

## РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО ГОСПОДАРСТВА

УДК 33.025.3:336

**М. М. Забаштанський**, д-р екон. наук

**А. В. Роговий**, канд. екон. наук,

**Т. В. Забаштанська**, канд. екон. наук

Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів, Україна

### ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСУВАННЯ КОНЦЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**М. Н. Забаштанский**, д-р экон. наук

**А. В. Роговой**, канд. экон. наук

**Т. В. Забаштанская**, канд. экон. наук

Черниговский национальный технологический университет, г. Чернигов, Украина

### ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ФИНАНСИРОВАНИЮ КОНЦЕССИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Maksym Zabashtanskyi**, Doctor of Economics

**Andrii Rogovyi**, PhD in Economics

**Tetiana Zabashtanska**, PhD in Economics

Chernihiv National University of Technology, Chernihiv, Ukraine

### INNOVATIVE APPROACHES TO FINANCING CONCESSION ACTIVITY

*Обґрунтовано, що забезпечення належного рівня фінансування концесійної діяльності в сучасних умовах потребує впровадження інноваційних підходів до його формування, спрямованих на диверсифікацію його джерел, зменшення загальної вартості капіталу, мінімізації ризиків використання. Надано авторський підхід до фінансового забезпечення організації концесійних відносин на основі створення концесійної холдингової компанії. Запропоновано схематичне відображення фінансової технології організації змішаних концесійних холдингів. Наведено аргументи на користь того, що формування належного рівня фінансового забезпечення концесійних відносин безпосередньо пов'язано зі спроможністю концесіонера здійснити процеси інноваційної технологічної модернізації виробничих процесів, ефективністю його функціонування, формуванням базових умов результативного розвитку національної економіки.*

**Ключові слова:** концесія; концесійні відносини; концесійна діяльність; фінансування; фінансові ресурси; фінансове забезпечення.

*Обосновано, что обеспечение надлежащего уровня финансирования концессионной деятельности в современных условиях требует внедрения инновационных подходов к его формированию, направленных на диверсификацию его источников, уменьшение общей стоимости капитала, минимизации рисков использования. Предоставлено авторский подход к финансовому обеспечению организации концессионных отношений на основе создания концессионной холдинговой компании. Предложено схематическое отображение финансовой технологии организации смешанных концессионных холдингов. Приведены аргументы в пользу того, что формирование надлежащего уровня финансового обеспечения концессионных отношений непосредственно связано со способностью концессионера осуществить процессы инновационной модернизации производственных процессов, эффективностью его функционирования, формированием базовых условий результативного развития национальной экономики.*

**Ключевые слова:** концессия; концессионные отношения; концессионная деятельность; финансирование; финансовые ресурсы; финансовое обеспечение.

*It is substantiated that ensuring the proper level of financing of concession activity in modern conditions requires the introduction of innovative approaches to its formation, aimed at diversifying its sources, reducing the total cost of capital, minimizing the risks of use. The author's approach to providing financial support for the organization of concession relations based on the establishment of a concession holding company is provided. A schematic representation of the financial technologies of the organization of mixed concession holdings is offered. The arguments in favour of the fact that the formation of the appropriate level of financial provision of concession relations is directly related to the ability of the concessionaire to implement the processes of innovative technological modernization of production processes, the efficiency of its functioning, the formation of the basic conditions for the effective development of the national economy.*

**Key words:** concession; concession relations; concession activity; financing; financial resources; financial support.

**Постановка проблеми.** Економічні перетворення в Україні потребують радикальних змін у системі управління економікою, державним та комунальним секторами економіки, які формують основу стійкого розвитку національної економіки. Сутність змін полягає у трансформації організаційної структури управління діяльністю підприємств,

