

## **ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В ТУРИЗМІ**

Туристична сфера діяльності з її можливостями прийому та обслуговування туристичних потоків вже визнана одним з потужних секторів економіки, що здійснює вплив на стан і розвиток міжнародної економіки світу. Так, за даними Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО) у 2018 р. туристичний сектор показав зростання на 3,9% порівняно з 2017 р., що перевищило темпи зростання світової економіки (темп зростання світової економіки в 2018 р. становив 3,2%). Внесок туризму у світовий ВВП сягнув 10,4% (8,8 трлн дол. США) у 2018 р., генеруючи 3,8% всіх робочих місць у світі [9].

Загальний внесок туризму у ВВП України становив 5,7% в 2017 р., і тільки 1,9% всіх інвестицій в країні припадала на туристичну галузь. Для порівняння, у 2017 р. загальний внесок туризму у ВВП Німеччини становив 10,7%, що в абсолютному еквіваленті у 78,88 раза більше, ніж в Україні. При цьому 7,1 % всього населення країни були зайняті в туристичній сфері діяльності, в той час як в Україні цей показник дорівнював 1,4% [3].

Розвиток масового туризму в різних країнах, в тому числі і в Україні, призвів до зростання попиту на характерні й супутні туристичні послуги, в той час як рекреаційні ресурси і можливості навіть розвинених держав у його задоволенні завжди обмежені. Існує необхідність залучення приватних коштів до соціально значущих державних і муніципальних інвестиційних проектів. Партнерство держави і бізнесу є найважливішим фактором формування сучасної туристичної інфраструктури, зростання інвестиційної активності, підвищення привабливості інноваційної діяльності, підвищення рівня життя населення, збільшення конкурентоспроможності як регіонів, так і всієї країни в цілому.

Згідно з Законом України про «Про державно-приватне партнерство» термін «державно-приватне партнерство» (ДПП) розглядається як «співробітництво між державою, територіями, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом» [17]. В Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року державно-приватне партнерство визначено одним із інструментів реалізації організаційного механізму досягнення цілей цієї стратегії [21], який

поки що знаходить слабке застосування в Україні і керується приватними ініціативами. Позитивним є те, що на розкриття туристичного потенціалу України в 2020 р. передбачено 240 млн грн [16], що свідчить про повернення уваги до туристичної галузі як пріоритетного напряму економіки держави та зацікавленість держави у розвитку туризму.

Питанням теоретичного обґрунтування зasad державно-приватного партнерства в туризмі приділяли увагу М. В. Босовська [12], Г. В. Склар, Ю. В. Карпенко [22], К. В. Гороховська [14], Л. М. Івашова [18] та інші. А. М. Гаврилюк визначено сучасні тенденції публічно-приватного партнерства в туризмі України [13]. К. В. Гороховською і Л. М. Івашовою розглянуто імплементацію державно-приватного партнерства в Україні через розподіл відповідальності держави і бізнесу в туристичному секторі [14; 18]. Так, М. В. Босовською розроблено алгоритм формування та розвитку публічно-приватного партнерства в туризмі на принципах структурно-системного і функціонального підходів [12]. В роботі [22] визначено умови для розвитку державно-приватного партнерства в сегменті гастрономічного туризму.

В Global Report on Public-Private Partnerships: Tourism Development [4] визначено ресурси для розвитку державно-приватного партнерства в туристичному секторі й його можливості для забезпечення економічної стійкості, ділової конкуренції, захисту навколоишнього середовища й нарощування потенціалу для подальшого розвитку. З проведеного аналізу робіт вище зазначених авторів слідує, що проблеми державно-приватного партнерства в українському туризмі поки що не вирішенні і вимагають вивчення міжнародного досвіду його реалізації.

Метою цієї роботи є визначення умов і переваг державно-приватного партнерства в туристичній сфері діяльності в Україні.

