоян. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. 400 с.

501. Как работать со стейкхолдерами? (Stakeholder Analysis) : веб-сайт. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/stakeholders/> (дата обращения: 25.03.2018).

502. Лыков В. А. Управление стейкхолдерами проекта. URL: <http://sntbul.bmstu.ru/doc/792509.html> (дата обращения: 25.03.2018).

503. Методы управления и сотрудничества со стейкхолдерами : веб-сайт. URL: <http://www.belerp.com/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid=158> (дата обращения: 25.03.2018).

504. Петров М. А. Механизмы согласования позиций заинтересованных сторон в процессе разработки и реализации стратегии фирмы : дис. . канд. экон. наук : 08.00.05 / Санкт-Петербург. гос. ун-т. Санкт-Петербург, 2005. 211 с.

505. Fletcher A., Guthrie J., Steane P., Roos G., Pike S. Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of intellectual capital*. 2003. Vol. 4, iss. 4. P. 507-527.

506. Object Management Group. Essence - Kernel and Language for Software Engineering Methods, Version 1.0, Beta 2. 2014.

507. Скалзуб В. В., Ильман В. М. Прикладной системный анализ интеллектуальных систем транспорта : пособие. Д.: Изд-во Днепропетр. нац. ун-та ж.-д. трансп. им. акад. В. Лазаряна, 2013. 221 с.

508. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В. Перспективи фінансування приміських пасажирських перевезень в умовах акціонування залізничного транспорту. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і Менеджмент»*. 2016. № 16. С. 46-48.

509. Дикань В. Л., Соломніков І. В. Інжиніринго-маркетинговий центр інноваційних технологій як основа активізації інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту*

та промисловості. 2017. Вип. 57. С. 9-20.

510. Дикань О. В. Модель інвестиційного забезпечення впровадження інновацій на промислових підприємствах залізничного транспорту України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7, Ч. 1. С. 125-130.

511. Ейтутіс Г., Никифорок О., Бойко О. Потенційні джерела інвестування в розвиток залізничного транспорту України: можливості їх диверсифікації. *Економіст*. 2012. № 8. С. 64-69.

512. Корінь М. В., Кузьменко А. В. Аспекти фінансового забезпечення реалізації проектів розвитку транспортно-логістичної інфраструктури на підприємствах залізничного транспорту України. *Проблеми економіки транспорту*: тези доп. XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (21 – 22 квітня 2016 р., м. Дніропетровськ). Дніропетровськ : ДНУЗТ, 2016. С. 90. (*Особистий внесок: встановлено потенційні джерела фінансування проєктів розвитку транспортно-логістичної інфраструктури*).

513. Консолідована фінансова звітність ПАТ «Укрзалізниця» за 2012-2017 рр. АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL: <http://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/>. (Дата звернення: 11.03.2018).

514. Аналітичні довідки щодо виконання показників фінансового плану ПАТ «Укрзалізниця» за 2016-2017 рр. АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL: http://www.uz.gov.ua/about/investors/financial_statements/ (дата звернення: 11.03.2018).

515. Пояснювальна записка до консолідованого фінансового плану ПАТ «Укрзалізниця» за 2018 рік. АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL: http://www.uz.gov.ua/about/investors/financial_statements/ (дата звернення: 11.03.2018).

516. Місцеві бюджети у 2016-му компенсували за перевезення пільговиків приміськими поїздами наймізернішу суму за останні 10 років – лише 9,2 %. АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL: http://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/442881/ (дата звернення: 11.03.2018).

517. Мобильный тариф: зачем УЗ повышать цены на билеты. *Mind.ua* : веб-сайт. URL: <https://mind.ua/ru/publications/20181040-mobilnyj-tarif-zachem-uz-povyshat-ceny-na-bilety> (дата звернення: 11.03.2018).

518. Кто заплатит за пассажиров примесских поездов? *Укрінформ* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2374113-hto-zaplatit-za-pasaziriv-primiskih-poizdiv.html> (дата звернення: 11.03.2018).

519. Полный износ украинской железной дороги: веб-сайт. URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3031893/polnyyi_iznos_ukrainskoyi_jeleznoyi_dorogi (дата звернення: 19.03.2018).

520. Удосконалення механізмів реформування та розвитку залізничного транспорту в контексті реалізації структурних реформ в галузі: аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень* : веб-сайт. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1662/> (дата звернення: 19.03.2018).

521. Соболевський А. Ключові інвестиційні проекти ПАТ «Укрзалізниця» Український інфраструктурний форум : веб-сайт. URL: <http://a7conf.com/ru/upcoming-events-ru/ukrainian-infrastructure-forum-18> (дата звернення: 18.03.2018).

522. У першому кварталі 2018 року Укрзалізниця інвестувала втричі більше, ніж роком раніше, – Євген Кравцов. *АТ «Укрзалізниця»* : веб-сайт. URL: http://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-3/472961/ (дата звернення: 11.03.2018).

523. Fitch підтвердив кредитний рейтинг «Укрзалізнички». URL: https://biz.censor.net.ua/news/3022941/fitch_podtverdil_kreditnyyi_reyting_ukrzaliznytsi (дата звернення: 15.03.2018).

524. Фінансова звітність компанії за 2017 рік. *АТ «Укрзалізниця»* : веб-сайт. URL: [https://www.uz.gov.ua/files/file/UZ%202017%20UA%20\(fin\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/UZ%202017%20UA%20(fin).pdf) (дата звернення: 17.03.2018).

525. Никифорок Е. И., Чмырева Л. Ю., Федяй Н. А. Перспективы финансирования транспортных проектов в рамках международной финансовой помощи. *Экономика Украины*. 2015. № 4 (633). С. 45-57.

526. В Україні запрацював Дорожній фонд: на дороги виділять 47 млрд. *Укрінформ* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/2375085-v-ukraini-zpracuvav-doroznij-fond-na-dorogi-vidilat-47-mlrd.html> (дата звернення: 17.03.2018).

527. Верховна рада України ухвалила закони про дорожній фонд та децентралізацію Укравтодору. *Укравтодор* : веб-сайт. URL: http://ukravtodor.gov.ua/press/news/verkhovna_rada_ukrainy_ukhvalyla_zakony_pro_dorozhnii_fond_ta_detsentralizatsiiu_ukravtodoru.html (дата звернення: 23.03.2018).

528. Корінь М. В., Кондратюк М. В., Обруч Г. В. Інвестиційне забезпечення розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 249 – 259. (*Особистий внесок: розроблено модель управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проєктів на залізничному транспорті*).

529. Корінь М. В. Державно-приватне партнерство: вивчення сутності та форм реалізації на транспорті. *Пріоритетні напрями економічної політики України на сучасному етапі*: матеріали Всеукр. наук. круглого столу (12 травня 2015 р., м. Харків). Харків : ХТЕІ КНТЕУ, 2015. С. 8 – 9.

530. Бондар Н. М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державо-приватного партнерства: монографія. Київ: НТУ, 2014. 336 с.

531. Максимов В. В. Государственно-частное партнерство в транспортной инфраструктуре: критерии оценки концессионных конкурсов. Москва: Альпина Паблишерз, 2010. 178 с.

532. Малицкая Е.А. Оценка эффективности проектного финансирования на железнодорожном транспорте (методологический подход): дис. на соиск. учен. степени канд. экон. наук; специальность: 08.00.10 / Институт экономики Российской академии наук. 2014. 215 с.

533. Бондар Н. М. Світовий досвід державно-приватного партнерства у транспортній галузі. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=241> (дата звернення: 10.03.2018).

534. Величковская Л. В. Мировой опыт использования механизмов частно-государственного партнерства в стимулировании инвестиций. URL: http://www.pac.by/dfiles/001123_97679_4.pdf (дата обращения: 21.03.2018).

535. Корінь М. В., Пащенко Ю. Є. Державно-приватне партнерство як механізм фінансового забезпечення розвитку транспортної інфраструктури залізниць. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 74 – 79. (Особистий внесок: розроблено альтернативні стратегії фінансування розвитку інфраструктури залізничного транспорту).

536. Корінь М. В. Оцінка стану фінансового забезпечення інноваційної діяльності в промисловому комплексі України. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика*: тези доп. за матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (2 – 4 червня 2016 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2016. С. 114 – 115.

537. Черевиков Є. Л., Єрофеева Т. А. Управління ризиками проектів державно-приватного партнерства. *Наукові праці НДФІ*. 2010. 4 (53). С. 48-53.

538. Помогайбог Б. В. Вертикальний аналіз ризиків ДПП-проектів у розрізі факторів їх формування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 16. С. 120-125.

539. Славик Р. В. Методологічні аспекти дослідження ризиків інфраструктурної розбудови рекреаційних територій. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2012. 63. С. 220-228.

540. Сментина Н. В., Клевцевич Н. А. Управління інфраструктурними проектами: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2016. 193 с.

541. Корінь М. В., Шевченко О. О., Шовкопляс О. О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238 – 245. (Особистий внесок: визначено вплив факторів на кадрову роботу і ефективність використання кадрового потенціалу залізниць).

542. Кожен третій керівник: тільки 49% працівників Укрзалізниці безпосередньо пов'язані з виробництвом послуг. *Залізниця без корупції* : веб-сайт.

URL: <https://zbk.org.ua/2018/10/25/kozhen-tretij-kerivnik-tilki-49-pracivnikov-ukrзалізничники-bezposeredno-povyazani-z-virobnictvom-poslug/> (дата звернення: 10.01.2019).

543. Сайт профспілки залізничників і транспортних будівельників України. Середня заробітна плата: веб-сайт. URL: <http://zalp.org.ua/content/blogcategory/61/156/lang.ukrainian/> (дата звернення: 10.01.2019).

544. Корінь М. В. Соціальний розвиток колективу ПАТ «Українська залізниця» в умовах реформування галузі: наслідки та елементи забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 97 – 104.

545. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: підручник; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 432 с.

546. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Методичні положення розробки стратегії за типами та цілями кадрової політики. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 27. 2016. С 29-41.

547. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс (основи інноваційного менеджменту) : підручник; за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2013. 858 с.

548. Москаленко В. О. Управління проектами: конспект лекцій для студ. напр. підгот. 6.030601 «Менеджмент» ден. та заоч. форм навч. К.: НУХТ, 2015. 77 с.

549. Корінь М. В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер. Економічні науки. 2014. № 4, Т. 1. С. 53 – 56.

550. Корінь М. В. Інструменти забезпечення соціального розвитку працівників залізничного транспорту. *Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (19 – 20 квітня 2017 р., м. Харків). Харків : ХНУБА, 2017. С. 182 – 184.

551. Дейкун К. В. Управление командой проекта. *Научное сообщество студентов XXI столетия*. URL: [https://sibac.info/archive/economy/10\(47\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/10(47).pdf) (дата обращения: 04.02.2019).

552. Корінь М. В. Необхідність створення центру управління корпоративними знаннями на залізничному транспорті України. *Управління функціонуванням та розвитком економічних систем в умовах глобальних перетворень*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (22 – 25 жовтня 2014 р., м. Харків). Харків : УПА, 2014. С. 391 – 393. URL: <http://ekon.uipa.edu.ua> (дата звернення: 14.04. 2015).

553. Корінь М. В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту України. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання*: тези доповідей VI Всеукр. наук.-практ. конф. (17 листопада 2016 р., м. Харків). Харків : Нац. акад. Нац. гвардії України, 2016. С. 115 – 117.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Огляд дисертацій за темою дослідження

Рік	Назва	Автор	Теоретичні основи транскордонного співробітництва	Концепція розвитку інфраструктури	Локалізація виробництва	Система кадрового забезпечення	Механізми фінансово- інвестиційного забезпечення	Концепція управління стейкхолдерами
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2000	Організаційно-економічні аспекти інтеграції прикордонних регіонів	Гонта О. І.	+					
2004	Стратегия инвестиционного развития транспортной инфраструктуры	Дьяконов Ю.М.					+	
2004	Механізм кадрового забезпечення економіки за умов формування ринкових відносин	Скрипник А.Л.				+		
2005	Механизмы согласования позиций заинтересованных сторон в процессе разработки и реализации стратегии фирмы	Петров М.А.						+
2009	Развитие современного трансграничного сотрудничества России и стран Европы: сравнительный анализ	Верхоланцева К.В.	+					
2009	Пост кризисное развитие производства автокомпонентов в России: отраслевой аспект	Шарян Э.Г.			+			
2010	Шляхи підвищення ефективності засобів зв'язку підприємств залізничного транспорту	Басова Д.В.		+				
2011	Методологічні аспекти інвестиційно-інноваційного розвитку залізничного комплексу України як складової національного господарства	Кірдіна О.Г.					+	

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2013	Методологічні аспекти управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних процесів галузі	Калініченко Л.Л.				+		
2014	Оценка эффективности проектного финансирования на железнодорожном транспорте (методологический подход)	Малицкая Е.А.					+	
2014	Розвиток рекреаційного потенціалу регіону	Дашук Ю.Є.						+
2015	Розвиток соціальної інфраструктури України в умовах глобалізації	Третяк В.П.		+				
2015	Трансграничное сотрудничество как механизм обеспечения национальных интересов современной России в Каспийском регионе	Литвишко О.М.	+					
2015	Транскордонне співробітництво машинобудівних підприємств	Кравченко Є.В.	+					
2016	Формування персоналу інноваційного підприємства	Шестер І.В.				+		
2016	Організаційно-економічні засади розвитку транспортно-логістичної інфраструктури підприємств залізничного транспорту України	Кузьменко А.В.		+			+	
2017	Вплив розвитку транспортної інфраструктури на економічне зростання країн-членів Європейського Союзу	Шибя О.А.		+				
2017	Стейкхолдерська концепція вартісно-орієнтованого управління інноваційною діяльністю підприємств	Захаркін О.О.						+
2017	Механізми державного управління розвитком транскордонного співробітництва між Українами та країнами Європейського Союзу	Стрижакова А.Ю.					+	
2017	Забезпечення розвитку потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств України	Обруч Г.В.					+	
2018	Міжрегіональне співробітництво Західних областей України: становлення і перспективи розвитку	Ренькас Т.І.	+				+	
2018	Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління розвитком залізничного транспорту України	Овчиннікова В.О.					+	
2018	Забезпечення ефективного функціонування малодіяльних дільниць ПАТ «Укрзалізниця»	Криленко О.М.		+				
2018	Управління цінністю проектів	Лезіна А.В.						+

ДОДАТОК Б
КАРТА ПРОЄКТУ «ОДИН ПОЯС – ОДИН ШЛЯХ»

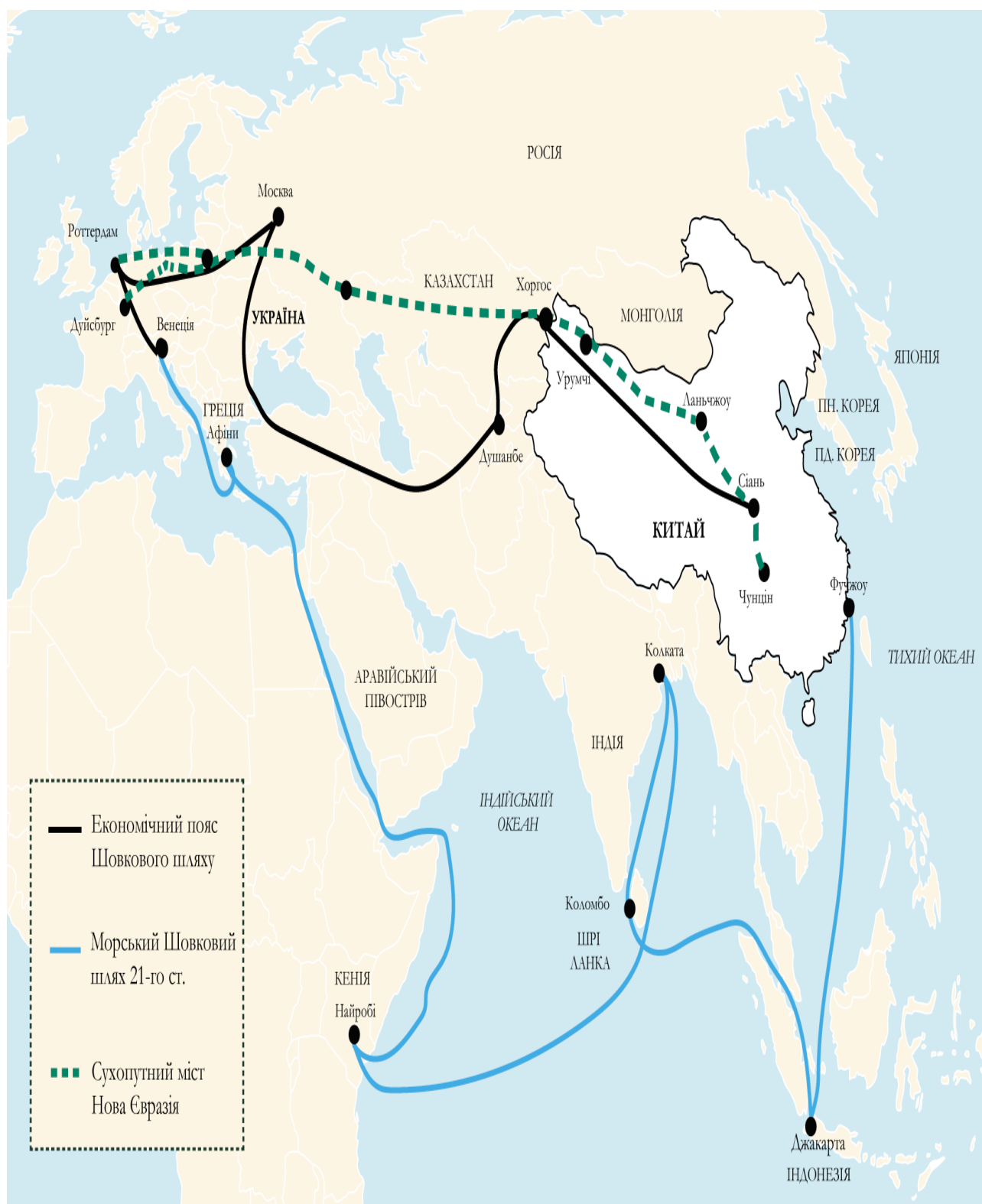


Рис. Б.1. Основні маршрути в рамках проєкту «Один пояс – один шлях» [5]