створенні промислово-фінансових груп, холдингових компаній. Необхідність створення і розвитку в Україні нових форм управління суб'єктами державного та комунального секторів об'єктивно зумовлена потребою у більш гнучких організаційних структурах, спроможних адаптуватися до швидких змін, серед яких чільне місце посідає саме концесія. Подальший поступ економіки України в напрямку ринкових перетворень, перехід до нових прогресивних технологічних процесів вимагають залучення значних обсягів інвестицій, що особливо актуалізується у суб'єктів господарювання, які перебувають у державній та комунальній власності. Вирішення зазначеної проблеми нині можливо здійснити саме за рахунок організації та розвитку концесійних відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних, методичних і методологічних основ фінансового забезпечення функціонування суб'єктів господарювання, установ та організацій державної та комунальної форм власності присвячені роботи таких вітчизняних учених-економістів, як: О. І. Барановський, В. Г. Боронос, З. С. Варналій, О. Д. Василик, І. М. Вахович, В. М. Геєць, Н. Б. Демчишак, А. О. Спіфанов, О. П. Кириленко, В. Г. Маргасова, С. В. Онишко, В. М. Опарин, Н. В. Ткаченко та ін. Серед зарубіжних науковців, у працях яких висвітлені питання фінансового забезпечення, можна виділити таких: В. В. Бочаров, А. Кейн, Л. Крушвіц, А. Дж. Маркус та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Віддаючи належне науковим напрацюванням учених, зауважимо, що результати проведених досліджень не можуть повною мірою задовольнити потреби теорії і практики фінансового забезпечення розвитку концесійної діяльності, що обумовлює необхідність дослідження інноваційних підходів до фінансування концесійної діяльності з метою забезпечення результативності функціонування національної економіки.

**Мета статті.** Метою цієї статті є дослідження і системне осмислення доцільності створення концесійних холдингових компаній з метою підвищення рівня організації їх фінансового забезпечення та диверсифікації можливих фінансових та виробничих ризиків у процесі функціонування, забезпечення результативності розвитку концесійних відносин в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Застосування концесійної форми управління в комунальному та державному секторах економіки ускладнюється потребою наявності у потенційних концесіонерів значних обсягів фінансових ресурсів, а також диверсифікації ризиків їх використання. Втім, внутрішні та зовнішні можливості інвестування нині обмежені, оскільки залежать від загальноекономічної ситуації в Україні, стан якої негативно позначається на всіх інвестиційних процесах. Тому актуальним залишається питання використання концесійної форми управління з метою забезпечення інфраструктурного розвитку національної економіки. Взяття в довгострокову оренду українських підприємств чи їхньої частки закордонні інвестори розглядають як привабливий для себе спосіб інвестування, оскільки зменшується ризик неефективного менеджменту. З огляду на це економіка України потребує дієвих механізмів поліпшення інвестиційного клімату та залучення іноземних інвестицій. Саме цій меті слугує подальший розвиток концесійних холдингових компаній.

Холдингова компанія – це інтегроване товариство, яке безпосередньо не бере участь у виробничій діяльності, а використовує свої кошти для придбання контрольних активів, акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або іншого добровільного об'єднання. Завдяки цьому холдингова компанія здійснює контроль за діяльністю таких підприємств. Холдинг (від англ. to hold – тримати) – це компанія, яка володіє контрольними пакетами акцій інших підприємств з метою здійснення щодо них функцій контролю й управління.

Концесійна холдингова компанія – це суб'єкт господарювання, в розпорядженні якого перебуває контрольний пакет акцій учасників, діяльність якого спрямована на об'єднання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових) концесіонерів з метою реалізації масштабних концесійних проєктів, забезпечення інфраструктурного розвитку.

Серед найбільш вагомих мотивів створення холдингових компаній у країнах з розвинутою економікою є такі:

- 1) придбання контролю над підприємствами;
- 2) можливість концентрації капіталів, більш вільне їх перетікання і на цій основі оптимізація інвестиційного процесу;
- 3) консолідація діяльності групи підприємств з метою зменшення податкових платежів. Це досягається шляхом укладення угод між підприємствами, відповідно до яких їхні прибутки чи збитки переводяться безпосередньо до холдингової компанії, що дає змогу холдингу враховувати збитки одного підприємства та прибутки іншого для сплати податку з решти частини прибутку;
- 4) залучення додаткових виробничих потужностей у результаті поглинання підприємств;
- 5) можливість диверсифікації виробництва, зниження ризику при виході на ринок;
- 6) розподіл господарських ризиків між різноманітними дочірніми фірмами;
- 7) проникнення через холдинг в інші сфери виробництва і збуту товарів;
- 8) проведення загальної технічної, економічної, кадрової політики та здійснення контролю за дотриманням спільних інтересів підприємств [6].

