УДК 334.75:627.32

Валентина Власова, к.е.н.
(доцент каф. «Менеджмент», Державний університет інфраструктури та технологій)
Дмитро Шарапов
(магістр 2 курсу спеціалізації «Менеджмент організацій транспорту», Державний університет інфраструктури та технологій)

КОНЦЕСІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ У МОРСЬКІ ПОРТИ

У статті наданий короткий опис інвестиційної діяльності морських портів України, названі пріоритетні напрями їх розвитку. Нагальною проблемою портової діяльності є пошук нових логістичних маршрутів, їх розвиток та залучення вантажів. Зазначено, що на діяльність портів впливають також геополітичні фактори. Визначено, що концесія є пріоритетною формою державно-приватного партнерства у морських портах, розглянуто її основні теоретичні аспекти. Зазначено основні підходи до тлумачення поняття «концесія». Концесія трактується як підготовка до приватизації морських портів. Проаналізовано ризики концесійних проектів та вказано шляхи мінімізації ризиків при реалізації пілотних концесійних проектів. Досліджуються пілотні концесійні проекти у морських портах. Вказано умови активізації концесійної діяльності у вітчизняних морських портах. Активізація концесійної діяльності для розвитку українських морських портів буде успішною за умови адаптації кращого європейського досвіду до вітчизняних реалій. Максимальна вигода від концесії буде у тому випадку, якщо буде правильно визначено об'єкт концесії, учасники, строк концесії, розмір концесійних платежів, обов'язки та розподілені ризики сторін.

***Ключові слова**: концесія, морські порти, концесійні ризики, пілотні проекти, активізація концесійної діяльності.*

Визначення проблеми. Портова діяльність є стратегічною складовою розвитку економіки держави та однією з ключових ланок транспортної системи. Перед морськими портами стоїть завдання збільшення вантажопотоку, підвищення конкурентоспроможності портів, залучення інвестицій. Україна, маючи вигідне географічне положення, знаходиться на перетині транзитних потоків, але тенденції змінюються. Всього з початку 2018 р. морські порти України обробили 7735 суден, що на 22 од. більше аналогічних показників 2017 р. За оперативними даними, за 8 місяців 2018 року експорт становив 14,7 млн т, імпорт – 61,6 млн тонн, транзитні вантажі – 7,1 млн т [1]. Ще 5 років тому картина виглядала інакше, частка транзиту

© Власова В., Шарапов Д., 2018

була значно більшою, це, в першу чергу, обумовлено геополітичною ситуацією. Нагальною проблемою є пошук нових логістичних маршрутів, розвитку їх і залучення вантажів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання концесійної діяльності належить до одного з найбільш досліджених об'єктів наукового аналізу, тому що вирішення цієї проблеми формується у межах декількох суспільних наук. Однак огляд та аналіз літературних джерел дають можливість стверджувати, що існують різні підходи до визначення суті концесії саме у морських портах як важливого економічного поняття. Серед науковців, які досліджують концесію у морських портах, можна виділити роботи О. К. Афанасьєвої, О. Є. Бабиної, В. А. Будник, А. Г. Демьянченко, О. О Карпенко, О. Н. Кіфака, О. А. Ніцевича [2 – 9]. Отже, доцільно приділити увагу даному питанню.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних аспектів концесії у морських портах України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання забезпечення подальшого розвитку портової інфраструктури є надзвичайно актуальним. Адже майже половину своїх прибутків порти відраховують у вигляді податків та зборів. Натомість для отримання фінансової допомоги портовики вимушені залучати інвесторів додатково. За кордоном порти отримують державну допомогу у вигляді дотацій. З цією метою створені численні фонди. Інфраструктура сучасних портів модернізується за рахунок портових зборів, тому саме держава визначає те, що треба вдосконалювати у першу чергу.