ДОДАТОК В

КАРТА TEN-T

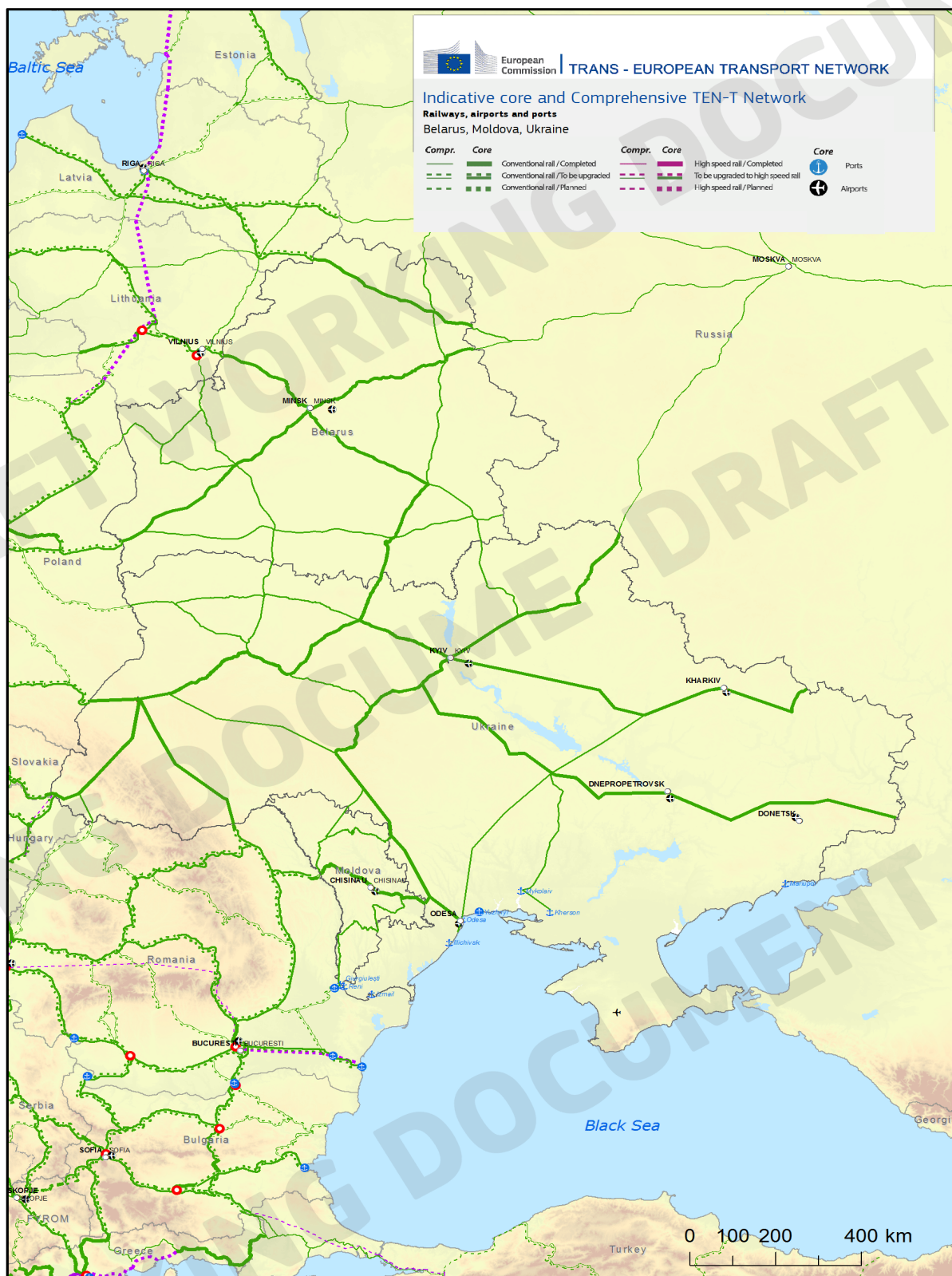


Рис. В.1. Карта TEN-T [38]

ДОДАТОК Г
КАРТА МІЖНАРОДНИХ ТРАНСПОРТНИХ КОРИДОРІВ, ЩО ПРОХОДЯТЬ
ТЕРИТОРІЮ УКРАЇНИ

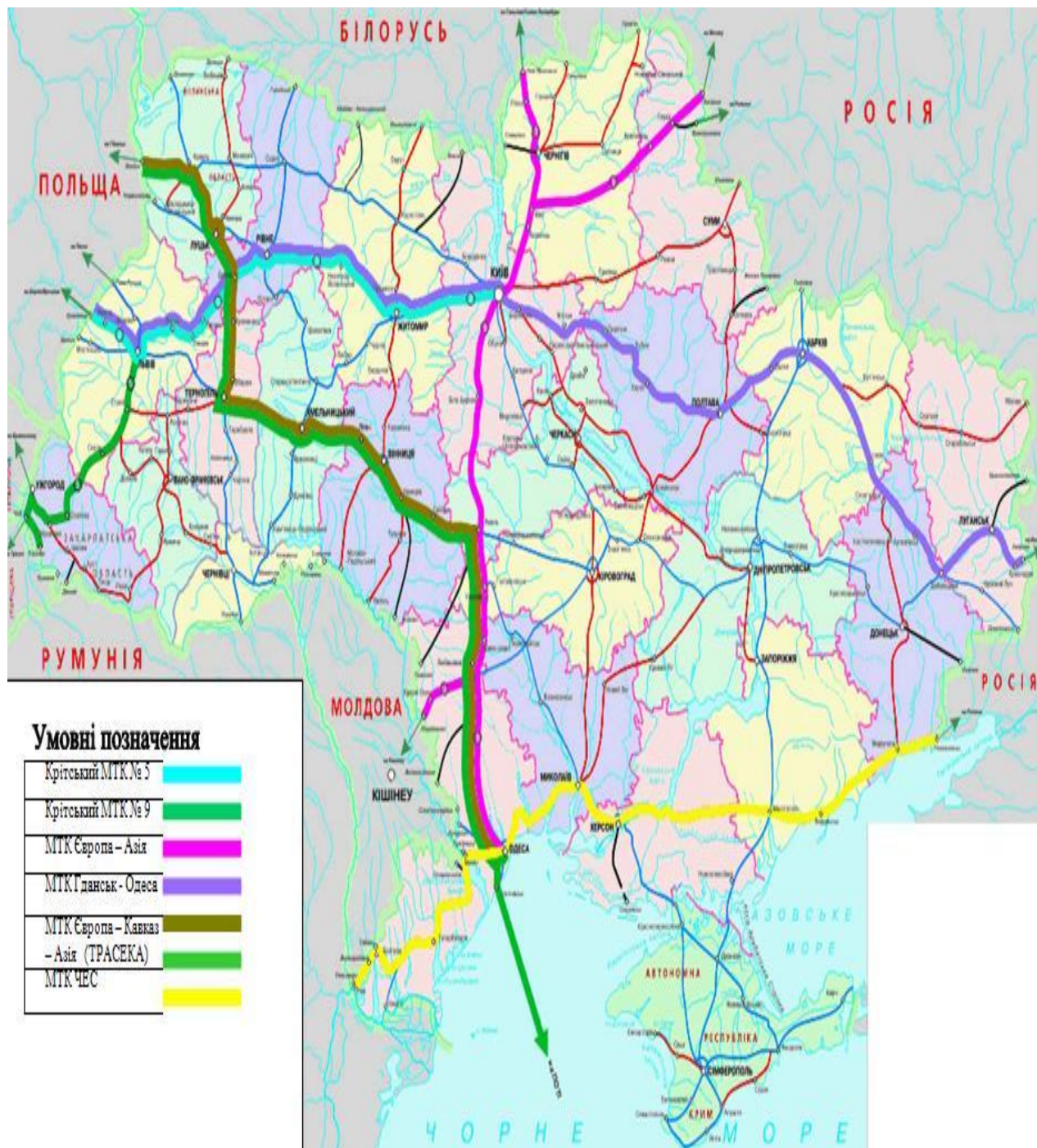


Рис. Г.1. Карта МТК, що проходять територією України [57]

ДОДАТОК Д
ПЕРЕЛІК КОНТЕЙНЕРНИХ ПОЇЗДІВ І ПОЇЗДІВ КОМБІНОВАНОГО
ТРАНСПОРТУ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Таблиця Д.1

Перелік контейнерних поїздів і поїздів комбінованого транспорту, що діють в
 АТ «Укрзалізниця» в напрямку міжнародних транспортних коридорів та у
 внутрішньодержавному сполученні [125]

Назва поїзда	Маршрут прямування	Спеціалізація поїзда
1	2	3
«Viking»	Литва (Драугісте – Кяна) – Білорусь (Гудогай – Словечно) – Україна* (Бережесть – Поромна/ Чорноморськ/ Одеса-Порт/ Могилів-Подольський) – Болгарія (Варна – Софія)/ Молдова (Велчинець – Унгень/Джурджулешть/Етулія) – Україна (Рені/Фрикацей – Рені-Порт)/ Румунія (Ясси)/ Грузія (Поті/Батумі–Гардабані) – Азербайджан (Беюк-Кясік – Алят) (по території України в маршрут також включені станції: Чорноморська, Одеса-Ліски, Київ-Ліски, Донецьк-Ліски, Луганськ-Ліски, Харків-Ліски, Дніпро-Ліски, Нікополь, Запоріжжя-Ліве, Новомосковськ-Дніпровський, Стаханів, Бровари, Полтава-Київська, Вінниця, Нова Борова, Нікель-Побузький, Індустріальна, Черкаси, Хмельницький, Козятин II, Чортотлик, Ічня, Клавдієве, Порт Велике Запоріжжя)	поїзд комбінованого транспорту
«ZUBR»	Естонія (Таллінн – Валга) – Латвія (Лугажі – Індра) – Білорусь (Бігосове – Словечно) – Україна* (Бережесть –Поромна/ Чорноморськ/ Одеса-Порт/ Могилів-Подольський) – Молдова (Велчинець – Джурджулешть/Етулія) – Україна (Рені/Фрикацей – Рені-Порт) (по території України в маршрут також включені станції: Чорноморська, Одеса-Ліски, Київ-Ліски, Донецьк-Ліски, Луганськ-Ліски, Харків-Ліски, Дніпро-Ліски, Нікополь, Запоріжжя-Ліве, Новомосковськ-Дніпровський, Стаханів, Козятин II)	контейнерний
Китай – країни ЄС	Китай – Росія (Забайкальськ/Находка – Зернове) – Україна (Зернове – Батєво/Чоп) – Угорщина/Словаччина	контейнерний
	Китай – Монголія (Замин-Ууде – Сухе-Батор) – Росія (Наушки – Суземка) – Україна (Зернове – Чоп) –Словаччина (Чіерна-над-Тісоу – Добра) – Угорщина (Будапешт)	контейнерний
	Китай – Казахстан (Достик/Алтинколь – Ілецьк) – Росія (Канісай–Суземка) – Україна (Зернове – Чоп) – Словаччина (Чіерна-над-Тісоу – Добра)	контейнерний
	Китай – Казахстан (Алтинколь – Актау-Порт/Курик-Порт) – Азербайджан (Алят – Беюк-Кясік) – Грузія (Гардабані – Поті/Батумі) – Україна (Поромна – Ізов/Ужгород/ Чоп/Мостиська/ Вадул-Сірет) – країни Європи через поромні переправи Актау-Порт – Алят та Поті/Батумі – Чорноморськ	контейнерний
	Китай – Монголія (Замин-Ууде – Сухе-Батор) – Росія (Наушки – Суземка) – Україна (Зернове – Мостиська) – Польща (Медика)	контейнерний
Польща – Іран	Польща (Славкув – Хрубешув) – Україна (Ізов - Поромна/Чорноморська) – Грузія (Поті/Батумі – Гардабані) – Азербайджан (Беюк-Кясік – Астара) – Іран (Астара)	контейнерний