В Україні історія формування холдингових компаній почалася з 1994 року. Дозвіл на створення холдингових компаній та об'єднань підприємств, що мали ознаки холдингової системи, з перших днів їх становлення надавав Антимонопольний комітет України. Інтенсивність процесу формування холдингів спиралася на державне регулювання підприємницької діяльності та на розроблення і впровадження у практику інструментів управління, адекватних сучасним холдингам. Важливими елементами менеджменту організацій постають механізм інвестиційної взаємодії холдингу і дочірніх компаній, методи планування надходження інвестицій, організаційного забезпечення інвестиційної діяльності та розподілу прибутків.

Потрібно наголосити, що на рівні європейського законодавства здійснювалися спроби правового регулювання створення і функціонування холдингових структур. Було розроблено проект спеціальної дев'ятої директиви ЄС «Про групи підприємств», який так і не набув чинності через відмінності між національними системами законодавства країн – членів ЄС [2]. Європейське законодавство обмежується регулюванням окремих аспектів захисту груп підприємств. У країнах Центральної та Східної Європи з перехідною економікою також немає спеціальних законів про холдинги. Досвід таких країн, як Польща та Угорщина, свідчить, що створення холдингових компаній у пост-соціалістичному періоді – це результат проведених економічних реформ. Основу розвитку холдингових компаній становить акціонерна організаційно-правова форма господарювання з притаманною їй колективною власністю, тому створення і розвиток цих компаній тісно пов'язані з такими процесами, як приватизація, корпоратизація, формування ринкової інфраструктури.

Життєздатність та кількість холдингових компаній у країнах з розвинутою ринковою економікою пояснюється насамперед певними перевагами цієї форми організації бізнесу, які істотно знижують ступінь ризику діяльності холдингів порівняно з окремими унітарними компаніями.

У період реформування економіки країн колишнього соціалістичного табору створення холдингів сприяло вирішенню не тільки внутрішньоорганізаційних, а й певних загальнодержавних завдань, характерних для цих країн:

- концентрація науково-технічного потенціалу;
- розвиток технологічних зв'язків і кооперації;
- підвищення координації діяльності різних галузей економіки і їх фінансової стійкості;
- інтеграція національної економіки у світову систему [6].

Механізм утворення холдингових груп в Україні має особливості, притаманні багатом постсоціалістичним європейським країнам, хоча дещо відрізняється від практики країн із розвинутою ринковою економікою. Формування холдингів в Україні та інших країнах СНД розпочалося через реорганізацію колишніх промислових гігантів. У процесі акціонування підприємств відбувалось об'єднання контрольних пакетів і передача їх центру – материнській компанії. Це об'єднання здійснювалося, зазвичай, адміністративними методами, зберігаючи і закріплюючи підлеглий статус акціонерних товариств.

Узагальнення наявних підходів вітчизняних та іноземних видань дозволяє запропонувати класифікацію холдингових структур (таблиця).

Таблиця

Класифікація холдингових структур

Класифікаційна ознака	Види холдингів
За ступенем участі в господарській діяльності дочірніх компаній	Фінансовий
	Управлінський
За ступенем делегування повноважень	Фінансовий
	Стратегічний архітектор
	Стратегічний контролер
	Оператор
За ступенем диверсифікації	Монохолдинги
	Пов'язано-диверсифіковані
	Диверсифіковані
За галузевою ознакою	Банківські
	Машинобудівельні
	Холдинги паливно-енергетичного комплексу
	Харчові
	Фармацевтичні
	Приладобудівні
За напрямом інтеграції	Вертикально інтегровані
	Горизонтально інтегровані

Джерело: систематизовано автором.

Залежно від специфіки діяльності виділяють такі види холдингів:

- холдингові компанії, власники яких схильні до вертикальної інтеграції. Їх створення супроводжується концентрацією під егідою материнської фірми підприємств однієї галузі;
- диверсифіковані холдинги, які утримують у своїх корпоративних портфелях права на підприємства різних галузей, зокрема таких, що не стосуються виробничої спеціалізації материнської компанії або інших дочірніх підприємств;
- спеціалізовані холдингові компанії, основу яких утворює центральне підприємство, що випускає на ринок значну частку певної продукції.