За вже підготовленими проектами, до 2038 р. в Україні має бути реалізовано 44 інвестиційні проекти в портах, які забезпечать загальну потужність близько 143 млн т і 1,4 млн TEU. Ця масштабна реконструкція коштуватиме майже 35 млрд грн та дозволить створити до 5 тис. нових робочих місць. За цей період порти мають нарощувати кількість прийнятих та оброблених вантажів. Фахівці вважають цілком реалістичним збільшення вантажообігу до 184 млн т щорічно. Розглядається навіть показник у 246 млн т. У нагоді тут стануть і вже підготовлені 4 концесійні проекти: залізнично-поромний комплекс ДП «Морський торговельний порт «Чорноморськ», ДП «Стивідорна компанія «Ольвія», ДП «Херсонський морський торговельний порт», а також ДП «МТП Южный» [10].

Приватизація як засіб для розвитку українських портів наразі дуже ускладнена, тому що немає чіткого прозорого механізму її реалізації. До того ж, не обходиться без суто політичного впливу на цей процес. Україні варто придивитися до досвіду сусідньої Турції, де вже 30 років поспіль розвинена інфраструктура забезпезпечується саме за рахунок концесії [9].

У нашій країні думка про те, що розвиток державних стивідорних компаній повинен відбуватися через концесію, неодноразово висловлювалася експертами, портовиками, держслужбовцями. Це передбачає і Стратегія розвитку вітчизняних портів до 2038 р. У Мінінфраструктурі підготовлено та схвалено два пілотних проекти, які здійснюватимуться у портах Херсон та Ольвія [11]. Маючи такий надійний та ефективний інструмент модернізації, як концесія, держава матиме змогу отримати порти із сучасними умовами, які будуть успішно конкурувати на світовому ринку. Тоді і приватизацію можна провести у будь-який час, а концесія слугуватиме необхідним підготовчим етапом.

Сьогодні у світі роль інфраструктури переглядається. За розрахунками McKinsey, до 2030 р. сумарні інвестиції в інфраструктуру тільки для підтримки

поточних темпів економічного зростання повинні скласти близько 57 трлн доларів, значна частина яких повинна здійснитися на ринках, що розвиваються. Це означає, що виключно державних коштів на ці цілі буде недостатньо і урядам необхідно буде включатися у боротьбу за приватні інвестиції [12]. Саме у цьому розрізі будуть розглядатися можливості концесії для України – як механізму прозорого і зрозумілого для переважної більшості фінансового світу інвестування.

Як зазначив Директор Центру транспортних стратегій Сергій Вовк «прірва між завищеними очікуваннями та реальністю – не тільки українська специфіка реалізації проектів ДПП в інфраструктурі, але частина глобального тренду». Зараз багато ідей, але вкрай мало готових до фінансування, опрацьованих проектів – це наша сьогоднішня реальність. З майже 350 заявлених проектов і інвестиційних намірів по інфраструктурі автодоріг, портів та аеропортів, проте, лише 20 дійшли до стадії ТЕО або перед-ТЕО [13].

Таблиця 1. **Кількість запитів на фінансування інфраструктурних концесійних проектів**

Інфраструктурні проекти	Кількість заявлених проектів	Кількість проектів з ТОЕ	Частка проектів з ТЕО у заявлених проектах, %
Морські порти	130	12	9,2
Автодороги	192	3	1,6
Аеропорти	23	5	21,7
Всього	348	20	5,7

Джерело: складено автором за даними [13]

Сутність концесійної угоди полягає у тому, що держава і концесіонер діють на взаємовигідних партнерських умовах. Це значить, що держава залишається законним власником майна, який виступає об'єктом угоди. На період дії угоди вона дозволяє партнеру виконувати всі необхідні функції та наділяє його усіма повноваженнями для забезпечення безперебійної роботи об'єкту концесії. За користування державним майном концесіонер виплачує державі обумовлену платню.

За законом [14]: «Концесія – надання з метою задоволення громадських потреб уповноваженим органом виконавчої влади чи органом місцевого самоврядування на підставі концесійного договору на платній та строковій основі юридичній або фізичній особі (суб'єкту підприємницької діяльності) права на створення (будівництво) та (або) управління (експлуатацію) об'єкта концесії (строкове платне володіння), за умови взяття на себе суб'єктом підприємницької діяльності (концесіонером) зобов'язань по створенню (будівництву) та (або) управлінню (експлуатації) об'єктом концесії, майнової відповідальності та можливого підприємницького ризику».