Продовження табл. Д.1

1	2	3
<i>Румунія – Росія</i>	Румунія (Чумешти – Дорнешти) – Україна (Вадул-Сірет – Зернове) – Росія (Суземка – Тольятті)	контейнерний
<i>Словаччина (Кошице) – Росія (Перспективна)</i>	Словаччина (Кошице – Матівці) – Україна (Ужгород – Зернове) – Росія (Суземка – Перспективна)	контейнерний
<i>«Ніка»</i>	Нікополь – Чорноморськ/Поромна/Одеса-Порт	контейнерний
<i>«Хрещатик»</i>	Одеса-Порт – Київ-Ліски	контейнерний
<i>«Дніпровець»</i>	Одеса-Порт – Дніпро-Ліски	контейнерний
<i>Одеса – Харків</i>	Одеса-Порт – Харків-Ліски	контейнерний
<i>Харків-Ліски – Чорноморська</i>	Харків-Ліски – Чорноморська (експ. для ТІС)	контейнерний
<i>Київ-Ліски – Чорноморська</i>	Київ-Ліски – Чорноморська (експ. для ТІС)	контейнерний
<i>Тернопіль – Чорноморська</i>	Тернопіль – Чорноморська (експ. для ТІС)	контейнерний
<i>Рожнятів – Одеса/ Чорноморська</i>	Рожнятів– Одеса-Порт/Чорноморська (експ. для ТІС)	контейнерний
<i>Нижньодніпровськ – Одеса/ Чорноморська</i>	Нижньодніпровськ-Пристань – Одеса-Порт/Чорноморська (експ. для ТІС)	контейнерний

ДОДАТОК Е

РЕЗУЛЬТАТИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ЧАСТКОВИХ ПОКАЗНИКІВ
ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ
ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ У МЕЖАХ
ТРАНСКОРДОННИХ РЕГІОНІВ

Таблиця Е.1

Результати стандартизації часткових показників оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів за період 2014-2018 роки

Складова потенціалу	Показник	Роки				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Інвестиційна	1.1 Коефіцієнт самоінвестування	0,5160	0,7157	1,0000	0,1457	0,1375
	1.2 Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	0,4361	1,0000	0,9782	0,0076	0,0076
	1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3853	0,2908	0,0520	0,9916	1,0000
	1.4 Коефіцієнт фінансової залежності	0,8988	1,0000	0,3184	0,1528	0,1413
	1.5 Коефіцієнт покриття	0,6854	1,0000	0,0763	0,0366	0,0303
Інноваційно-наукова	2.1 Коефіцієнт раціоналізаторства	1,0000	0,3906	0,4219	0,4531	0,3594
	2.2 Питома вага витрат на інновації	1,0000	0,5185	0,5370	0,7037	0,7222
	2.3 Питома вага залучених з зовні інновацій	0,0105	0,0645	1,0000	0,0005	0,0005
	2.4 Коефіцієнт інноваційної активності	1,0000	0,9722	0,2917	0,3194	0,3472
	2.5 Коефіцієнт освоєння інновацій у виробництві	1,0000	0,9857	0,1429	0,4286	0,2857
	3.1 Коефіцієнт прогресивності виробничих технологій	1,0000	0,3333	0,7444	0,4111	0,3111

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7
Виробничо-технологічна	3.2 Коефіцієнт придатності основних фондів ремонтних та виробничих баз	1,0000	0,8362	0,7520	0,6532	0,5966
	3.3 Коефіцієнт оновлення основних фондів ремонтних та виробничих баз	0,9967	1,0000	0,8944	0,4488	0,4554
	3.4 Коефіцієнт зносу основних фондів ремонтних та виробничих баз	1,0000	0,9684	0,9529	0,9354	0,9256
	3.5 Коефіцієнт техніко-технологічного розвитку ремонтних та виробничих баз	0,8909	1,0000	0,9144	0,7852	0,8540
Кадрова	4.1 Коефіцієнт плинності кадрів	1,0000	0,7714	0,4066	0,2523	0,2423
	4.2 Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	1,0000	0,9540	0,9534	0,6503	0,6432
	4.3 Продуктивність праці	0,9980	1,0000	0,9558	0,9230	0,9064
	4.4 Питома вага працівників раціоналізаторів	1,0000	0,8000	0,6000	0,1600	0,1560
	4.5 Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію	0,8366	0,8525	1,0000	0,8549	0,8731
Інформаційна	5.1 Коефіцієнт інформаційної озброєності праці	0,5063	0,6329	0,8861	1,0000	0,9873
	5.2 Коефіцієнт оновлення програмного забезпечення	0,0627	0,6993	0,6797	1,0196	1,0000
	5.3 Питома вага нематеріальних активів	0,8214	1,0000	0,9643	0,9929	0,9821
	5.4 Коефіцієнт впровадження інформаційно-комунікаційних технологій	1,0000	0,7179	0,6923	0,7436	0,7231
	5.5 Коефіцієнт інноваційності програмного забезпечення	0,5789	1,0000	0,8947	0,6842	0,6684

ДОДАТОК Ж
АНКЕТА ВИЗНАЧЕННЯ ВАГОМОСТІ ЧАСТКОВИХ ПОКАЗНИКІВ

Анкета

«Визначення вагомості часткових показників оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів»

Шановний експерте, дякуємо за Вашу участь в опитуванні. Просимо Вас надати експерту оцінку стосовно вагомості показників оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів.

Для кожного показника, представленого в таблицях, необхідно встановити відповідну рейтингову оцінку, яка характеризує його вагомість у оцінюванні відповідної складової потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів. Під час оцінювання зверність увагу на, що максимальний бал означає найвищу ступінь вагомості, мінімальний бал – найнижчу ступінь вагомості показника.

Таблиця Ж.1

Часткові показники оцінки рівня складових оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів.

Складова потенціалу	Показник	Рейтингова оцінка				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
Інвестиційна	1.1 Коефіцієнт самоінвестування					
	1.2 Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів					
	1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності					
	1.4 Коефіцієнт фінансової залежності					
	1.5 Коефіцієнт покриття					
Інноваційно-наукова	2.1 Коефіцієнт раціоналізаторства					
	2.2 Питома вага витрат на інновації					
	2.3 Питома вага залучених з зовні інновацій					
	2.4 Коефіцієнт інноваційної активності					
	2.5 Коефіцієнт освоєння інновацій у виробництві					

Продовження табл. Ж.1

1	2	3	4	5	6	7
Виробничо-технологічна	3.1 Коефіцієнт прогресивності виробничих технологій					
	3.2 Коефіцієнт придатності основних фондів ремонтних та виробничих баз					
	3.3 Коефіцієнт оновлення основних фондів ремонтних та виробничих баз					
	3.4 Коефіцієнт зносу основних фондів ремонтних та виробничих баз					
	3.5 Коефіцієнт техніко-технологічного розвитку ремонтних та виробничих баз					
Кадрова	4.1 Коефіцієнт плинності кадрів					
	4.2 Коефіцієнт освітнього рівня персоналу					
	4.3 Продуктивність праці					
	4.4 Питома вага працівників раціоналізаторів					
	4.5 Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію					
Інформаційна	5.1 Коефіцієнт інформаційної озброєності праці					
	5.2 Коефіцієнт оновлення програмного забезпечення					
	5.3 Питома вага нематеріальних активів					
	5.4 Коефіцієнт впровадження інформаційно-комунікаційних технологій					
	5.5 Коефіцієнт інноваційності програмного забезпечення					

ДОДАТОК 3

РЕЗУЛЬТАТИ РАНЖУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ

Таблиця 3.1

Ранжування показників оцінювання рівня інвестиційної складової потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів

Експерт Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Питома вага
1.1 Коефіцієнт самоінвестування	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	0,3100
1.2 Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	1	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	0,1167
1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2	3	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	0,0933
1.4 Коефіцієнт фінансової залежності	3	5	4	4	4	4	3	3	5	3	3	5	3	4	3	5	4	4	3	4	0,2533
1.5 Коефіцієнт покриття	4	1	3	2	3	3	4	4	3	4	5	3	4	3	4	3	3	5	4	3	0,2267

Коефіцієнт конкордації: $S = 3058$, $n = 5$, $m = 20$.

$W = \frac{12 \times 3058}{20^2 \times (5^3 - 5)} = 0,7645$, $W = 0,77$, що свідчить про високий рівень узгодженості думок експертів.

Таблиця 3.2

Ранжування показників рівня інноваційно-наукової складової потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів

Експерт Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Питома вага
2.1 Коефіцієнт раціоналізаторства	3	2	2	2	2	3	3	1	3	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	0,1304
2.2 Питома вага витрат на інновації	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0,3244
2.3 Питома вага залучених з зовні інновацій	1	1	3	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	0,0903
2.4 Коефіцієнт інноваційної активності	4	4	1	4	4	2	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	0,2040
2.5 Коефіцієнт освоєння інновацій	3	5	3	3	3	4	2	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	0,2508

Коефіцієнт конкордації: $S = 3125$, $n = 5$, $m = 20$.

$W = \frac{12 \times 3125}{20^2 \times (5^3 - 5)} = 0,7813$. $W = 0,78$, що свідчить про високу ступінь узгодженості думок експертів.