У цьому разі корпоративний вплив поширюється на традиційних партнерів з міжфірмової кооперації.

Залежно від участі держави у формуванні статутного капіталу холдингової компанії розрізняють державні та недержавні холдинги.

В. Парсяк виділяє такі види холдингових структур з огляду на їх внутрішню побудову:

- «чисті» холдинги, які утримують корпоративні права лише своїх дочірніх підприємств. Вони можуть мати обмежений за кількістю штат, що виконує винятково функції управління дочірніми структурами, використовуючи при цьому надані законом права; не відмежовуються від господарської діяльності, тому відповідно зростає і кількість співробітників підприємства;

- інтегровані холдинги, які мають акції або частки інших холдингових компаній [6].

Ю. Б. Вінслав у своєму проекті рекомендаційного закону про холдинги для країн СНД наводить такі види холдингових об'єднань:

- майновий холдинг – об'єднання юридичних осіб, холдингові відносини між якими ґрунтуються на переважній участі основної компанії у капіталі дочірніх компаній;

- договірний холдинг – об'єднання юридичних осіб, холдингові відносини між якими ґрунтуються на відповідних договорах між основною компанією та акціонерами інших учасників холдингу;

- майново-договірний холдинг – об'єднання юридичних осіб, холдингові відносини між якими базуються одночасно на майновій та договірній основі;

- державний холдинг – холдинг, основна та дочірні компанії якого є державними підприємствами або господарськими товариствами з переважною участю державної власності у статутному капіталі основної компанії;

- міждержавний холдинг – транснаціональний холдинг, який створений та здійснює свою діяльність у країнах СНД на підставі міжурядових угод (міжнародних договорів);

- стратегічний холдинг – холдинг, який відповідно до рішень уряду або на підставі законодавства здійснює діяльність в особливо значущих сферах національної економіки (передусім у тих, що безпосередньо стосуються життєзабезпечення, оборонної, енергетичної та технологічної безпеки) та щодо яких може бути встановлений особливий порядок державної реєстрації та/або державного регулювання;

- фінансовий холдинг – холдинг, основна компанія якого виконує щодо дочірніх винятково фінансові (фінансово-інвестиційні та фінансово контрольні) управлінські функції;

- транснаціональний холдинг – холдинг, основна компанія якого має дочірні структури на території інших країн СНД;

- управлінський холдинг – холдинг, що характеризується винятковою спеціалізацією основної компанії на виконанні функцій корпоративного управління стосовно учасників, включаючи стратегічне планування, координацію, стимулювання та контроль за їхньою діяльністю;

- змішаний холдинг – холдинг, основна компанія якого, виконуючи функції корпоративного управління щодо учасників, безпосередньо здійснює також виробничу (виробничо-торговельну, виробничо-посередницьку) діяльність;

- субхолдинг (проміжний холдинг) – безпосередньо підпорядкована основній компанії дочірня компанія, якій надано (через майнові та/або договірні відносини) особливі права щодо регулювання діяльності інших дочірніх компаній, що входять до складу холдингу [5].

Основні переваги холдингових компаній: автономія та децентралізація управління в дочірніх компаніях; створення умов для вертикальної і горизонтальної інтеграції підприємств; об'єднання ризиків дочірніх компаній у межах холдингу, що має диверсифіковану структуру, у результаті чого знижується ціна капіталу; можливість досягнення економії від масштабу використання кваліфікованих управлінських кадрів, здійснення певних видів діяльності (експорту) тощо.

Вітчизняний досвід щодо створення холдингових компаній у державному та комунальних секторах на сьогодні майже відсутній, проте їх створення доцільно здійснювати з метою реалізації таких цілей:

1. Сприяння встановленню контролю над державними підприємствами, оскільки міністерства зазвичай не здатні безпосередньо контролювати значну кількість фірм з державною участю у капіталі.