Відповідно до Закону України про «Про державно-приватне партнерство» його основними ознаками є [17]:

- 1) наявність об'єкта державно-приватного партнерства;
- 2) регламентування термінів партнерства (від 5 до 50 років);
- 3) розподіл ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства;
- 4) інвестування приватним партнером в об'єкт державно-приватного партнерства.

На основі вище перерахованих ознак, ДПП в туристичному секторі має об'єднувати зацікавлені сторони з різними вміннями, досвідом, ресурсним потенціалом і навіть кінцевими цілями для підвищення привабливості дестинації, її продуктивності, ефективності місцевого ринку і ефективного загального управління туризмом. Причини, які спонукають до укладання угод про державно-приватне партнерство, визначені на основі узагальнення матеріалів [4, 7]:

- 1) зменшення ризику та витрат на доступ до нових ринків шляхом посилення фінансових ресурсів та частки людських ресурсів;
- 2) розширення сфери застосування операційних дій, беручи за приклад невеликі компанії, які виходять на міжнародні ринки, приєднуючись до компаній або груп більшого масштабу;
- 3) набуття потенціалу та знань;
- 4) спрямування клієнтів через ефективніші канали дистрибуції;
- 5) створення нових продуктів або послуги та
- 6) досягнення більш високого рівня ефективності та економії масштабу.

Отже, головною метою співпраці уряду та бізнесу на засадах державно-приватного партнерства має стати пошук нових можливостей та адаптація до соціально-економічних й екологічних змін особливо в уже популярних серед іноземних й внутрішніх туристів дестинаціях. Державно-приватне партнерство знаходить своє місце там, де держава та приватний сектор не можуть впоратися поодинці. Наявність об'єктів, що генерують або можуть генерувати туристські потоки, визначає важливість економічної агломерації й необхідність розбудови туристсько-рекреаційної інфраструктури з її характерними та супутніми послугами на цих територіях. А тому укладання таких угод в туристичній сфері діяльності в Україні може стати дієвим механізмом розвитку галузі.

У світі в сфері туризму накопичена величезна кількість прикладів співпраці держави і підприємницьких структур. Умовно цю співпрацю можна розділити на три основні напрямки [11]:

- 1) співробітництво в галузі реалізації комплексних проектів, пов'язаних з необхідністю значних вкладень в туристичну інфраструктуру;
- 2) співробітництво в галузі створення об'єктів туристичної та розважальної індустрії (використання інструментів стимулювання приватного сектора: пільги, податки, кредити);
- 3) співробітництво в сфері маркетингу і просуванні національного туристичного продукту.

В той час, як Франція, Італія, Португалія, Нідерланди шукають шляхи зниження туристських потоків та розробляють заходи для їх переорієнтації в інші дестинації країн, Україна з її потужним туристсько-рекреаційним потенціалом пасе задніх. Такі країни, як Австралія; Вікторія, Канада: Британська Колумбія, Італія, Нідерланди, Великобританія, Ірландія, Південна Африка та Філіппіни створили потужні ДПП, а також мають добре розроблений та визначений механізм для реалізації таких проектів. Приклади світового досвіду реалізації програм державно-приватного партнерства в туристичній сфері наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Світовий досвід реалізації програм державно-приватного партнерства  
в туристичній сфері**