узгодженості думок експертів.

Таблиця 3.3

Ранжування показників рівня виробничо-технологічної складової потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів

Експерт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Питома вага
3.1 Коефіцієнт прогресивності виробничих технологій	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	0,3033
3.2 Коефіцієнт придатності основних фондів	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	3	1	2	1	2	0,1000
3.3 Коефіцієнт оновлення основних фондів	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	0,2933
3.4 Коефіцієнт зносу основних фондів	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	0,1800
3.5 Коефіцієнт техніко-технологічного розвитку	1	1	2	3	2	3	2	2	2	1	2	3	1	1	2	1	3	1	3	1	0,1233

Коефіцієнт конкордації: $S = 3210$, $n = 5$, $m = 20$.

$$W = \frac{12 \times 3210}{20^2 \times (5^3 - 5)} = 0,8025, \quad W = 0,80, \text{ що свідчить про високий ступінь}$$

узгодженості думок експертів.

Таблиця 3.4

Ранжування показників рівня кадрової складової потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів

Експерт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Питома вага
4.1 Коефіцієнт плинності кадрів	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	0,0897
4.2 Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	5	4	3	3	4	4	4	0,2259
4.3 Продуктивність праці	3	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	0,2957
4.4 Питома вага працівників раціоналізаторів	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	5	3	5	3	5	5	4	3	3	3	0,2757
4.5 Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію	2	2	1	2	3	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	0,1130

Коефіцієнт конкордації: $S = 3199$, $n = 5$, $m = 20$.

$$W = \frac{12 \times 3199}{20^2 \times (5^3 - 5)} = 0,7998 . W = 0,80, \text{ що свідчить про високий ступінь}$$

узгодженості думок експертів.

Таблиця 3.5

Ранжування показників рівня кадрової складової потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проектів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів

Експерт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Питома вага
5.1 Коефіцієнт інформаційної озброєності праці	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	0,1141
5.2 Коефіцієнт оновлення програмного забезпечення	5	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	0,3020
5.3 Питома вага нематеріальних активів	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	0,0872
5.4 Коефіцієнт впровадження інформаційно-комунікаційних технологій	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	5	4	5	3	3	3	4	4	3	0,2315
5.5 Коефіцієнт інноваційності програмного забезпечення	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	0,2651

Коефіцієнт конкордації: $S = 3174$, $n = 5$, $m = 20$.

$$W = \frac{12 \times 3174}{20^2 \times (5^3 - 5)} = 0,7935 . W = 0,79, \text{ що свідчить про високий ступінь}$$

узгодженості думок експертів.

ДОДАТОК К

ПЕРЕЛІК МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА КОНВЕНЦІЙ

Таблиця К.1

Перелік міжнародних організацій та конвенцій [339]

№ п/п	Назва міжнародного договору	Міжнародна організація	Набрання чинності (Закон України, Указ, постанова або іншим шляхом)
1	2	3	4
Загальнотранспортні			
1.	Європейська угода про міжнародні автомагістралі (УМА) від 15 листопада 1975 року.	СЕК ООН	Постанова Ради Міністрів Української РСР «Про приєднання Української РСР до Європейської угоди про міжнародні автомагістралі від 15 листопада 1975 року» N 537 від 9 листопада 1982 року. Набрання чинності 15.03.83.
2.	Основна багатостороння угода про міжнародний транспорт щодо розвитку коридору Європа-Кавказ-Азія від 08 вересня 1998 року.	Міжурядова Комісія ТРАСЕКА	Закон України «Про ратифікацію Основної багатосторонньої угоди про міжнародний транспорт щодо розвитку коридора Європа - Кавказ - Азія та технічних додатків до неї» №1440-III від 10 лютого 2000 року. Набрання чинності 10.02.00.
3.	Європейська угода про найважливіші внутрішні водні шляхи міжнародного значення (УМВШ) від 19 лютого 1996 року.	СЕК ООН	Указ Президента України «Про приєднання України до Європейської угоди про найважливіші внутрішні водні шляхи міжнародного значення (УМВШ)» від 28.09.2009 року. Набрання чинності 05.04.10.
4.	Митна конвенція, що стосується контейнерів від 02 грудня 1972 року.	Рада Митного Співробітництва ООН	Указ Президії Верховної Ради Української РСР від 26.07.1976 № 1126-IX. Набрання чинності 01.03.77.
5.	Митна конвенція про міжнародне перевезення вантажів із застосуванням книжки МДП (Конвенція МДП) від 14 листопада 1975 року.	ООН	Закон України «Про участь України у Митній конвенції про міжнародне перевезення вантажів із застосуванням книжки МДП (Конвенції МДП 1975 року)» N 117/94-ВР від 15.07.94. Набрання чинності 11.10.94.
6.	Конвенція про тимчасове ввезення від 26 червня 1990 року.	Рада Митного Співробітництва ООН	Закон України «Про приєднання України до Конвенції про тимчасове ввезення» N 1661-IV від 24 березня 2004 року. Набрання чинності 22.09.04.

Продовження табл. К.1

1	2	3	4
7.	Базельська конвенція про контроль за транскордонним перевезенням небезпечних відходів та їх видаленням від 22.03.1989 року.	ООН	Закон України «Про приєднання України до Базельської конвенції про контроль за транскордонними перевезеннями небезпечних відходів та їх видаленням» №803-XIV від 1 липня 1999 року. Набрання чинності 01.07.99.
8.	Рамкова конвенція про охорону та сталий розвиток Карпат від 22 травня 2003 року.	Рамкова конвенція про охорону та сталий розвиток Карпат	Закон України «Про ратифікацію Рамкової конвенції про охорону та сталий розвиток Карпат» № 1672-IV від 07 квітня 2004 року. Набрання чинності 07.04.04.
У галузі залізничного транспорту			
1.	Європейська угода про міжнародні магістральні залізничні лінії від 31 травня 1985 року.	ООН	Постанова Ради Міністрів Української РСР «Про підписання Українською РСР Європейської угоди про міжнародні магістральні залізничні лінії» №211 від 10 червня 1986 року. Набрання чинності 10.10.86.
2.	Конвенція про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ) від 9 травня 1980 року.	Міжурядова організація міжнародних залізничних перевезень (ОТІФ)	Закон України «Про приєднання України до Конвенції про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ)» № 943-IV від 05 червня 2003 року. Набрання чинності 05.06.03.
3.	Протокол від 3 червня 1999 року, що стосується змін Конвенції про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ) від 9 травня 1980 року.	Міжурядова організація міжнародних залізничних перевезень (ОТІФ)	Закон України «Про приєднання України до Протоколу від 3 червня 1999 року, що стосується Конвенції про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ)» № 3091-IV від 11 листопада 2005 року. Набрання чинності 11.11.05.
4.	Угода про міжнародне залізничне вантажне сполучення (УМВС) від 01.11.1951 року.		Постанова Кабінету Міністрів України «Про угоди щодо міжнародного залізничного вантажного та пасажирського сполучення» № 246 від 3 квітня 1993 року. Набрання чинності 03.04.93.
5.	Правила перевезення небезпечних вантажів залізницею від 05.04.1996 року.	Державна адміністрація залізничного транспорту	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Статуту залізниць України» N 457 від 6 квітня 1998 р. Набрання чинності 06.04.98.

Продовження табл. К.1

1	2	3	4
6.	Зміни та доповнення до Правил перевезення небезпечних вантажів по залізницях від 22.05.2009 року.	ДАЗТ	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Статуту залізниць України» N 457 від 6 квітня 1998 р. Набрання чинності 01.07.09.
7.	Зміни та доповнення до Аварійних карток на небезпечні вантажі, що перевозяться залізницями держав-учасниць від 22.05.2009 року.	ДАЗТ	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Статуту залізниць України» N 457 від 6 квітня 1998 р. Набрання чинності 01.07.09.
8.	Зміни та доповнення до Правил перевезення небезпечних вантажів залізницею від 21.10.2010 року.	РЗТ	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Статуту залізниць України» N 457 від 6 квітня 1998 р. Набрання чинності 01.11.11.
У сфері комбінованих перевезень			
1.	Європейська угода про найважливіші лінії міжнародних комбінованих перевезень та відповідні об'єкти від 1 лютого 1991 року.	Європейська економічна комісія ООН	11 липня 2005 року.. Указ Президента України «Про приєднання України до Європейської угоди про важливі лінії міжнародних комбінованих перевезень та відповідні об'єкти» № 1077/2005 від 11 липня 2005 року. Набрання чинності 11.07.05.

ДОДАТОК Л

АНКЕТА ВИЗНАЧЕННЯ МАКСИМАЛЬНИХ І МІНІМАЛЬНИХ ЗНАЧЕНЬ
ТА ЗНАЧУЩОСТІ ЧАСТКОВИХ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ
ЛОКАЛІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

Анкета

Визначення максимальних і мінімального значень та значущості часткових показників оцінювання рівня локалізації виробництва на кожній фазі реалізації проекту розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів

Шановний експерт, висловлюємо Вам подяку за участь в опитуванні.

Просимо Вас надати думку щодо максимальних і мінімального значень та значущості часткових оцінювання рівня локалізації виробництва на кожній фазі реалізації проекту розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів. Зазначаємо, що для кожного показника, представленого в таблиці, Вам необхідно визначити ваговий коефіцієнт, який характеризує його значущість (λ_i). При цьому слід мати на увазі, що сумарне значення коефіцієнтів значущості дорівнює 1 ($\sum \lambda_i = 1$).