2. Підвищення самостійності менеджерів державних підприємств та їх більша захищеність від втручання з боку співробітників міністерств, які мають різні, іноді взаємовиключні, цілі. Державні холдингові компанії можуть стати, так би мовити, буфером між державою, з одного боку, та підприємствами і компаніями змішаної форми власності – з другого.

3. Удосконалення кадрової політики. Холдинги зазвичай призначають на керівні посади дочірніх підприємств менеджерів–професіоналів, що більш кваліфіковані, ніж державні чиновники, в управлінні підприємствами.

4. Моніторинг діяльності дочірніх підприємств. У межах холдингової компанії є можливість вирішити проблему стимулювання працівників, які проводять моніторинг. Можливості ж стимулювання чиновників, які представляють інтереси держави в органах управління підприємств, обмежені законодавством.

5. Реструктуризація збиткових підприємств, які не можуть бути приватизовані через фінансову непривабливість або ліквідовані з причин соціального характеру [5; 7].

Діяльність з формування конкурентоспроможних холдингових структур має ініціювати передусім власник. Держава – це власник, найбільш зацікавлений у вирішенні пріоритетних проблем життєзабезпечення та соціально-економічного розвитку підприємств. Нині можливе створення таких типів холдингових структур за участю держави:

1. Програмно-цільові холдинги – виконавча влада створює їх як організаційно-економічний інструмент управління цільовими програмами загальнодержавного, регіонального або місцевого рівня.

Для того щоб холдинги програмно-цільового типу стали справді діючим важелем підвищення ефективності виконання цільових програм, необхідно, щоб:

- результати виконання програмних заходів мали суспільне та комерційне значення. Програмовані продукти мають бути конкурентоспроможними та забезпечені попитом на момент їх появи на ринку;

- критерії ґрунтувались на основі визначених акцій, рішення щодо фінансування конкретних пріоритетних програм. Підприємство, яке претендує на роль генерального підрядника, повинно гарантувати (у разі його офіційного включення до складу учасників програми) проведення потрібних заходів щодо свого перетворення на холдингову компанію;

- під час організації конкурсу на участь у цільовій програмі холдинговим компаніям (особливо тим, у яких державі належить великий пакет акцій) віддавався безумовний пріоритет; це стосується також інтегрованих структур, що здатні надавати банківські гарантії повернення централізованих коштів або гарантії спільної відповідальності за зобов'язаннями;

- невіддільним елементом попереднього обґрунтування цільової програми була наявність організаційних передумов для надання функцій генерального підрядника інтегрованої господарській структурі, що фактично або потенційно є холдингом. Установлення холдингових відносин серед підприємств учасників має передбачатися у забезпечувальних розділах програми;

- до моменту прийняття рішення щодо фінансування програми були встановлені холдингові відносини.

Можливе використання модифікованих організаційних структур програмно-цільових холдингів, у яких усі дочірні структури жорстко орієнтовані на головне підприємство.

2. «Експортноорієнтовані» холдинги – актуальні під час реформування (реструктурування) багатьох галузей.

3. Проблемні (науково-технічні) холдинги. Їх створюють з метою консолідації діяльності перспективних науково-дослідних інститутів (НДІ) та конструкторських бюро, що здатні вирішувати значущі науково-технічні чи інші стратегічні проблеми загальнодержавного або регіонального значення.

4. Транснаціональні холдинги. Їх можуть ініціювати держави – країн СНД з метою керованої реалізації прийнятих довгострокових міждержавних економічних програм або спільних промислових пріоритетів [6].

На сьогодні в Україні необхідність управління об'єктами державної та комунальної власності за допомогою сучасних форм управління є одним із найбільш реальних шляхів забезпечення результативності їх функціонування, а також інфраструктурної модернізації економіки. Власний досвід використання концесійної форми управління об'єктами державної та комунальної форм власності нині у країні відсутній, проте саме ця форма управління дасть змогу генерувати достатні обсяги фінансових ресурсів, необхідних для запровадження передових світових інноваційних розробок та рішень [1].