<b>№ з/п</b>	<b>Країна</b>	<b>Напрям проекту ДПП</b>	<b>Зміст проекту</b>
1	Індія	Проект удосконалення інфраструктури медичного туризму	Використання потенціалу ДПП в розвитку традиційних для Індії системах оздоровлення (Аюрведа, Йога, Сіддха). Для надання послуг охорони здоров'я високої якості урядом Індії була використана нова модель державно-приватного партнерства, спрямована на удосконалення інфраструктури медичного туризму за допомогою приватної підтримки державного сектора
2	Франція	Проект будівництва комплексу парків розваг компанії «Уолт Дісней»	Урядом Франції профінансовано будівництво інфраструктури парку на 400 млн дол., побудовано станцію транс'європейського залізничного експресу, передано компанії Walt Disney 1,9 тис. га землі та надано довгостроковий займ на 770 млн дол. за пільговими ставками. Компанія Walt Disney спроектувала і побудувала парк
3	Китай	Проект розвитку туристичної інфраструктури	Включення під егідою Програми розвитку ООН (ПРООН) схеми державно-приватного партнерства в розвитку туристичної інфраструктури (UN Agenda 21, ACCA21)
	Бразилія	Проект розвитку туристичної сфери	Національна Програма приватизації стала частиною правової основи для участі приватного сектора в розвитку туристичного сектора
4	Туреччина	Проект розвитку курортно-пляжного туризму	Усунення законодавчих перешкод для активної участі підприємницького сектора. Прийняття законопроектів щодо різних форм концесії, утворення дев'яті особливих економічних зон розвитку туризму
5	Туніс	Проект розвитку туристичної сфери	Розроблено план змін до законодавства з метою розвитку ДПП. Створено Агентство туристичної нерухомості. Введено податкові пільги для девелоперів в туризмі. Виділено урядом понад 230 млн дол. Для будівництва набережних, облаштування пляжів і парків
6	Трінідад і Тобаго	Проект розвитку туристичної інфраструктури	Міністерство фінансів країни, планує направити кредит в розмірі 200 млн дол. від Латиноамериканського банку розвитку на розвиток за допомогою ДПП інфраструктури туризму: на розвиток пляжної інфраструктури та аеропортів, забезпечення доступності туристичних островів і популярних ділянок для відпочинку
7	ПАР	Проект розвитку інфраструктури національних парків країни	Побудова на умовах концесії за підтримки SAN Parks – державного агентства ПАР з охорони навколошнього середовища: кемпінгів, аеропортів, госпіталю, автодоріг, пунктів прокату автомобілів, крамниць, ресторанів, етнокомплексів, гольф-парку, спа-комплексів, спорт-центрів і т. ін.

Складено авторами на підставі [1; 2; 6; 8].

Аналізуючи світовий досвід державно-приватного партнерства в туризмі, необхідно зазначити, що основним інвестором інфраструктурних проектів

розвитку туризму виступає держава. Державно-приватне партнерство є однією з основних форм реалізації таких проектів.

Нажаль, за українським законодавством функції інвестора має виконувати саме приватний партнер, зареєстрований в установленому законом порядку як юридична особа [17]. Для приватних інвесторів необхідно забезпечити всебічну підтримку з боку держави, засновану на довірі до влади. Отже, основними проблемами, що виникають при впровадженні державно-приватного партнерства в туризмі, є [20]:

- значне обмеження фінансової самостійності приватних підприємств;
- занадто низький туристсько-рекреаційний потенціал регіонів обраних для розвитку механізмів державно-приватного партнерства;
- низький рівень окупності інвестицій;
- обмеження на використання бюджетних коштів при використанні механізмів державно-приватного партнерства;
- відсутність єдиної державної програми розвитку регіонального туризму для підтримки вже реалізованих проектів державно-приватного партнерства;
- висока ймовірність грошових махінацій, шахрайства і корупції;
- більше половини проектів ДПП не реалізовуються по інвестиційним, бюджетним, політичним або іншим причинам;
- відповідальні особи з боку публічного партнера не володіють достатньою кваліфікацією та не готові ділити ризики з приватними партнерами;
- приватні партнери прагнуть максимізувати свій прибуток навіть на шкоду інтересам публічної боку і суспільства, затягують виконання своїх зобов'язань.