Таблиця Л.1

Система показників оцінювання рівня локалізації виробництва на кожній фазі реалізації проекту розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів

Показник	Значущість показника (λ_i)	Мінімальне значення	Максимальне значення
1	2	3	4
Часткові показники оцінювання рівня локалізації виробництва на етапі техніко-економічного обґрунтування інфраструктурного проекту			
Питома вага витрат робочого часу іноземних працівників на етапі ТЕО (I_1)			
Питома вага іноземних працівників, залучених на етапів ТЕО (I_2)			
Питома вага витрат на оплату праці іноземних працівників на етапі ТЕО (I_3)			
Часткові показники оцінювання рівня локалізації виробництва на етапі планування і проектування інфраструктурного проекту			
Питома вага імпорту нематеріальних активів (I_4)			
Питома вага іноземних інвестицій у НДДКР за проектом (I_5)			

1	2	3	4
Коефіцієнт проектної співпраці на етапі П (I ₆)			
Питома вага витрат на оплату праці іноземних працівників на етапі П (I ₇)			
Часткові показники оцінювання рівня локалізації виробництва на етапі виробництва продукції для інфраструктурного проєкту			
Питома вага вартості імпортованих технологій, обладнання (I ₈)			
Питома вага вартості імпортованих сировини, матеріалів (I ₉)			
Коефіцієнт повноти охоплення виробничо-технологічних операцій (I ₁₀)			
Коефіцієнт використання імпортованих технологій, обладнання (I ₁₁)			
Коефіцієнт використання імпортованої сировини і матеріалів (I ₁₂)			
Питома вага іноземних працівників, залучених на етапів В (I ₁₃)			
Питома вага витрат на оплату праці іноземних працівників на етапі В (I ₁₄)			
Часткові показники оцінювання рівня локалізації виробництва на етапі здачі в експлуатацію інфраструктурного проєкту			
Питома вага іноземних програмних технологій для тестування проєкту на етапі Е (I ₁₅)			
Питома вага витрат на оплату праці іноземних працівників, залучених на етапі Е (I ₁₆)			
Питома вага іноземних працівників, залучених на етапів Е (I ₁₇)			
Разом	1	-	-

ДОДАТОК М
МІСЦЕ УКРАЇНИ У РЕЙТИНГУ DOING BUSINESS

Таблиця М.1

Загальне місце України у рейтингу Doing Business та показники за
десятьма напрямками [399]

Ключові показники	Рік		
	2017	2018	2019
Рейтинг легкості ведення бізнесу, у т.ч. за показниками	80	76	71
реєстрація підприємств	20	52	56
забезпечення виконання контрактів	81	82	57
кредитування	20	29	32
захист інвесторів	70	81	72
врегулювання питання щодо неплатоспроможності	150	149	145
підключення до електромереж	130	128	135
отримання дозволів на будівництво	140	35	30
реєстрація власності	63	64	63
міжнародна торгівля	115	119	78
оподаткування	84	43	54

ДОДАТОК Н

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

монографії:

1. Корінь М. В., Токмакова І. В. Теоретико-методологічні аспекти формування інноваційно-промислових кластерів в Україні. *Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції* : монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А. М., Видав. дім «В справі», 2017. С. 48 – 59. (*Особистий внесок: обґрунтовано напрями суб'єктно-інституційного забезпечення процесів кластеризації, ступені та етапи розвитку локалізації виробництва*).

2. Корінь М. В. Глобальні інфраструктурні проекти розвитку: аналіз та місце в них України. *Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін* : колективна монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А. М., 2019. С. 510 – 520. (*Особистий внесок: проаналізовано глобальні інфраструктурні проекти розвитку та визначено місце залізничного транспорту України у загальноєвропейській транспортній мережі*).

3. Корінь М. В. Детермінанти забезпечення інфраструктурного розвитку залізничного транспорту України в умовах розширення транскордонного співробітництва. *Адаптаційно-інтеграційні механізми управління інноваційними процесами в економіці* : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора В. В. Прохорової. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. С. 266 – 274. (*Особистий внесок: виявлено та систематизовано детермінанти нівелювання наявних інфраструктурних асиметрій розвитку залізничного транспорту*).

4. Корінь М. В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 401 с.

статті, що входять до переліку наукових фахових видань і включені до міжнародних наукометричних баз:

5. Корінь М. В. Напрямки збереження та розвитку інтелектуального капіталу залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 44. С. 56 – 59.

6. Корінь М. В., Гусева В. Г. Механізм активізації інноваційної діяльності промислових підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. Економічні науки. 2014. Вип. 9, Ч. 2. С. 30 – 33. *(Особистий внесок: сформовано передумови створення локалізованих виробництв)*.

7. Корінь М. В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер. Економічні науки. 2014. № 4, Т. 1. С. 53 – 56.

8. Корінь М. В., Пащенко Ю. Є. Державно-приватне партнерство як механізм фінансового забезпечення розвитку транспортної інфраструктури залізниць. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 74 – 79. *(Особистий внесок: розроблено альтернативні стратегії фінансування розвитку інфраструктури залізничного транспорту)*.

9. Корінь М. В., Міжевська К. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва в умовах євроінтеграції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 54. С. 278 – 286. *(Особистий внесок: визначено принципи постіндустріального розвитку та особливості європейської політики Східного партнерства)*.

10. Корінь М. В., Кузьменко А. В. Концептуальні основи формування маркетингово-логістичного накопичувально-розвантажувального центру на підприємствах залізничного транспорту України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 379 – 385. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016> (дата звернення: 13.11.2017). *(Особистий внесок: визначено організаційні та управлінські аспекти забезпечення розвитку логістичної інфраструктури на залізничному транспорті)*.

11. Корінь М. В. Соціальний розвиток колективу ПАТ «Українська залізниця» в умовах реформування галузі: наслідки та елементи забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 97 – 104.

12. Корінь М. В. Теоретичні засади розвитку залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Сер. Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 28. С. 48 – 52.

13. Корінь М. В., Кривда В. М. Теоретичні засади підвищення рівня технологічної безпеки залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 68 – 75. (Особистий внесок: визначено форми транскордонного співробітництва та групи проєктів стратегічної транскордонної співпраці залізничного транспорту).

14. Корінь М. В., Шевченко О. О., Шовкопляс О. О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238 – 245. (Особистий внесок: визначено вплив факторів на кадрову роботу і ефективність використання кадрового потенціалу залізниць).

15. Корінь М. В. Інфраструктурні асиметрії розвитку залізничного транспорту України в умовах інтеграції в транспортно-логістичний простір ЄС. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6 (18). С. 74 – 80.

16. Корінь М. В. Концепція розвитку транзитного потенціалу українських залізниць у контексті розширення транскордонного співробітництва. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. Сер. Економіка. 2018. Вип. 8 (73), Т. 23. С. 42 – 47.

17. Корінь М. В., Дикань В. Л. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 9 – 19. (Особистий внесок: обґрунтовано вектори державної політики регулювання і стимулювання розвитку підприємств).

18. Корінь М. В., Кондратюк М. В., Обруч Г. В. Інвестиційне забезпечення розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 249 – 259. (Особистий внесок: розроблено модель управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проєктів на залізничному транспорті).

19. Корінь М. В. Розвиток залізничного транспорту в контексті розширення транскордонного співробітництва: інституційний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 102 – 111.

20. Корінь М. В., Сендюк В. Е., Муквіч О. С. Теоретичні засади модернізації підприємств залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 231 – 240. (Особистий внесок: обґрунтовано альтернативні стратегії розвитку науково-виробничої інфраструктури залізничного транспорту).

21. Корінь М. В. Державне регулювання розвитку спільних виробництв за участю залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 40 – 48.

22. Корінь М. В. Розроблення моделі спільного управління інфраструктурними проєктами розвитку залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці. *Інтелект XXI*. 2019. № 1. С. 37 – 42.

23. Корінь М. В. Особливості формування локалізованого виробництва з розвитку залізничної інфраструктури. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 117 – 123.

статті у зарубіжних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз:

24. Korin M., Dykan V., Tokmakova I., Kalicheva N., Kozlova A. Formation of the Institutional Model of Public Administration of Post-Industrial Transformation of the Ukrainian Industrial Complex. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol 7 (4.3). Special Issue 3. P. 438 – 444. (Особистий внесок: визначено інституційне поле розвитку транскордонних науково-виробничих зв'язків підприємств).

статті в інших виданнях:

25. Корінь М. В., Дикань В. Л. Розвиток високошвидкісного руху в Україні на основі формування виробничо-логістичних кластерів. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 154. С. 98 – 103. (*Особистий внесок: розкрито ключові положення формування виробничо-логістичних кластерів у контексті сприяння впровадженню швидкісного руху на залізничному транспорті*).

тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

26. Корінь М. В. Засади формування інноваційно-виробничих кластерів як напрямків активізації інноваційної діяльності промислових підприємств. *Актуальні проблеми формування та управління потенціалом підприємств в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку*: матеріали Всеукр. заочної наук.-практ. конф. (22 – 25 жовтня 2013 р., м. Харків). Харків : УПА, 2013. С. 32 – 35. URL: <http://ekon.uira.edu.ua> (дата звернення: 19.01. 2014).

27. Корінь М. В. Напрямки забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу вітчизняних підприємств. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання*: тези доповідей III наук.-практ. конф. з міжнар. участю (22 листопада 2013 р., м. Харків). Харків : Акад. внутр. військ МВС України, 2013. С. 135 – 136.

28. Корінь М. В. Потенціал ринку логістичних послуг України: проблеми використання. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики*: тези доповідей за матеріалами X Міжнар. наук.-практ. конф. (5 – 7 червня 2014 р., м. Харків). Харків : УкрДАЗТ, 2014. С. 18 – 19.

29. Корінь М. В. Необхідність створення центру управління корпоративними знаннями на залізничному транспорті України. *Управління функціонуванням та розвитком економічних систем в умовах глобальних перетворень*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (22 – 25 жовтня 2014 р., м. Харків). Харків : УПА, 2014. С. 391 – 393. URL: <http://ekon.uira.edu.ua> (дата звернення: 14.04. 2015).

30. Корінь М. В. Необхідність впровадження сервісної логістики на залізничному транспорті. *Проблеми економіки и управління на железнодорожном транспорте ЭКУЖТ 2014*: матеріали ІХ Междунар. научн.-практ. конф. (17 ноября – 14 декабря 2014 р., г. Киев). Киев : ГЭТУТ, 2014. С. 116 – 118.