Проте наявність значної потреби у фінансових ресурсах, необхідних для впровадження концесійних відносин та забезпечення їх результативності на початкових етапах, на тлі значного переліку ризиків організації концесійних відносин ускладнює за-

лучення потенційних концесіонерів. Найбільш вдалою формою організації концесійних холдингів є формування змішаних концесійних холдингів, основна компанія якого, виконуючи функції корпоративного управління щодо учасників, безпосередньо здійснює також виробничу (виробничо-торговельну, виробничо-посередницьку) діяльність, що сприятиме активізації розвитку концесійних відносин.

Перевага застосування змішаних концесійних холдингових структур пов'язана із можливістю спільного управління майном та фінансами концесіонерів, у тому числі зі зниженням ризиків інвестицій і взаємних поставок, економією витрат, збільшенням кількості можливостей фінансового маневрування тощо. Змішані концесійні холдинги характеризуються високим рівнем організації фінансового забезпечення. Через них налагоджується функціональна взаємодія капіталів, що належать різним за профілем діяльності підприємствам. У складі холдингу концесіонери мають можливість вирішувати проблеми фінансового забезпечення, які можуть бути не під силу окремому концесіонеру: розроблення і створення складних технічних процесів, освоєння високих технологій, створення нових виробничих потужностей тощо (рисунок).



Рис. Фінансова технологія організації змішаних концесійних холдингів

Джерело: розроблено автором.

Важливою складовою функціонування змішаних концесійних холдингів є можливість перерозподілу ризику організації концесійних відносин, що автоматично робить їх більш привабливими та економічно безпечними.

Враховуючи те, що суб'єкти холдингу створюються переважно у формі акціонерних товариств, вони також матимуть можливість використовувати як джерело фінансового забезпечення вільні кошти споживачів їх товарів, робіт та послуг.

Доцільність використання зазначеного джерела фінансування обумовлена дуалістичним характером цих відносин. З одного боку, концесіонери матимуть можливість залучати фінансові ресурси за меншою вартістю порівняно з вартістю позикових фінансових ресурсів фінансово-кредитних установ. З іншого боку, споживачі товарів, робіт та послуг концесіонерів за рахунок розміщення тимчасово вільних коштів отримують декілька економічних вигід: відсотки за тимчасове розміщення вільних коштів, оновлену та розвинуту інфраструктуру, нижчу вартість товарів, робіт та послуг у зв'язку з відмовою (частковою) від позикових фінансових ресурсів фінансово-кредитних установ тощо.

На сьогодні у світі успішно функціонують близько 60 тис. міжнародних холдингів, які мають у власності 710 тис. закордонних дочірніх підрозділів. Ці компанії відіграють усе більшу роль у розвитку світової економіки. Більше як 500 міжнародних холдингів мають річний обсяг збуту понад 1 млрд дол. США. Створення змішаних концесійних холдингів або злиття з існуючими міжнародними холдингами стає невід'ємною частиною розвитку концесійних відносин, формування механізму їх фінансового забезпечення.

Це сприяє і залученню капіталу інвесторів, і зменшенню ризиків від можливих корпоративних конфліктів, і зниженню податкової бази. Чітке розуміння всіх тонкощів міжнародного законодавства та інформація про останні законодавчі новації у зарубіжних країнах дають змогу уникнути зайвих ризиків.

**Висновки і пропозиції.** Розвиток концесійних відносин залишається одним з найбільш реальних інструментів подолання інфраструктурного занепаду економіки країни, саме тому використання можливих інноваційних форм і методів фінансування концесійної діяльності, які сприятимуть її розвитку, є актуальним та необхідним. Реалізація концесійних відносин дає змогу здійснити трансформацію руху фінансових ресурсів, отримати значний економічний ефект для національної економіки, задовольнити інтереси всіх учасників концесійної угоди. Концесіодавець, передаючи об'єкт в управління, має можливість спрямувати вивільнені кошти на реалізацію інших проектів чи завдань, які стоять перед ним чи органами державної та місцевої влади. Це дає можливість додатково вирішити соціальні, економічні чи інші проблеми, які виникають у суспільстві. Суспільство у свою чергу отримує задоволення своїх соціальних та економічних потреб відповідної якості за оптимальну ціну, яку встановлює концесіонер за погодженням з органами державної влади.