Важливим є те, що розподіл ризиків і відповідальності – обов'язкова умова структурування відносин приватного і публічного партнера в таких проектах, але існують значні переваги для приватних інвесторів [23, 25]:

- надійність фінансових вкладень за рахунок виникнення приватної власності на об'єкт угоди, в тому числі зниження процентної ставки по кредитах за рахунок можливості передачі об'єкта угоди в заставу, яка фінансує;
- гарантії окупності інвестицій у разі зміни макроекономічних умов і зміни законодавчих норм (податки, пільги та ін.);
- можливість перекласти частину ризиків виручки на публічного партнера (мінімальна гарантія прибутковості, плата за доступність і ін.);
- можливість збільшити свою виручуку за проектом за рахунок надання платних послуг;
- розвиток інноваційних форм проектного фінансування;
- стимулювання активності приватних інвесторів;

- пряма державна підтримка;
- можливість довгострокового розміщення інвестицій під надійні гарантії;
- широкий спектр потенційних проектів;
- використання ефективних бізнес-технологій.

Необхідно зазначити, що при поширенні практики державно-приватного партнерства органи влади можуть розширити перелік спеціальних податкових режимів в тих сегментах туристичної сфери, які будуть залучені в подібних проектах. Останнім часом в світі спостерігається тенденція активізації розвитку туристичної інфраструктури окремих регіонів напередодні проведення там великих міжнародних заходів. Якщо об'єднати зусилля держави і приватних партнерів у вирішенні вищезгаданих проблем, то можна якісно поліпшити результат від співпраці. Відомо, що туристична галузь потребує великих інвестицій, які, нажаль, держава не може асигнувати у розбудову існуючих та створення нових туристичних об'єктів, що знаходяться в її підпорядкуванні, а тому вимагає залучення приватних коштів на засадах державно-приватного партнерства. Оскільки саме держава є власником об'єктів природно-заповідного фонду, пляжів, озер, морів, парків та інших об'єктів туристсько-рекреаційного потенціалу, тому відповідальність за раціональне їх використання, охорону навколошнього середовища, регіональний розвиток, безпеку кордонів несе вона.

Результатом такого партнерства в туризмі має бути визначене формування конкурентоспроможного національного туристичного продукту на міжнародному туристичному ринку шляхом розбудови туристсько-рекреаційної інфраструктури, що відповідає європейським стандартам та вимогам туристів, і дозволить забезпечити інтенсивний розвиток галузі.

Всесвітньою туристичною організацією виділені першочергові об'єкти, що вимагають застосування державно-приватного партнерства для успішного туризму, такі як транспорт, події, розміщення, пам'ятки, ділові навички та захист ресурсів [4]. Укладання угод з розвитку саме цих об'єктів є актуальним і в Україні.

За даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства станом на 01.01.2020 р. в Україні на засадах ДПП укладено 187 договорів, з яких реалізується тільки 52 договори (34 – договорів концесії, 16 – договорів про спільну діяльність, 2 – інші договори). Із всієї цієї кількості договорів тільки 3 реалізовуються в туристичній сфері діяльності. Це один проект в Кіровоградській області і 2 проекти у Львівській області [24]. Наприклад, Львівською обласною державною адміністрацією, як ініціатором, розроблено проект регіонального розвитку «Розвиток сільського підприємництва та інфраструктури агротуристичного кластера «ГорбоГори». Цей проект став одним

із переможців в конкурсі проектів регіонального розвитку та отримав відповідне фінансування за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу. Мета проекту – забезпечення сталого розвитку території названих громад через розбудову інфраструктури, маркетинг альтернативних видів сільського підприємництва та бізнесу в межах агротуристичного кластера [10]. Саме кластери виступають однією з найпривабливіших форм державно-приватного партнерства в туристичній галузі. Головним завданням регіональної кластеризації є зміцнення туристсько-рекреаційного й інфраструктурного потенціалу області, акумуляція ресурсів і створення привабливого туристичного продукту на засадах сталого розвитку [26, с. 129].