31. Корінь М. В. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання* : тези доповідей за матеріалами ІV наук.-практ. конф. (27 листопада 2014 р., м. Харків). Харків : Нац. акад. Нац. гвардії України, 2014. С. 46 – 48.

32. Корінь М. В. Державно-приватне партнерство: вивчення сутності та форм реалізації на транспорті. *Пріоритетні напрями економічної політики України на сучасному етапі*: матеріали Всеукр. наук. круглого столу (12 травня 2015 р., м. Харків). Харків : ХТЕІ КНТЕУ, 2015. С. 8 – 9.

33. Корінь М. В. Проблеми розвитку вітчизняного ринку залізничних контейнерних перевезень. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами ХІ Міжнар. наук.-практ. конф. (11 – 13 червня 2015 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2015. С. 19 – 20.

34. Корінь М. В. Інституційні засади формування сприятливого інноваційного середовища в промисловості України. *Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (22 – 25 жовтня 2015 р., м. Харків). Харків : УІПА, 2015. С. 161 – 164. URL: <http://ekon.uipa.edu.ua> (дата звернення: 21.05.2016).

35. Корінь М. В. Виробничо-логістичні кластери як основа розвитку високошвидкісного руху в Україні. *Сучасні напрями розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.

молодих вчених, аспірантів та студентів (5 листопада 2015 р., м. Харків). Харків : ХНАДУ, 2015. С. 30 – 32.

36. Корінь М. В. Напрямки активізації інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (12 – 13 квітня 2016 р., м. Дніпропетровськ). Дніпропетровськ : НметАУ, 2016. С. 211 – 215.

37. Корінь М. В. Проблеми агропромислового комплексу України в умовах євроінтеграції. *Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (20 – 21 квітня 2016 р., м. Харків). Харків : ХНУБА, 2016. С. 102 – 105.

38. Корінь М. В., Кузьменко А. В. Аспекти фінансового забезпечення реалізації проектів розвитку транспортно-логістичної інфраструктури на підприємствах залізничного транспорту України. *Проблеми економіки транспорту*: тези доп. XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (21 – 22 квітня 2016 р., м. Дніропетровськ). Дніропетровськ : ДНУЗТ, 2016. С. 90. (*Особистий внесок: встановлено потенційні джерела фінансування проєктів розвитку транспортно-логістичної інфраструктури*).

39. Корінь М. В. Оцінка стану фінансового забезпечення інноваційної діяльності в промисловому комплексі України. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика*: тези доп. за матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (2 – 4 червня 2016 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2016. С. 114 – 115.

40. Корінь М. В. Концептуальні засади забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту України. *Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах інтеграції: досягнення та проблеми*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (19 – 22 жовтня 2016 р., м. Харків). Харків : УПА, 2016. С. 182 – 185. URL: <http://ekon.uira.edu.ua> (дата звернення: 23.02.2017).

41. Корінь М. В. Оцінка стану техніко-технологічної бази залізничного транспорту України. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (26 жовтня 2016 р., м. Харків). Харків : ХНАДУ, 2016. С. 266 – 268.

42. Корінь М. В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту України на європейському ринку транспортних послуг. *Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України* : матеріали міжвуз. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (16 листопада 2016 р., м. Харків). Харків : ХТЕІ КНТЕУ, 2016. С. 14 –16.

43. Корінь М. В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту України. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання*: тези доповідей VI Всеукр. наук.-практ. конф. (17 листопада 2016 р., м. Харків). Харків : Нац. акад. Нац. гвардії України, 2016. С. 115 – 117.

44. Корінь М. В., Кондратюк М. В. Систематизація передумов забезпечення інноваційної модернізації залізничного транспорту. *International Scientific Conference Integrated Business structures: models, processes, technology's*: Conference Proceedings (November 25, 2016. Chisinau). Republic of Moldova: Baltija Publishing, 2016. P. 99 – 101. (*Особистий внесок: обґрунтовано доцільність розвитку науково-виробничого співробітництва залізничного транспорту у транскордонних регіонах у контексті забезпечення його інноваційної модернізації*).

45. Корінь М. В. Інструменти забезпечення соціального розвитку працівників залізничного транспорту. *Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції*: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (19 – 20 квітня 2017 р., м. Харків). Харків : ХНУБА, 2017. С. 182 – 184.

46. Корінь М. В. Ресурсозбереження як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту*: тези доповідей XV Міжнар. наук.-практ. конф. (20 – 21 квітня 2017 р., м. Дніпро). Дніпро : ДНУЗТ, 2017. С. 123.

47. Корінь М. В. Розвиток транспортно-логістичних послуг на залізничному транспорті України за рахунок впровадження інтелектуальних технологій. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика*: тези доповідей за матеріалами XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (8 – 10 червня 2017 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2017. С. 67 – 68.

48. Корінь М. В. Теоретичні засади розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту України. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання*: тези доповідей VII наук.-практ. конф. (29 листопада 2017 р., м. Харків). Харків : Нац. акад. Нац. гвардії України, 2017. С. 74 – 76.

49. Корінь М. В. Стратегічні напрямки розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту України. *Innovative Educational Technologies: European Experience and Its Application in Training in Economics and Management*: Trainang (22 – 26. 01. 2018, Ostrowiec Świętokrzyski). Poland: WSBiP, 2018. P. 50 – 53.

50. Корінь М. В. Інструментарій розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: матеріали X Ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф. (18 – 19 квітня 2018 р., м. Харків). Харків : ХНУБА, 2018. Ч. 3. С. 51 – 52.

51. Корінь М. В., Дикань В. Л., Токмакова І. В., Каличева Н. Є., Козлова А. О. Інституціональна парадигма постіндустріальної трансформації промислового комплексу України. *Технології та інфраструктура транспорту*: тези доповідей Міжнар. наук.-техн. конф. (14 – 16 травня 2018 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2018. С. 392 – 393. *(Особистий внесок: встановлено*

інституційні деформації, що зумовлюють дисфункціональність інституту транскордонної співпраці в Україні).

52. Корінь М. В. Принципи розвитку залізничного транспорту в контексті поглиблення транскордонного співробітництва. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (7 – 9 червня 2018 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2018. С. 85 – 87.

53. Корінь М. В. Інституційні засади розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту України. *Сучасні проблеми менеджменту*: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (19 жовтня 2018 р., м. Київ). Київ : НАУ, 2018. С. 263 – 265.

54. Корінь М. В. Заходи щодо активізації політики ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту України. *Розвиток фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища*: тези Інтернет-конф. (15 листопада 2018 р., м. Житомир). Житомир: ЖДТУ, 2018. С. 37 – 39.

55. Корінь М. В. Модернізація як ключовий інструмент розвитку ПАТ «Укрзалізниця». *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (28 листопада 2018 р., м. Львів). Львів : Львівський інститут МАУП, 2018. Ч. 1. С. 265 – 269.

56. Корінь М. В. Характеристика асиметрій інфраструктурного розвитку залізничного транспорту України. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання*: тези доповідей VIII наук.-практ. конф. (29 листопада 2018 р., м. Харків). Харків : Нац. акад. Нац. гвардії України, 2018. С. 112 – 113.

Додаток П

АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ



АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»
РЕГІОНАЛЬНА ФІЛІЯ «ПІВДЕННА ЗАЛІЗНИЦЯ»
ВИРОБНИЧИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ЛЮБОТИНСЬКА КОЛІЙНА МАШИННА СТАНЦІЯ»

вул. Локомотивна, 1-«Б», м. Люботин, 62433
тел.: зал. (943-89)-24-02, 724-84-02, 724-87-09

4 квітня 2019р.

№ 207/к

АКТ

**впровадження результатів дисертаційного дослідження
Корінь Мирослави Василівни
«Теоретико-методологічні аспекти розвитку інфраструктури залізничного
транспорту в умовах транскордонного співробітництва»**

Одним із стратегічних пріоритетів розвитку залізничного транспорту України є реалізація масштабних інфраструктурних проєктів, пов'язаних з впровадженням швидкісного руху поїздів, реконструкцією і модернізацією залізничних колій та електрифікацією ряду ділянок залізниць. Ці інфраструктурні проєкти потребують не лише освоєння інноваційних технологій виконання проєктних і будівельно-монтажних робіт, але й організації ефективної взаємодії ключових суб'єктів забезпечення їх реалізації.

Докторантом Українського державного університету залізничного транспорту Корінь М.В. детально опрацьовано положення щодо управління зацікавленими особами проєкту розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці. В межах зазначеного автором представлено етапи управління зацікавленими особами інфраструктурного проєкту, визначено їх типи залежно від суб'єктної ролі в управлінських рішеннях проєкту та розроблено базові стратегії залучення стейкхолдерів. Практичну цінність має запропонована модель спільного управління проєктами розвитку інфраструктури галузі у рамках транскордонного регіону, що дозволить сформулювати ефективний механізм залучення надійних партнерів до реалізації інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту.

Розроблені положення використано в діяльності виробничого підрозділу «Люботинська колійна машинна станція» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця», що дозволило визначити перспективні механізми підтримки ефективних комунікацій з ключовими стейкхолдерами в процесів реалізації інфраструктурних проєктів на залізничному транспорті.

Головний інженер



С.А. Ошмарін

№ 194/05 від 15.05.2019р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Корінь Мирослави Василівни
«ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ
ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ
ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА»

Соціально-економічний розвиток регіонів та країни в цілому в значній мірі залежить від стану та параметрів функціонування залізничної інфраструктури, яка задовольняє потреби економіки в перевезеннях і забезпечує мобільність населення. Попри цей факт на сьогоднішній день рівень розвитку інфраструктури залізничного транспорту залишається на низькому рівні і не відповідає європейським стандартам якості транспортного обслуговування.