Аналіз літературних джерел [2 – 9] дозволяє виокремити три напрями розгляду поняття «концесія»:

– як особливої форми надання приватній особі на тимчасовій основі права на господарське використання державного або муніципального майна;

– як системи відносин між державою та юридичною або фізичною особою, що виникають у результаті надання концесіонерові прав на володіння, користування, а за певних умов – і на розпорядження державною власністю на договірній, строковій і платній основі, а також прав на здійснення певних видів діяльності;

– як передачі концесіонерові об'єкта державної власності для будівництва, модернізації, реконструкції, експлуатації, управління, обслуговування на визначених у договорі умовах і відповідно до концесійного законодавства.

Таким чином, концесія передбачає специфічні ділові відносини між державою та приватним підприємцем, які закріплені у договорі. Держава залишає за собою право власності на об'єкт, а приватник залучає необхідні фінанси, технічні та інтелектуальні ресурси для його інноваційного розвитку. Щодо морських портів – це можливість безперервної експлуатації об'єкта та одночасної його модернізації за рахунок інвестора.

На нашу думку, заслуговує уваги класифікація договорів концесії у морських портах залежно від цільового призначення і об'єкта концесії, запропонована О. М. Кіфаком [8]. Концесійні договори, укладені відповідно до законодавства України, поділено на три групи:

– договори, у рамках яких об'єктом концесії виступає існуюче державне майно, а концесіонер одержує право на його експлуатацію – «концесія на експлуатацію»;

– договори, що передбачають не тільки право концесіонера на експлуатацію існуючого об'єкта концесії, але і його зобов'язання реконструювати такий об'єкт чи здійснити на його базі будівництво нових об'єктів – «концесія на реконструкцію»;

– договори, що передбачають право і обов'язок концесіонера здійснити будівництво нового об'єкта на вільній території і його подальшу експлуатацію – «концесія на будівництво».

Цей підхід до класифікації договорів дозволяє чітко зрозуміти, що повинен робити інвестор на об'єкті та скільки коштів знадобиться для інвестицій. У портах, які працюють належним чином, концесіонеру треба, у першу чергу, знайти кадри, які забезпечать ефективну діяльність підприємства, тобто налагодять безперебійний вантажопотік та рівномірно завантажать діяльність усіх підрозділів. Договір на реконструкцію або будівництво вимагатиме від інвестора набагато більших фінансових вкладень.

Особливість концесійної діяльності полягає у тому, що держава у рамках партнерських відносин, залишаючись повноправним власником майна, яке становить предмет концесійної угоди, уповноважує приватного партнера виконувати протягом певного часу обумовлені в договорі функції і наділяє його з цією метою відповідними повноваженнями, необхідними для забезпечення нормального функціонування об'єкта концесії. За використання державної власності концесіонер вносить плату на умовах, передбачених в угоді.

При реалізації проектів державно-приватного партнерства (ДПП) у морських портах на концесійних умовах, кожна сторона має свої переваги та ризики. Досить ґрунтовно ризики досліджені у роботі О. О. Карпенко [9]. При ідентифікації концесійних ризиків у морських портах за основу автором покладено класифікацію ризиків, побудовану за допомогою відомих маркетингових інструментів бізнесу, які дозволяють оцінювати ринок, позицію компанії, потенціал і напрямок бізнесу. Таким інструментом є PEST-аналіз. Оскільки, Міністерством інфраструктури України визначені морські порти, в яких реалізовуватимуться концесійні проекти, а саме: Херсонський морський торговельний порт (МТП), державне підприємство «Стивідорна компанія «Ольвія» та Залізничний поромний комплекс МТП «Чорноморськ». За офіційними прогнозами очікується, що лише прямі інвестиції в ці три

порти складуть близько 400 млн дол. США [15], тому проведений аналіз ризиків та переваг на прикладі цих портів є цілком доцільним.

Найбільший вплив на реалізацію концесійних проектів мають такі ризики:

1. Внесення змін до податкового, митного та валютного законодавства;
2. Встановлення цін і тарифів у розмірі, що не відповідає економічно обґрунтованим витратам;
3. Недостатній попит на портові послуги;
4. Неконкурентні тарифи на залізничні перевезення;
5. Внутрішня та зовнішня портова конкуренція.

