

DOI: [10.32702/2307-2156-2020.4.63](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.4.63)

УДК 352. 338.(477)

*А. М. Гаврилюк,
к. н. держ. упр., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,
Київський національний університет культури і мистецтв
ORCID ID:0000-0003-2743-0409*

СОЦІОГУМАНІТАРНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРІ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

*A. Havryliuk
PhD in Public Administration, docent, Department of Hotel and Restaurant and Tourism Business,
Kiev National University of Culture and Arts, Kiev*

SOCIO-HUMANISTIC PRINCIPLES OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE SPHERE OF TOURISM IN UKRAINE

Стаття присвячена виявленню соціогуманітарного змісту публічно-приватного партнерства у вітчизняній сфері туризму. Досліджено окремі наукові положення українських вчених, в яких інтерпретується сутність, принципи, інструменти, механізми, моделі співробітництва, форми реалізації публічно-приватного партнерства в сфері туризму. Вказано на брак досліджень соціогуманітарному змісту з цієї тематики. Обґрунтовано сутність соціального та гуманітарного чинників, спрямованих на реалізацію потреб всіх учасників проекту в процесі публічно-приватної взаємодії на засадах кооперації, синергії, галузевої та секторальної спеціалізації тощо, що спрямовані на формування системи людиноорієнтованих туристологічних цінностей на національному та локальному рівнях. Наголошено на тому, що публічно-приватне партнерство є однією зі складових реалізації політики партнерства між різними суспільними секторами, що є інституційною формою належного врядування. Вказано, що застосування окремих елементів політики належного врядування сприяє розвитку публічно-приватного партнерства в Україні і згуртовує громаду, зацікавлену спільноту стейкхолдерів, представників бізнесу та скоординує процеси прийняття державно-управлінських рішень. На прикладі реалізації на території Сокальського району Львівської області унікального прецеденту з порятунку пам'ятки національного значення XIX – поч. XX ст. – палацу Лянцкоронських-Урбанських із використанням практики ревіталізації і перетворення об'єкта після невдалої концесії на культурно-мистецький, дозвіллево-освітній та туристичний осередок регіону. Показано роль місцевої громади у виробленні та впровадженні локальної публічної політики та окремих її напрямів як ключових пріоритетів застосування належного врядування з акцентом на соціальний, гуманітарний та економічний розвиток місцевості.

The article is dedicated to revealing of the characteristic features of public-private partnership implementation in the domestic sphere of tourism. Some scientific provisions of Ukrainian scientists have been studied where the content, the essential, principles, tools, mechanisms, models of cooperation, forms of public-private partnership realization in the sphere of tourism are interpreted. The lack of research of the socio-humanitarian content on this topic is stated. The essential of the social context of public-private partnership aimed to meet the needs of different participants: authorities, business representatives and

community members communicating within the framework of the project on the basis of cooperation, coordination, synergy, industry and sectoral specialization, etc. is substantiated.

The influence of humanistic factor of public-private partnership aimed to form the system of human-oriented values in the sphere of tourism on national and local levels is determined. It is emphasized that public-private partnership is one of the components of the implementation of partnership policy between different public sectors, which is an institutional form of good governance. It is stated that the application of certain elements of good governance policy promotes the development of public-private partnership in Ukraine and unites the community, the concerned association of stakeholders, business representatives and coordinates the processes of government-management decisions. In terms of realization on the territory of Sokal district of Lviv region the unique precedent for saving of the monument of national importance of the XIX – beginning of the XX century - the Lantskoronski-Urbanski Palace using the practice of revitalization and transformation of the object after the unsuccessful concession to the arts and cultural, leisure and educational and tourist center of the region it is showed the role of the local community in the development and implementation of local public policy and its specific directions as key priorities of good governance with a focus on social, humanistic and economic development of the area.

Ключові слова: сфера туризму; публічно-приватне партнерство; концесія; належне врядування.

Key words: sphere of tourism; public private partnership; Good Governance; concession.