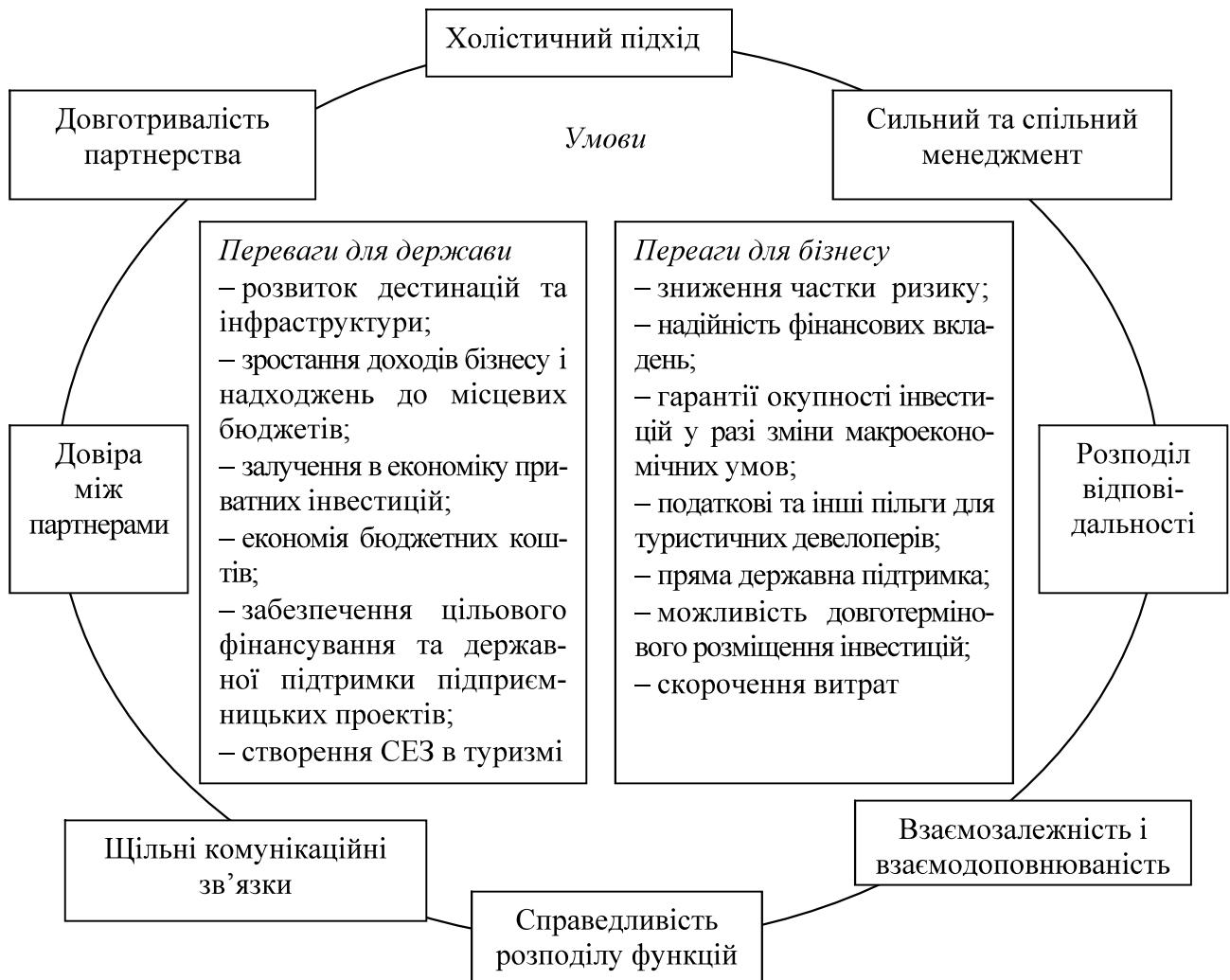
Одним з найбільш вдалих прикладів реалізації програм державно-приватного партнерства розвитку туристичної сфери в Україні можна вважати виконання плану Мінагрополітики України щодо розвитку сільського зеленого туризму, яким було визначено низьку системних заходів [15]:

- розробка та реалізація регіональних проектів підтримки розвитку сільського зеленого туризму;
- надання організаційної допомоги місцевим органам влади та іншим суб'єктам сільського зеленого туризму;
- організація презентації програм сільського зеленого туризму в регіонах з метою залучення місцевого населення та приватних інвесторів до діяльності в цій сфері;
- розробка заходів залучення власників селянських садиб та фермерських господарств до надання послуг в сфері сільського зеленого туризму;
- використання світового досвіду організації різних форм функціонування сільського зеленого туризму (моделей партнерської взаємодії);
- підготовка фахівців для роботи в сфері сільського зеленого туризму.