Зниження ризиків проекту може відбуватися за рахунок залучення страхових компаній, конкурсного відбору, моніторингу виконання проекту; диверсифікації джерел фінансування проекту, надання державою різних форм підтримки проекту на різних стадіях його реалізації.

При укладанні концесійних угод в портах використовуються елементи як лізингових угод, так і контрактів на управління. Зрозуміло, що концесіонер все ж таки бере на себе більшість ринкових та експлуатаційних ризиків. Втім, концесійна угода надає йому право працювати на об'єкті, надавати відповідні послуги та отримувати прибуток, тобто одночасно заробляти.

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

Висновки та пропозиції. У сучасних економічних умовах для вітчизняних портів необхідно розробити власний механізм реалізації концесійних угод з урахуванням специфіки функціонування та розвитку кожного конкретного порту. Даний механізм повинен відповідати стратегії розвитку портів.

Отже, зазначимо за яких умов активізується концесійна діяльність українських морських портів:

по-перше, коли приватний інвестор матиме реальну можливість керувати об'єктом концесії;

по-друге, коли повністю узгоджені інтереси держави як власника об'єкта та концесіонера як інвестора;

по-третє, коли концесійні платежі є обгрунтованими, об'єктивними та прозорими;

Треба зазначити, що запровадження концесії в українських портах буде вдалим лише тоді, якщо будемо враховувати кращі напрацювання європейських країн у цьому напрямі та пристосовувати їх до вітчизняної дійсності. Кращий зиск отримаємо у тому випадку, коли буде вірно обраний об'єкт концесії та визначені її учасники. Необхідно також ретельно підходити до питань визначення періоду, протягом якого діятиме угода, розміру платежів концесіонера та розподілення обов'язків.

Виконання вище зазначених умов стане можливим тоді, коли буде імплементоване відповідне нормативно-правове середовище, державний та приватний партнер будуть рівноправними учасниками концесійної діяльності та визначення розміру концесійних платежів відбуватиметься за прозорою, зрозумілою та спеціально розробленою для морських портів методикою.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Морські* порти України перевалили 84,8 млн тонн вантажів за 8 місяців 2018 року. [Електронний ресурс]: http://www.uspa.gov.ua/pres-tsentr/novini/novini-ampu/16493-morski-porti-ukrajini-perevalili-84-8-mln-tonn-vantazhiv

2. *Афанасьева О. К.* Государственно-частное партнерство как инструмент привлечения инвестиций в развитие морских портов / О. К. Афанасьева // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 26. – С. 147 – 150.

3. *Бабина О. Є., Власова В. П.* Економічний механізм визначення концесійних платежів при реалізації проектів ДПП в морських торговельних портах України /О. Є. Бабина, В. П. Власова // Бізнесінформ: наук. журн. – Харків: ВД «Инжек», 2015. – № 2. – С. 162 – 168.

4. *Будник В. А.* Обоснование величины концессионных платежей по договорам концессии на строительство. / В.А. Будник // Проблемы современной экономики, 2013. – № 4 (48) – С. 65 – 69.

5. *Демьянченко А. Г.* Концепция эффективного управления собственностью морских портов / А. Г. Демьянченко // Экономика транспорта и связи. – 2013. – № 4. – С. 221 – 227

6. *Карпенко О. О,* Власова В. П. Аналіз європейського досвіду впровадження концесійної форми державно-приватного партнерства у морських портах / О. О. Карпенко, В. П. Власова // Бізнесінформ: наук. журн. – Харків: ВД «Инжек», 2015. – № 6. – С. 43 – 46.

7. *Ницевич А.* Процедура определения концессионных платежей должна усовершенствоваться [Электронний ресурс] / А. Ницевич // Центр транспортных стратегий, 09.10.2012. – Режим доступа: http://cfts.org.ua/opinions/48203.

8. *Кифак А.* Как заинтересовать капитал / А. Кифак. // Порты Украины. – 2015. – № 9. – С. 54 – 55.

9. *Карпенко О. О.*, Власова В. П. Ідентифікація ризиків при реалізації концесійних проектів у морських портах України // Бізнес Інформ. – 2018. – № 3. – С. 224 – 230.