Постановка проблеми. В сучасних умовах досить актуальною в сфері туризму є публічно-приватна взаємодія різних структур на засадах партнерства, задіяних в її функціонуванні та розвитку. Цей процес є очевидним, з огляду на ключову комерційну складову індустрії туризму. Важливу роль відіграє й мультиплікаційний ефект, оскільки в створенні, промоції та реалізації туристичного продукту задіяна значна кількість суміжних суспільних сфер, галузей та секторів. Це створює умови для встановлення тісних контактів, співробітництва, співпраці, партнерства тощо. Водночас, за таких обставин, зростає роль держави як інституції, що регулює адаптаційні процеси, визначає політику, впроваджує зміни на засадах тісної взаємодії між всіма учасниками політичних, економічних, соціально-культурних явищ та процесів.

Попри дослідження вітчизняними вченими особливостей запровадження в Україні публічно-приватного партнерства в сфері туризму як специфічної форми делегування повноважень, відповідальності та ризиків від держави приватному сектору, поза увагою залишилися питання щодо вивчення соціогуманітарного змісту такої співпраці, що і виносимо в центр уваги запропонованої статті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій і невирішені раніше частини загальної проблеми. Тематика дослідження публічно-приватного/державно-приватного партнерства є досить затребуваною серед вітчизняних наукових кіл. Представники окремих галузевих напрямів сформували значні напрацювання, що стосуються встановлення та розвитку ефективних відносин між державним, приватним та громадським секторами у різних суспільних сферах.

Найперше, варто виокремити міждисциплінарні дослідження І. Білої, О. Берданової, В. Вакуленка, І. Дубок, І. Запатріної, Т. Новаченко, К. Павлюк, С. Павлюка, Н. Піроженко, С. Сімака, Ф. Узунова, інших вчених, в яких викладено теоретико-практичний аналіз сутності державно-приватного партнерства та особливості його впровадження в Україні в різних суспільних сферах.

Публічно-приватне партнерство в сфері вітчизняного туризму стало об'єктом уваги в різних дослідницьких напрямках. Значна кількість напрацювань здійснена представниками економічних наук, серед яких: Г. Михайліченко, О. Музиченко-Козловська, Т. Ткаченко, І. Шепелєв та інші науковці.

Водночас, вчені С. Нездоймінов та Н. Андрєєва досліджують інституційні та економічні чинники впровадження державно-приватного партнерства в сфері рекреації та туризму і вбачають основу його ресурсних можливостей у розвитку агротуризму [5]. Дослідники С. Захарін та С. Бебко пропонують впровадити такі економічні механізми державно-приватного партнерства, як інвестиції, концесії, оренда, контракт для популяризації національної культурної спадщини, що прямо дотична до сфери туризму [2]. На ресурсний потенціал замкового туризму як чинника активізації державно-приватного партнерства у формі концесії, спрямовані дослідження А. Крушинської [4].

Представники галузі знань “Державне управління” С. Захарова [3], Д. Солویйов [13], Т. Тимошенко [14] та інші вчені вбачають в державно-приватному партнерстві в сфері туризму тристоронню форму співпраці держави, бізнесу та громадськості, виокремлюють принципи, інструменти, моделі співробітництва, вказують на порядок взаємодії органів управління сферою туризму, здійснюють пошук нових форм партнерських взаємин на засадах сталого розвитку, концесійних та кластерних відносин.

Попри значний дослідницький інтерес до зазначеної тематики, відчутними залишаються прогалини, що стосуються виявлення соціально-гуманітарних аспектів публічно-приватного партнерства, визначаючи перспективність, актуальність та практичну спрямованість статті.

Формулювання цілей статті полягає в пошуку альтернативних соціогуманітарних інструментів публічно-приватного партнерства в сфері туризму в Україні та поширення кращих практик такого досвіду в межах країни.

Виклад основного матеріалу. Поняття “публічно-приватне партнерство” у вітчизняну наукову думку та правовий контекст законодавчих актів України увійшло з іноземних джерел у різній інтерпретації: “державно-приватне партнерство”, “приватно-державне партнерство”, “публічно-приватне партнерство”. Водночас, дефініція “*Public Private Partnership*” або “*PPP*” англійською тлумачиться як процес делегування від держави приватному сектору частини повноважень, відповідальності та ризиків, пов’язаних із реалізацією інвестиційних проектів, які зазвичай, упроваджуються або фінансуються представниками публічного сектору.