За даними Світового банку за сприятливих умов державно-приватне партнерство (ДПП) може дозволити урядам керувати розвитком туристичних активів відповідно до державних пріоритетів та високих екологічних та соціальних стандартів, одночасно сприяючи ефективності та творчості приватного сектора [5]. Розглядаючи такі умови в Україні, визначено, що першочерговими з них є це цілісність сприйняття та бачення самого проекту та його результатів, сильний та спільній менеджмент проекту, справедливість розподілу відповідальності та управлінських функцій, постійна підтримка комунікаційних зв'язків, довіра у реалізації договора партнерства, спрямування можливостей і ресурсів на успішну реалізацію проекту (рис. 1).

Сучасний національний туризм в Україні розвивається поки що завдяки підприємницьким і громадським ініціативам. Такі ініціативи з'являються і впроваджуються там, де спостерігається значна концентрація природних, культурних,

історичних пам'яток й атрактивних туристсько-рекреаційних об'єктів. При формуванні умов для розвитку державно-приватного партнерства туристична галузь може стати надійним джерелом надходжень в бюджет країни й стимулом для розвитку туристичного підприємництва й інвестування.



**Рис. 1. Умови та переваги державно-приватного партнерства в туризмі**  
(розроблено авторами)

### Висновки:

1. Дискусія про активізацію спільної діяльності всіх зацікавлених сторін на засадах державно-приватного партнерства допоможе визначити магістральні лінії розвитку туристичної сфері для перетворення туризму на високодохідну індустрію на пріоритетну сферу економіки країни.
2. Міжнародний досвід свідчить, що застосування державно-приватного партнерства в туризмі є дієвим механізмом розвитку туризму в окремих дестинаціях і в країні в цілому. В Україні цей вид партнерства в туристичній сфері діяльності розвинений слабо і знайшов своє застосування при створенні туристичних кластерів.

3. В Україні реалізація державно-приватного партнерства є можливою тільки між державою та юридичними особами, що гальмує застосування цього механізму в туризмі, оскільки саме в туризмі спостерігаються низькі бар'єри для вступу в галузь при започаткуванні малого бізнесу та найму працівників.

4. ДПП є одним із стратегічних механізмів розвитку туризму на засадах сталості, спрямованого на формування привабливої для туристів дестинації. поступальний розвиток інфраструктури локальних територій, створення робочих місць, швидкого зростання доходів туристичного бізнесу і надходжень до місцевих бюджетів.