10. *С новым концессионным законом будет быстрее:* Концессионные пилотные проекты в портах набирают оборот. [Электронний ресурс]: https://cfts.org.ua/articles/s_novym_zakonom_budet_bystree_kontsessionnye_pilotnye_proekty_v_portakh_nabiray

11. *Інтерв'ю Райвіса Вецкаганса* для Європейської організації морських портів [Електронний ресурс]: http://www.uspa.gov.ua/pres-tsentr/analitika/analitika-2018/16332-interv-yu-rajvisa-vetskagansa-dlya-evropejskoji-organizatsiji-morskikh-portiv

12. *Государственно-частное партнерство в инфраструктуре отраслевой контроль* [Электронний ресурс]: https://cfts.org.ua/media/documents/2018/industry-control-2018-ru.pdf

13. *Отраслевой контроль.* [Электронний ресурс]: https://cfts.org.ua/media/documents/2018/industry-control-2018-ru.pdf

14. *Про концесії: закон України* від 16.07.1999 р. № 997-XIV // Відомості Верховної Ради України, 1999. – № 41. – ст. 372.

15. *Юрий Гусев.* «Прямые инвестиции в три порта составят 400 млн долларов». /URL: http://cfts.org.ua/articles/yuriy_ gusev_pryamye_investitsii_v_tri_porta_sostavyat_400_mln_ dollarov_1317.

REFERENCES

1. *Morski porty Ukrainy perevalyly 84,8 mln tonn vantazhiv za 8 misiatsiv 2018 roku.* [Elektronnyi resurs]: http://www.uspa.gov.ua/pres-tsentr/novini/novini-ampu/16493-morski-porti-ukrajini-perevalili-84-8-mln-tonn-vantazhiv

2. *Afanaseva O. K.* Hosudarstvenno-chastnoe partnerstvo kak ynstrument pryvlechenyia ynvestytsyi v razvytye morskykh portov / O. K. Afanaseva // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. – 2009. – № 26. – S. 147 – 150.

3. *Babyna O. Ye., Vlasova V. P.* Ekonomichnyi mekhanizm vyznachennia kontsesiinykh platezhiv pry realizatsii proektiv DPP v morskykh torhovelnykh portakh Ukrainy /O. Ye. Babyna, V. P. Vlasova // Biznesinform: nauk. zhurn. – Kharkiv: VD «Ynzhek», 2015. – № 2. – S. 162 – 168.

4. *Budnyk V. A.* Obosnovanye velychynы kontsessyonnыkh platezhei po dohovoram kontsessyy na stroytelstvo. / V.A.Budnyk // Problemы sovremennoi эkonomyky, 2013. – № 4 (48) – S. 65 – 69.

5. *Demianchenko A. H.* Kontseptsyia эffektyvnoho upravlenyia sobstvennostiu morskykh portov / A. H. Demianchenko // Эkonomyka transporta y sviazy. – 2013. – № 4. – S. 221 – 227

6. *Karpenko O. O, Vlasova V. P.* Analiz yevropeiskoho dosvidu vprovadzhennia kontsesiinoi formy derzhavno-pryvatnoho partnerstva u morskykh portakh / O. O. Karpenko, V. P. Vlasova // Biznesinform: nauk. zhurn. – Kharkiv: VD «Ynzhek», 2015. – № 6. – C. 43 – 46.

7. *Nytsevych A.* Protsedura opredelenyia kontsessyonnыkh platezhei dolzhna usovershenstvovatsia [Эlektronnyi resurs] / A. Nytsevych // Tsentr transportnыkh stratehyi, 09.10.2012. – Rezhym dostupa: http://cfts.org.ua/opinions/48203.

8. *Kyfak A.* Kak zaynteresovat kapytal / A. Kyfak. // Portы Ukraynы, 2015. – № 9. – S. 54 – 55.

9. *Karpenko O. O., Vlasova V. P.* Identyfikatsiia ryzykiv pry realizatsii kontsesiinykh proektiv u morskykh portakh Ukrainy // Biznes Inform. – 2018. – № 3. – C. 224 – 230.