У нашому дослідженні за робоче обираємо поняття “публічно-приватне партнерство”, оскільки воно є найбільш близьким до відображення сутності та характеристики взаємовідносин у сфері туризму, які в Україні на сучасному етапі здійснюються з урахуванням окремих ознак новітніх форм врядування на місцевому рівні, і як правило, зосереджено на визначенні публічних партнерів, якими виступають органи державної влади, органи місцевого самоврядування, що забезпечують надання послуг населенню. Громадський сектор представляють члени місцевих територіальних спільнот, благодійні фонди, громадські організації тощо. Приватний сектор забезпечує фінансовими, технологічними, інтелектуальними, людськими ресурсами при вирішенні актуальних питань місцевого розвитку.

Вважаємо доречним охарактеризувати в статті зміст окремих понять, що покладено в основу ключової дефініції дослідження.

Інформаційний ресурс “Словник на порталі української мови та культури” подає декілька визначень поняття “партнерство”. Серед них:

- положення партнера, того, хто бере участь з ким-небудь у спільній справі;
- узгоджені, злагоджені дії учасників спільної справи;
- взаємні відносини, контакти держав, громадських об’єднань, підприємств тощо, засновані на взаємовигідності та рівноправності;
- форма співробітництва фірм, компаній, що закріплюється протоколом про партнерство або договором;
- добровільна співпраця двох або кількох фізичних чи юридичних осіб, фірм, корпорацій, регіональних, міжрегіональних, міждержавних організацій, що беруть участь у спільних справах, проектах, програмах [12].

З поданого тлумачення, випливає, що партнерство в контексті нашого дослідження, варто розглядати як процес, що має часові параметри; є формою співробітництва зі значною кількістю учасників; вважається відносинами, що встановлюються і стають можливими, взаємовигідними та рівноправними через залучення зацікавлених сторін з боку держави, бізнесу і громадськості для досягнення поставленої мети та реалізації спільних цілей розвитку.

Публічно-приватні взаємовідносини на правовій основі набули чинності в Україні з 1 липня 2010 р. після підписання Закону України “Про державно-приватне партнерство” [10] (далі – Закон України про ДПП). За цей час в державі сформувалася теоретична база та правові основи партнерських взаємин у різних галузях та секторах ППП, зокрема, в туризмі, культурі, спорті, відпочинку, управлінні архітектурними пам’ятниками та об’єктами культурної спадщини.

Відповідно до ст. 1 Закону України про ДПП процес співробітництва між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування (державних партнерів) і юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами – підприємцями (приватними партнерами) здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом” [10].

Ключовою суттю партнерських взаємин згідно з чинним законодавством є встановлення системи взаємовідносин між органом публічної влади та приватною інституцією, за яких останній, надається вирішальне право брати участь у плануванні, фінансуванні та реалізації певних послуг для населення, що є більш значущим, ніж при здійсненні процедур тендеру чи приватизації. Окрім того, встановлюється заборона на перехід у приватну власність об’єкта, який обрано для встановлення партнерських взаємовідносин.

У межах реалізації проектів ППП можливе використання різних форм взаємодії партнерів залежно від ступеня залученості та рівня ризику, який вони беруть на себе за результатами укладених договорів і наданих державних послуг.

Публічно-приватні взаємовідносини сприяють залученню фінансових ресурсів бізнес-партнерів, які здатні за умовами договору, інвестувати в визначені об’єкти й полегшувати соціальне навантаження на владу, яка повинна виконувати взяті перед суспільством публічні зобов’язання. Водночас, органи місцевого управління (органи державної влади, органи місцевого самоврядування) забезпечують пільгові (податкові й інші) умови для представників бізнесу.

Отже соціальний контекст ППП вказує на широке коло задіяних учасників з різними соціальними потребами, статусами, ролями, зобов’язаннями тощо і створює передумови для встановлення тісних комунікацій, які теж соціальні, між представниками бізнесу та інституціями державного управління на засадах кооперації, координації, синергії, галузевої та секторальної спеціалізації тощо.

Публічність партнерських відносин не обмежується взаємодією влади і бізнесу. Ключовим гравцем у цій співпраці виступають представники громадськості. Їх роль не варто применшувати з огляду на виключне право громади вирішувати питання місцевого значення.

За таких обставин затребуваною стає політика “партнерства між різними суспільними секторами, що є інституційною формою “врядування” (*Governance* – англ.) і реалізується у формах “Good Governance” (належне врядування), “Responsive Governance” (відповідальне, чутливе врядування), “Democratic Governance” (демократичне врядування) “партнерства щодо публічної політики” і “багаторівневого партнерства” – переконані Т. Новаченко та Н. Піроженко [6, с. 9].