### **Список використаних джерел**

1. Agazarya N. (2016) Analysis of the World Experience of Public-Private Partnership Application. Public-Private Partnership, 3(2), 151–172.
2. Cottrell S. (2016) A dutch international development approach: sustainable tourism development. Huntingdon Valley, PA.
3. Country Reports WTTC. [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-reports/>
4. Global Report on Public-Private Partnerships: Tourism Development [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417438>.
5. PPPKnowledgeLab. Tourism. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pppknowledgelab.org/sectors/tourism>.
6. Public-private partnerships as one of the areas of tourism development [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pppknowledgelab.org/sectors/tourism>.
7. Riege, A.; Perry, C.; Go, F. Partnerships in international travel and tourism marketing: a systems-oriented approach between Australia, New Zealand, Germany and the United Kingdom. Journal of Travel & Tourism Marketing, v.11, n.1, p.59-77, 2001.
8. T&T to access US\$200 million loan to upgrade tourism infrastructure [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.looptt.com/content/tt-access-us200-million-loan-upgrade-tourism-infrastructure>
9. Travel & Tourism Economic Impact 2019 World [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf>
10. Агротуристичний кластер «ГорбоГори» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.horbohory.com.ua/?page\\_id=1439](https://www.horbohory.com.ua/?page_id=1439)
11. Акімова О. Е. Державно-приватне партнерство як інструмент розвитку індустрії туризму / О. Е. Акімова // Регіональна економіка: теорія і практика. – 2017. – №2 (233). – С. 43-48.
12. Босовська М. В. Методологія формування та розвитку публічно-приватного партнерства / М. В. Босовська // Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки» [Електронний ресурс]. – 2015. – № 3.– Режим доступу <http://global-national.in.ua/vipusk-3-2015/363-bosovska-m-v-metodologiya-formuvannya-ta-rozvitku-publichno-privatnogo-partnerstva>
13. Гаврилюк А. М. Сучасні тенденції публічно-приватного партнерства в індустрії туризму України / А. М. Гаврилюк // Публічне урядування [Електронний ресурс]. – 2016. – № 3. – С. 40-49. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubm\\_2016\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubm_2016_3_6)
14. Гороховська К. В. Імплементація державно-приватного партнерства в туристичний сектор як механізму економічного зростання регіону та країни загалом / К. В. Гороховська // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – №9. – 2016. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5155>

15. Державно-приватне партнерство в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.vz.kiev.ua/myhajlo-radutskyj-parlament-zabezpechyt-vchasnu-zakonodavchu-pidtrymku-transformatsiyi-galuzi-ohorony-zdorov-ya>.
16. Закон України «Про державний бюджет України 2020 рік»: станом на 10 бер. 2020 р. / Верховна Рада України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-IX#n129>.
17. Закон України «Про державно-приватне партнерство»: станом на 10 бер. 2020 р. / Верховна Рада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.
18. Івашова Л. М. Державно-приватне партнерство у сфері туризму як дієвий механізм забезпечення сталого розвитку економіки країни і регіонів [Електронний ресурс] / Л. М. Івашова // Публічне управління та митне адміністрування. – 2018. – № 1 (18). – Режим доступу: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2018/1/8.pdf>
19. Постанова Кабінету Міністрів України «Про деякі питання діяльності Державного агентства розвитку туризму» [Електронний ресурс]. – № 1162 від 24 грудня 2019 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1162-2019-%D0%BF#n11>
20. Розвиток державно-приватного партнерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://admyumen.ru/ogv\\_ru/finance/Dev\\_partner/more.htm?id](https://admyumen.ru/ogv_ru/finance/Dev_partner/more.htm?id)
21. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» [Електронний ресурс]. – № 168р. – 16.03.2017. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80>
22. Скліар Г. П. Державно-приватне партнерство в сфері гастрономічного туризму як інструмент модернізаційного розвитку економіки регіонів / Г. П. Скліар, Ю. В. Карпенко // Економічний вісник Донбасу [Електронний ресурс]. – 2015. – № 1(39). – Режим доступу: [http://www.evd-journal.org/download/2015/1\(39\)/pdf/11-Sklar.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2015/1(39)/pdf/11-Sklar.pdf)
23. Сливенко В. А. Класичні та сучасні бізнес стратегії туристичних підприємств / В. А. Сливенко, А. О. Єрмакова [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2018. – № 11. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
24. Стан здійснення ДПП в Україні [Електронний ресурс]. Станом на 22.01.2020 р. – Режим доступу : <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>
25. Український центр сприяння розвитку публічно-приватного партнерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ukrppp.com/tu/held-events/26-2010-08-05-07-32-32>
26. Шимкова В. Є. Роль кластеризації в розвитку туристичного бізнесу в регіонах / В. Є. Шимкова // Культура народов Причорномор'я: сб. наукн.труд. – 2008. – № 137. – С. 127-130.