10. *S novym kontsessyonnym zakonom budet bыstree*: Kontsessyonnыe pylotnыe proekty v portakh nabyraiut oborot. [Эlektronnyi resurs]: https://cfts.org.ua/articles/s_novym_zakonom_budet_bystree_ kontsessionnye_pilotnye_proekty_v_portakh_nabiray

11. *Interviu Raivisa Vetskahansa dlia Yevropeiskoi orhanizatsii morskykh portiv* [Elektronnyi resurs]: http://www.uspa.gov.ua/pres-tsentr/analitika/analitika-2018/16332-interv-yu-rajvisa-vetskagansa-dlya-evropejskoji-organizatsiji-morskikh-portiv

12. *Hosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v ynfrastrukture otraslevoi kontrol* [Эlektronnyi resurs]: https://cfts.org.ua/media/documents/2018/industry-control-2018-ru.pdf

13. *Otraslevoi kontrol*. [Эlektronnyi resurs]: https://cfts.org.ua/media/documents/2018/industry-control-2018-ru.pdf

14. *Pro kontsesii: zakon Ukrainy* vid 16.07.1999 r. № 997-XIV // Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 1999, № 41, st. 372.

15. *Iuryi Husev:* «Priamыe ynvestytsyy v try porta sostaviat 400 mln dollarov». URL: http://cfts.org.ua/articles/yuriy_ gusev_pryamye_investitsii_v_tri_porta_sostavyat_400_mln_ dollarov_1317.

Валентина Власова, к.э.н.
(доцент каф. «Менеджмент», Государственный университет инфраструктуры и технологий)
Дмитрий Шарапов
(магистр 2 курса специализации «Менеджмент организаций транспорта», Государственный университет инфраструктуры и технологий)

КОНЦЕССИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ РЕСУРСОВ В МОРСКИЕ ПОРТЫ

В статье приведено краткое описание инвестиционной деятельности морских портов Украины, названы приоритетные направления их развития. Насущной проблемой портовой деятельности является поиск новых логистических маршрутов, их развитие и привлечения грузов. Отмечено, что на деятельность портов влияют также геополитические факторы. Определено, что концессия является приоритетной формой государственно-частного партнерства в морских портах. В статье рассмотрены ее основные теоретические аспекты. Указаны основные подходы к толкованию понятия «концессия». Концессия трактуется как подготовка к приватизации морских портов. Исследованы пилотные концессионные проекты в морских портах. Проанализированы риски концессионных проектов и указаны пути минимизации рисков при реализации пилотных концессионных проектов. Указаны условия активизации концессионной деятельности в отечественных морских портах. Активизация концессионной деятельности для развития украинских морских портов будет успешной при условии адаптации лучшего европейского опыта к отечественным реалиям. Максимальная выгода от концессии будет в том случае, если будут правильно определены объект концессии, участники, срок концессии, размер концессионных платежей, обязанности и распределены риски сторон.

***Ключевые слова**: концессия, морские порты, концессионные риски, пилотные проекты, активизация концессионной деятельности.*

Valentyna Vlasova, Ph.D, Associated professor
(Associated professor of the department «Management», State University of Infrastructure and Technology)
Dmytro Sharapov
(master 2-year specialization Transport Management, State University of Infrastructure and Technology)

CONCESSIONS AS AN INSTRUMENT FOR IMPROVING RESOURCES IN THE SEA PORTS

The article gives a brief description of the investment activity of the sea ports of Ukraine. Indicative priority directions of their development. The problem of sweat activity is the search for new logistics routes, their development and the attraction of goods. The activity of ports is also influenced by geopolitical factors. It is determined that concession is a priority form of public-private partnership in sea ports, its main theoretical aspects are considered. The basic approaches to the interpretation of the concept of concession are indicated. The concession is perceived as preparation for the privatization of seaports. The risks of concession projects are analyzed and ways of minimizing risks for implementation of pilot concession projects are indicated. Pilot concession projects in seaports have been explored.Conditions are specified activating concession activity in domestic seaports. Activation of concession activities for the development of Ukrainian seaports will be successful if the best European experience is adapted to national realities. The maximum benefit from a concession will be if the object of the concession, participants, the term of the concession, the size of concession payments, responsibilities and the distribution of the parties' risks are correctly identified.

***Keywords**: concession, seaports, concessional risks, pilot projects, activation of concession activity.*