Водночас, “визначальним чинником функціонування моделі державного управління, побудованій на політиці врядування, як зазначає О. Петроє, є наявність системи відносин, у структурі якої, державні, громадські та приватні організації є активними суб’єктами у виробленні та реалізації державно-управлінських рішень, спрямованих на підтримку конституційних цінностей у суспільстві в умовах динамічних змін, внутрішніх і зовнішніх викликів” [9, с. 98].

Сутність публічної політики “врядування” здійснюється на засадах партнерської взаємодії трьох секторів. Ними є: органи державної влади, органи місцевого самоврядування, що об’єднуються як представництво публічного сектору й створює сприятливі політико-правові умови; приватний сектор надає робочі місця та формує доходи для населення; громадянське суспільство, представники якого посилюють політичну та соціальну відповідальність, активізують комунікаційну взаємодію у трьохсторонніх відносинах.

В цьому контексті, окрім соціальної сутності публічної політики, важливим стає гуманітарний аспект, який акцентує увагу на системі цінностей, змісті політик та діяльності інституцій, через посередництво яких суспільство управляє своєю національною економікою, соціальними та політичними проблемами, забезпечує розвиток суспільства, максимально зорієнтований на задоволення потреб громадян.

Врядування як інституційну форму політики партнерства між різними суспільними секторами можна також розглядати у політичному, економічному, соціальному взаємопов’язаних вимірах. Перший, причетний до процесів, завдяки яким суспільство досягає згоди та реалізує норми, закони і політики, спрямовані на забезпечення прав людини. Другий визначає розвиток національної економіки, включаючи процеси управління виробництвом суспільних благ і наданням послуг, формуванням та захистом фінансових, природних і людських ресурсів. Третій уособлює набір норм, цінностей, поглядів і переконань, які обумовлюють рішення та скеровують поведінку суб’єктів публічно-приватної взаємодії [6, с. 9].

Звернемося до конкретних фактів використання ППП в сфері туризму, який в Україні реалізується на умовах концесійного договору, головною перевагою якого є те, що об’єкт концесії залишається в державній/комунальній власності, а його відновленням та реставрацією займається концесіонер з подальшим використанням для задоволення громадських та культурних потреб.

В Україні зафіксовано, але на жаль, успішно не реалізується досвід концесійних правовідносин щодо об’єктів культурної спадщини з метою перетворення їх на атрактивні місця потенційної уваги туристів. Серед них: замок XVII ст. у с. Старе Село Пустомитівського району та палац XIX – поч. XX ст. Лянцкоронських-Урбанських в с. Тартаків Сокальського району, що на Львівщині.

Здавалося б, позитивним мав би бути запропонований умовами концесійного договору формат відновлення об’єктів, що зобов’язував концесіонерів вивести їх із аварійного стану, відновити зовнішні та внутрішні комунікації, істотно поліпшити, реставрувати та перетворити на привабливі туристичні локації. Однак український досвід показує зворотнє і асоціюється з надмірною байдужістю, безгосподарністю та порушенням умов договору з боку концесіонера.

За таких обставин особливого значення набуває активна участь громадськості, яка стає рушієм порятунку об’єктів культурної спадщини [2]. І хоча наведений далі приклад не є типовим зразком прояву ППП, проте вартий уваги і розголосу, оскільки на наше переконання, демонструє синергетичний підхід до застосування соціальних, економічних, маркетингових, гуманітарних засад публічної політики належного врядування.

Об’єктом уваги для стейкхолдерів (Львівської облдержадміністрації, Сокальської райдержадміністрації, Тартаківської селищної ради, благодійних фондів “Софос” та “СпадщинаUA”, місцевої громади та експертного середовища) стала пам’ятка національного значення XIX – поч. XX ст. – палац Лянцкоронських-Урбанських, яка перебуваючи в концесії, не змінила свого стану, а почала занепадати і руйнуватися.

Об’єднавши фінансові, інтелектуальні та матеріальні ресурси з 3 серпня 2018 р. по 27 липня 2019 р. за підтримки Українського культурного фонду здійснювався Волонтерський освітньо-ревіталізаційний табір-резиденція під назвою “Тартаківський прецедент” [1].