В умовах поглиблення транскордонного співробітництва з країнами Європи вирішальне значення для економічного розвитку регіонів має організація ефективних транспортних зв'язків за рахунок зростання якості і доступності транспортно-логістичних послуг у транскордонних регіонах, що потребує реалізації масштабних інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту.

Розроблені Корінь М.В. концептуальні положення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва є надзвичайно актуальними і дозволяють комплексно підійти до вирішення даної проблеми. Впровадження запропонованої трикомпонентної (інституційна, науково-виробнича, проєктна) системи інструментів сприяння розширенню транскордонних зв'язків дозволить якісно покращити стан інфраструктури залізничного транспорту у регіонах та складає базис для рекомендацій щодо пріоритетних напрямів розвитку інфраструктури Харківської області на найближчу перспективу.

Начальник управління з питань
 розвитку транспортної інфраструктури,
 торгівлі і фінансових ресурсів
 Департаменту економіки і міжнародних
 відносин Харківської обласної державної
 адміністрації



В.В. Наконечний

17 квітня 2019 року

№ 416

АКТ**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Корінь Мирослави Василівни на тему
«Теоретико-методологічні аспекти розвитку інфраструктури залізничного
транспорту в умовах транскордонного співробітництва»**

В умовах інтеграції України в ЄС першочергового значення набуває питання забезпечення відповідності параметрів функціонування інфраструктури українських залізниць європейським нормам і стандартам транспортного обслуговування, що можливо досягнути за рахунок реалізації стратегічних для галузі інфраструктурних проєктів. Масштабність інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту вказує на необхідність залучення досвіду, ресурсів і компетенцій розвинутих європейських країн і потребує інтенсифікації процесів транскордонної науково-виробничої співпраці на основі створення локалізованих інноваційних виробництв.

Розроблений Корінь М.В. організаційно-методичний підхід щодо формування і розвитку локалізованого виробництва у сфері реалізації інфраструктурних проєктів на залізничному транспорті, що передбачає створення галузевого центру сприяння локалізації, дозволить підвищити ефективність виконання транскордонних проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту і забезпечити освоєння виробництва високотехнологічної продукції філіями і підрозділами залізничного транспорту.

Надані пропозиції становлять практичну цінність для підприємств залізничного транспорту та свідчать про високий рівень проведеного дослідження, а їх застосування в діяльності виробничого підрозділу «Харківська дистанція колії» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Українська залізниця» дозволило визначитися з перспективним інструментарієм формування стійких науково-виробничих зв'язків у сфері освоєння виробництва інновацій.

Головний інженер
ВП «Харківська дистанція
колії» Регіональної філії
«Південна залізниця»
АТ «Українська залізниця»



Нешлюбенко С.М.

12 грудня 2018 року

№ 907/к

**Акт впровадження
результатів дисертаційного дослідження
Корінь Мирослави Василівни на тему
*«Теоретико-методологічні аспекти розвитку інфраструктури
залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва»***

Інфраструктурні проекти мають стратегічне значення для розвитку та підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту на ринку перевезень. Однак їх реалізація потребує залучення масштабних високоризикованих інвестицій, що в умовах фінансово-економічної кризи в галузі не можливо забезпечити без впровадження ефективного інструментарію інвестиційної підтримки і мінімізації ризиків.

За таких умов запропонована Корінь М.В. модель управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проектів розвитку залізничного транспорту, яка передбачає вибір альтернативних стратегій інвестування на основі оцінювання співвідношення величини інфраструктурних ризиків та обсягу інфраструктурних інвестицій, є своєчасним науковим результатом, впровадження якого в діяльність підприємств галузі дозволяє удосконалити механізми інвестування проектів розвитку інфраструктури.

Представлені рекомендації впроваджено в діяльність виробничого підрозділу «Куп'янська дирекція залізничних перевезень», регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця», що дозволило визначитися з перспективними інструментами мінімізації інфраструктурних ризиків в умовах відсутності достатнього обсягу власних фінансово-інвестиційних ресурсів для реалізації проектів розвитку інфраструктури галузі.

Начальник виробничого підрозділу
«Куп'янська дирекція залізничних перевезень»
регіональної філії «Південна залізниця»
АТ «Укрзалізниця»



А.В.Єгоров

№ 201/Н від 20 лютого 2019р.

АКТ
впровадження результатів дисертаційного дослідження
Корінь Мирослави Василівни
«Теоретико-методологічні аспекти розвитку інфраструктури
залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва»

Матеріали дисертаційного дослідження Корінь Мирослави Василівна на тему «Теоретико-методологічні аспекти розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва» за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством визначено доцільними для використання на підприємствах залізничного транспорту.

Запропоновані автором пропозиції щодо створення системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах, що визначає комплекс технологій та інструментарію з підтримки ефективної роботи команди, вирівнювання ринку праці транскордонного регіону та створення дієвої системи професійного навчання, впроваджено в діяльність підприємств галузі. Авторські пропозиції ґрунтуються на вивченні впливу факторів на кадрову роботу та ефективність використання кадрового потенціалу залізниць і містять рекомендації щодо організації ефективної системи мотивації учасників команди інфраструктурного проекту.

Представлені положення мають практичну цінність для підприємств залізничного транспорту, а їх впровадження в діяльність виробничого підрозділу Конотопська дистанція колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» дозволить підвищити ефективність управління персоналом і рівень кадрової безпеки під час реалізації проектів розвитку інфраструктури галузі.

Начальник виробничого підрозділу
 Конотопська дистанція колії



А.П.Кляпець

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Перший проректор Українського
державного університету залізничного
транспорту, кандидат технічних наук

В.М. Астахов
« 19 » Березня 2019 року

**АКТ****ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ**

результатів дисертаційного дослідження Корінь Мирослави Василівни на тему «Теоретико-методологічні аспекти розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва» у навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту

Теоретичні та практичні напрацювання дисертаційного дослідження Корінь М.В., що пов'язані із розробленням теоретико-методологічних засад, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах активізації процесів транскордонної співпраці з метою забезпечення її структурно-технологічної трансформації і конвергентності параметрів функціонування у рамках транскордонних регіонів, використовуються у навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту.

До основних з них належать наступні:

- ідентифіковані інфраструктурні асиметрії розвитку залізничного транспорту України як учасника загальноєвропейської транспортної мережі, що відображають дивергентність стану і параметрів його функціонування у розрізі експлуатаційно-сервісної, науково-виробничої та соціальної складових інфраструктури залізничної галузі. Це дозволило обґрунтувати висновок щодо необхідності забезпечення конвергентності умов функціонування інфраструктури українських залізниць у рамках транскордонних регіонів;

- концептуальні положення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва, в основу яких покладено трикомпонентну (інституційна, науково-виробнича, проектна) систему інструментів сприяння розширенню транскордонних зв'язків з метою реалізації

стратегічних для залізничної галузі інфраструктурних проєктів. Розкрито цілі і завдання, розроблено алгоритм розвитку транскордонного співробітництва залізниць, що у сукупності сприятиме створенню умов для забезпечення структурно-технологічної трансформації і конвергентності параметрів функціонування інфраструктури залізничного транспорту у транскордонних регіонах;

- теоретичні положення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва за рахунок уточнення змісту наукової категорії «розвиток інфраструктури залізничного транспорту» та системи принципів, встановлення взаємозв'язку її пріоритетів з цілями-цінностями соціально-економічного зростання транскордонних регіонів. Це дало змогу визначитися зі стратегічними напрямками розвитку інфраструктури залізниць у межах транскордонних територій, що відповідають сучасним принципам постіндустріального зростання;

- класифікація транскордонного співробітництва залізничного транспорту, яка, на відміну від відомих, передбачає виділення його видів за такими ознаками, як тривалість реалізації проєктів, форма співробітництва, характер зв'язків, групи проєктів стратегічної транскордонної співпраці. Застосування даної класифікації дозволить більш ґрунтовно підійти до вибору заходів щодо забезпечення реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних територій;

- теоретичні основи розвитку локалізованого виробництва у сфері реалізації інфраструктурних проєктів залізничного транспорту, які, на відміну від відомих, враховують мотиваційні фактори, що визначають доцільність локалізації для реалізації інфраструктурних проєктів у транскордонних регіонах, і передбачають виділення ступенів і етапів локалізації, що різняться пріоритетами та рівнем зрілості співпраці. Це склало основу пропозицій щодо створення транскордонного науково-виробничого кластеру, в межах якого сформується інтегроване середовище науково-виробничого співробітництва між учасниками проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту у транскордонних регіонах;

- систематизація детермінант нівелювання наявних інфраструктурних асиметрій розвитку залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, враховує переваги і можливості співробітництва у рамках транскордонних територій і передбачає поділ факторів на структурно-організаційні, науково-технічні, фінансово-економічні, еколого-енергетичні та соціально-культурні за

мікро-, мезо- та макрорівнями. Це дозволило обґрунтувати пріоритетні напрямки розвитку співробітництва залізничного транспорту у транскордонних регіонах;

- методичний підхід до оцінювання рівня локалізації виробництва для реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці, який ґрунтується на концепції життєвого циклу інфраструктурного проєкту і, на відміну від відомих, передбачає поетапний розрахунок інтегрального показника, що враховує рівень локалізації виробництва на кожній фазі його реалізації. Запропонована методика дозволяє встановити рівень імпортозалежності залізничного транспорту на кожному етапі виконання інфраструктурного проєкту і окреслити перспективні механізми розвитку науково-виробничої співпраці галузі у рамках транскордонних регіонів.

Дані розробки використовуються:

- 1) при проведенні аудиторних занять;
- 2) при підготовці магістрів та бакалаврів при викладанні дисциплін:
 - «Економіка залізничного транспорту»;
 - «Економіка підприємства»;
 - «Стратегічне управління підприємством»;
 - «Регіональна економіка»;
 - «Економіка праці та соціально-трудові відносини»;
 - «Забезпечення конкурентоспроможності підприємств»;
- 3) при виконанні випускних робіт магістрів.