#### Список використаних джерел

1. *Актуальні проблеми формування та розвитку інформаційної економіки в Україні* : [колективна монографія]. – Чернівці : Видавець Брагінець О. В, 2017. – 292 с.
2. *Варнавский В. Г.* Государственно-частное партнерство: теория и практика / В. Г. Варнавский, А. В. Клименко, В. А. Королев. – М. : Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики – 2010. – 287 с.
3. *Забаштанський М. М.* Концесійні відносини: фінансові детермінанти розвитку в Україні : [монографія] / М. М. Забаштанський. – К. : Кондор-видавництво, 2016. – 382 с.
4. *Забаштанський М. М.* Роль економічної діагностики у забезпеченні ефективності концесійної діяльності / М. М. Забаштанський, Т. В. Забаштанська, А. В. Роговий // Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал. – 2015. – № 3 (3). – С. 259–264.
5. *Развитие интегрированных корпоративных структур в России* / Ю. Б. Винслав, В. Е. Дементьев, А. Ю. Мелентьев, Ю. В. Якушин // Российский экономический журнал. – 1998. – № 11-12. – С. 27–41.
6. *Парсяк В. Н.* Малий бізнес в системі корпоративних відносин : монографія / В. Н. Парсяк. – Херсон : Олді-плюс, 2003. – 456 с.
7. *Роговий А. В.* Економічна безпека: детермінанти забезпечення в умовах циклічності економіки : [монографія] / А. В. Роговий. – К. : Кондор-видавництво, 2017. – 374 с.



### References

1. *Aktualni problemy formuvannia ta rozvytku informatsiinoi ekonomiky v Ukraini [Actual problems of formation and development of information economy in Ukraine]* (2017). Chernihiv: Publisher Braginets O. V. (in Ukrainian).
2. Varnavskii, V.G., Klimenko, A.V., Korolev, V.A. (2010). *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo teoriia i praktika [Public Private Partnership: Theory and Practice]*. Moscow: Izd. dom Gos. un-ta Vysshei shkoly ekonomiki (in Russian).
3. Zabashtanskyi, M.M. (2016). *Kontsesiini vidnosyny: finansovi determinanty rozvytku v Ukraini [Concessional relations: financial determinants of development in Ukraine]*. Kyiv: Kondor-vidavnytstvo (in Ukrainian).
4. Zabashtanskyi, M.M., Zabashtanska, T.V., Rohovyi, A.V. (2015). Rol ekonomichnoi diahnostryky u zabezpechenni efektyvnosti kontsesiinoi diialnosti [The role of economic diagnostics in ensuring the effectiveness of concession activities]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, no. 3(3), pp. 259–264 (in Ukrainian).
5. Vinslav, Iu.B., Dementev, V.E., Melentev, A.Iu., Iakushin, Iu.V. (1998). Razvitie integrirovannykh korporativnykh struktur v Rossii [Development of integrated corporate structures in Russia]. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal – Russian economic journal*, no. 11–12, pp. 27–41 (in Russian).
6. Parsiak, V.N. (2003). *Malyi biznes v systemi korporatyvnykh vidnosyn [Small business in the system of corporate relations]*. Kherson: Oldi-plus (in Ukrainian).
7. Rohovyi, A.V. (2017). *Ekonomichna bezpeka: determinanty zabezpechennya v umovax cyklichnosti ekonomiky [Economic security: the determinants of security in a cyclical economy]*. Kyiv: Kondor-vidavnytstvo (in Ukrainian).

**Забаштанський Максим Миколайович** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14027, Україна).

**Забаштанский Максим Николаевич** – доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, Чернигов, 14027, Украина).

**Zabashtanskyi Maksym** – Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Human resources management and labor economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14027 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** mazani@ukr.net

**Роговий Андрій Віталійович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14027, Україна).

**Роговой Андрей Витальевич** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры туризма, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, Чернигов, 14027, Украина).

**Rogovyi Andrii** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of tourism, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14027 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** rogovoy1976@ukr.net

**Забаштанська Тетяна Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14027, Україна).

**Забаштанская Татьяна Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга, PR-технологий и логистики, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, Чернигов, 14027, Украина).

**Zabashtanska Tetiana** – PhD in Economics, Associate Professor of Department of Marketing of PR-Technologies and Logistics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14027 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** tamza.cn@gmail.com