Його результати продемонстрували альтернативний варіант збереження та відродження культурної спадщини із використанням практики ревіталізації за концепцією “Мальовничі руїни”; привернули увагу суспільства до проблемного об’єкта та його подальшу промоцію; об’єднали громаду навколо ідеї відбудови пам’ятки та перетворення її на культурно-мистецький та туристичний об’єкт Сокальщини та Львівщини; застосували інноваційні практики публічно-приватної взаємодії між всіма зацікавленими сторонами для створення нової туристичної локації з набором відповідних супутніх послуг.

“Тартаківський прецедент” став першим, і поки єдиним в Україні альтернативним прикладом збереження пам’ятки національного значення, що де-юре перебуває в концесії [11], а де-факто покинута концесіонером [7; 8], проте завдячуючи спільним зусиллям стейкхолдерів активізує процес застосування окремих елементів належного врядування на території громади.

Таким чином, позитивні складові досвіду реалізації в сфері туризму ППП набуває ознак соціогуманітарного змісту і може бути використаним у майбутньому в межах країни.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи національні особливості впровадження механізму ППП в сфері вітчизняного туризму, приходимо до висновків, що цей процес в Україні відбувається складно та з порушенням певних договірних зобов'язань з боку представників бізнесу та невиконанням умов договору про концесію.

З огляду на специфічність ситуації та завдячуючи ініціативам значної кількості зацікавлених сторін (стейкхолдерів) на території Сокальського району Львівської області реалізовано унікальний прецедент порятунку пам'ятки національного значення XIX – поч. XX ст. – палацу Лянцкоронських-Урбанських із використанням практики ревіталізації (відновлення, оживлення, відтворення споруди та прилеглої території) і перетворення на культурно-мистецький, дозвіллево-освітній та туристичний об'єкт регіону.

Вказаний приклад є свідченням пошуку локальної моделі застосування ППП у сфері туризму із впровадженням у практичну площину окремих елементів належного врядування на певній території з акцентом на її соціальний, гуманітарний та економічний розвиток. Головними ознаками моделі є: участь місцевої спільноти у виробленні та застосуванні практик спільного бачення публічної політики та окремих її напрямів (у нашому прикладі – в сфері культури, туризму, освіти, молодіжного середовища тощо, що формується навколо локального мультисоціального та мультигуманітарного осередку); вибір та застосування практик соціального згуртування громади, її участь у вирішенні ключових проблем місцевого значення на засадах партнерства, співробітництва, кооперації, навчання; покращання в цілому якості життя населення, його соціокультурного розвитку.

Серед перспективних напрямів досліджень вбачаємо пошук та впровадження практик належного врядування як альтернативних засобів ППП в сфері туризму в Україні та поширення такого досвіду в межах держави.

Список літератури.

1. Жукова О. Сучасні практики ревіталізації пам'яток палацово-паркової архітектури (на прикладі палацу Лянцкоронських-Урбанських XIX – поч. XX ст. в с. Тартаків Львівської обл.). *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія пам'яtkознавство*. 2019. №2 (2). С.105-113.
2. Захарін С. В., Бебко С. В. Використання економічних механізмів державно-приватного партнерства у сфері популяризації національної культурної спадщини. *Ефективна економіка*. №2. 2020. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7647> (дата звернення 12.04.2020).
3. Захарова С.Г. Державно-приватне партнерство в туризмі як форма розвитку туристичної галузі в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2011 р., № 4. С. 24-28.
4. Крушинська А. В. Концесія як форма стимулювання інвестицій у туристичну сферу. *Університетські наукові записки*. 2018. № 3-4. С. 357-367.
5. Нездоймінов С. Г., Андрєєва Н. М. Державне – приватне партнерство у сфері рекреації та туризму в контексті соціальної відповідальності. // Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: монографія: у 2-х т. / за заг. ред. Г.Г. Півняк; М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. Дніпропетровськ : НГУ, 2014. Т. 2. С. 231–237.
6. Новаченко Т. В., Піроженко Н. В. Державне та приватне партнерство: український та міжнародний досвід : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 48 с.
7. Палац у Тартакові хочуть повернути з концесії: підприємець нічого не робить. URL : https://galinfo.com.ua/news/palats_u_tartakovi_hochut_povernuty_z_kontsesii_pidpriyemets_nichogo_ne_robyt_134660.html URL : (дата звернення 10.04.2020).
8. Папірник І., Крижанівська М. Якщо купити собі замок...як працює формат концесії в Україні. URL : <http://vikka.ua/novini/04186-yakscho-kupiti-sobi-zamok---yak-pratsyue-format-kontsesii-v-ukraini.htm> (дата звернення 10.04.2020).
9. Петроє О. Еволюція моделі державного управління: від класичних бюрократій до врядування майбутнього. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2019. Вип. 2. С. 92–106.
10. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 лип. 2010 р. № 2404–VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення 10.04.2020).
11. Реєстр концесійних договорів. URL : <http://www.spfu.gov.ua/ua/content/spf-rent-consessions.html> (дата звернення 12.04.2020).
12. Словник на порталі української мови та культури . URL : <https://slovnnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE> (дата звернення 12.04.2020).
13. Соловійов Д.І. Впровадження елементів державно-приватного партнерства у функціонуванні туристичної сфери України. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. №4 (24). 2013. С. 33-36.
14. Тимошенко Т. О. Міжнародний досвід розвитку державно-приватного партнерства в індустрії гостинності в рамках концепції сталого розвитку та можливості його використання в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 15. С. 91–96.

References.

1. Zhukova, O. (2019), " Modern practices of revitalization of monuments of palace and park architecture (on the example of the palace of Lantskoronski-Urbanski XIX - beginning of XX centuries in Tartakiv village of Lviv region)", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv. Seriiia pamiatkoznavstvo*, vol. (2), pp.105-113.

2. Zakharin, S. and Bebko, S. (2020), "Use of public-private partnership economic mechanisms in the field of national cultural heritage popularization", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7647> (Accessed 14 Apr 2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.6.
3. Zakharova, S.H. (2011), "Public-private partnership in tourism as a form of tourism industry development in Ukraine", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vol. 4, pp. 24-28.
4. Krushynska, A. V. (2018), "Concession as a form of stimulating investment in tourism", *Universytetski naukovi zapysky*, vol. 3-4, pp. 357-367.
5. Nezdoiminov, S. H. and Andrieieva, N. M. (2014), *Derzhavne – pryvatne partnerstvo u sferi rekreatsii ta turizmu v konteksti sotsialnoi vidpovidalnosti* [Public - private partnership in the field of recreation and tourism in the context of social responsibility], *Sotsialna vidpovidalnist vlady, biznesu, hromadian* [Social responsibility of the authorities, business, citizens], monograph in 2 volumes, vol. 2, NHU, Dnipropetrovsk, Ukraine, pp. 231–237.
6. Novachenko, T. V. and Pirozhenko, N. V. (2013), *Derzhavne ta pryvatne partnerstvo: ukrainskyi ta mizhnarodnyi dosvid* [Public and private partnership: Ukrainian and international experience], NADU, Kyiv, Ukraine, P. 48.
7. "Palace in Tartak wants to return from the concession: the entrepreneur does nothing", [Online], available at: https://galinfo.com.ua/news/palats_u_tartakovi_hochut_povernuty_z_kontsesii_pidprijemets_nichogo_ne_robtyt_134660.html (Accessed 10 Apr 2020).
8. Papirnyk, I. and Kryzhanivska, M. "If you buy yourself a castle ... how does the concession format work in Ukraine", [Online], available at: <http://vikka.ua/novini/04186-yakscho-kupiti-sobi-zamok---yak-pratsyue-format-kontsesii-v-ukraini.htm> (Accessed 10 Apr 2020).
9. Petroie, O. (2019), "The evolution of the government model: from classical bureaucracies to the rule of the future", *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 2, pp. 92–106.
10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "On Public-Private Partnership", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (Accessed 10 Apr 2020).
11. Register of concession contracts, [Online], available at: <http://www.spfu.gov.ua/ua/content/spf-rent-concessions.html> (Accessed 12 Apr 2020).
12. Dictionary on the portal of Ukrainian language and culture, [Online], available at: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE> (Accessed 12 Apr 2020).
13. Soloviov, D.I. (2013), "Implementation of public-private partnership elements in the functioning of the tourism sector of Ukraine", *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 4 (24), pp. 33-36.
14. Tymoshenko, T. (2018), "International experience of public-private partnership development in the hospitality industry within the sustainable development concept framework and its implement in Ukraine", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 15, pp. 91–96.

Стаття надійшла до редакції 20.04.2020 р.