

УДК 338.1:658.012.2:332.122.6:338.48

DOI <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-12-17>

Дишкантьук О.В.

кандидат технічних наук,  
декан факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму,  
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0679-3940>

## СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

У статті проаналізовано державно-приватне партнерство (ДПП) як ключовий механізм розвитку інфраструктури гостинності в Україні. На основі міжнародного досвіду визначено переваги ДПП, такі як залучення інвестицій, модернізація інфраструктури, створення робочих місць та впровадження інновацій. Розроблено модель стратегічного розвитку ДПП, яка включає вдосконалення нормативно-правової бази, формування партнерств, цифрову трансформацію та розвиток людського капіталу. Визначено бар'єри впровадження ДПП в Україні, зокрема бюрократію, недосконалість законодавства, слабку інституційну підтримку. Запропоновано рекомендації для адаптації міжнародних моделей до українських реалій, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності індустрії гостинності на глобальному рівні.

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство, індустрія гостинності, інновації, міжнародний досвід, інвестиції, модернізація інфраструктури, нормативно-правова база, цифрова трансформація, конкурентоспроможність, національна економіка.

Dysnkantiuk Oksana

International Humanitarian University, Odessa

## STRATEGIC APPROACHES TO DEVELOPING PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

This article explores public-private partnerships (PPPs) as a key mechanism for advancing the hospitality industry infrastructure in Ukraine. Drawing on international examples such as Marina Bay Sands (Singapore) and EuroDisney (France), it highlights the advantages of PPPs, including attracting investments, modernizing infrastructure, creating jobs, and integrating innovations. The study proposes a strategic PPP development model that incorporates enhancing the regulatory framework, building strategic partnerships, modernizing infrastructure, digital transformation, and developing human capital. It also identifies significant barriers to PPP implementation in Ukraine, such as bureaucratic inefficiencies, legislative gaps, lack of transparency, and limited institutional capacity. Recommendations are provided for adapting successful international PPP models to Ukrainian realities, focusing on legal optimization, simplifying administrative procedures, and encouraging private investment through fiscal incentives. Special attention is given to the potential of digital tools like Big Data and CRM systems to enhance service quality and improve operational efficiency. The proposed model aims to strengthen the competitiveness of Ukraine's hospitality sector, ensuring its sustainable development and alignment with global tourism trends. The findings suggest that an integrated PPP approach can drive economic growth, support regional development, and solidify Ukraine's position as an attractive tourist destination on the international stage.

**Keywords:** public-private partnership, hospitality industry, innovation, international experience, investment, infrastructure modernization, regulatory framework, digital transformation, competitiveness, national economy.

**Постановка проблеми.** Забезпечення сталого розвитку економіки України потребує впровадження сучасних методів управління, зокрема через механізм державно-приватного партнерства (ДПП). Це є інноваційним підходом, який активно використовується у міжнародній практиці для мобілізації внутрішніх ресурсів та залучення зовнішніх інвестицій. Україна почала активно використовувати цей механізм з прийняттям Закону «Про державно-приватне партнерство» у 2010 році, визначивши пріоритетні галузі економіки, серед яких туризм. Індустрія гостинності має значний потенціал для економічного зростання країни, особливо в контексті євроінтеграції. Втім індустрія гостинності залишається недостатньо розвиненою в Україні через слабку інфраструктуру, відсутність сучасних логістичних рішень і недостатню популяризацію культурно-історичної спадщини. Проблема стає ще більш актуальною через необхідність модернізації

інфраструктурних об'єктів, таких як дороги, готелі та комунальні мережі. У складних економічних умовах, посиленні бойовими діями в країні, основним шляхом розвитку індустрії гостинності є залучення приватного капіталу. Механізм ДПП дозволяє ефективно розподілити ризики, обов'язки та інвестиції між державою та приватним сектором, забезпечуючи стабільне співробітництво. Цей підхід може слугувати основою для відродження інфраструктури гостинності та стимулювання підприємництва в сфері гостинності. У світовій практиці ДПП довело свою ефективність у забезпеченні стійкого розвитку гостинної галузі, однак дослідження, присвячені цій темі, досі не спрямовані на обґрунтування специфіки для індустрії гостинності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження аспектів реформування та розвитку туристичної галузі на основі механізмів державно-приватного партнерства знайшли широке відображення у працях

вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, цьому питанню приділили увагу такі дослідники, як Г. Михайличенко, Т. Ткаченко, Є. Козловський, Ю. Карпенко, С. Нездоймінов та інші. Питання державного регулювання туристичної галузі знайшли відображення у працях таких дослідників, як А. Карпенко, Ю. Гурбик. Зокрема, Н.А. Леоненко [1] провела ґрунтовний аналіз механізму державно-приватного партнерства в контексті державного регулювання туристичної галузі в Україні. Є.В. Козловський і Т.І. Ткаченко [2] представили пропозиції щодо вдосконалення управління проектами в туризмі, базуючись на механізмах ППП. Г.П. Скляр, Ю.В. Карпенко [3] висвітлили проблеми співпраці влади та бізнесу в туристичній сфері та запропонували шляхи активізації державно-приватного партнерства в цій галузі. Л.М. Івашова [4], В.І. Панасюк і Т.В. Арбузова [5] визначили ключові аспекти співпраці між державними установами та приватними компаніями, спрямованої на соціально-економічний розвиток сільських територій. Ю.В. Карпенко [6] розглядає публічно-приватне партнерство в туризмі як один з інструментів забезпечення розвитку територій. Однак на сьогодні залишається чимало невирішених аспектів, які уповільнюють впровадження механізмів державно-приватного партнерства в індустрії гостинності в Україні та вимагають додаткових досліджень. Аналізуючи сучасну наукову літературу, можна виявити низку публікацій, які зосереджуються на окремих аспектах індустрії гостинності. Дослідження висвітлюють можливість модернізації туристичних об'єктів та створення нових продуктів для туристів. Значний акцент робиться на механізмах залучення інвестицій, включаючи приватне фінансування та іноземні інвестиції. Публікації аналізують міжнародний досвід використання ДПП, але здебільшого в загальному контексті без деталізації для галузі гостинності. Водночас слід зазначити недостатнє узагальнення міжнародного досвіду використання ДПП у галузі гостинності з адаптацією до українських реалій. Недостатня увага до цих аспектів у науковій літературі створює прогалини, які необхідно заповнити для забезпечення сталого розвитку індустрії гостинності.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення стратегічних підходів до впровадження державно-приватного партнерства в індустрії гостинності України шляхом аналізу успішних міжнародних практик, оцінки їх економічного, соціального та інноваційного впливу, а також розробки рекомендацій для вдосконалення нормативно-правового регулювання, фінансових стимулів і забезпечення прозорості та ефективності реалізації таких партнерств. Дослідження спрямоване на виявлення переваг і обмежень застосування ДПП для розвитку інфраструктури гостинності, оцінку економічного, соціального та інноваційного впливу партнерств, а також на визначення необхідних змін у нормативно-правовій базі з метою підвищення прозорості, ефективності та залучення інвестицій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У світовій практиці використовуються кілька основних моделей ДПП. Згідно з матеріалами Світового банку, існують чотири основні моделі державно-приватного партнерства ДПП:

1. *Управлінські контракти та лізинг.* Ця модель передбачає передачу приватному сектору права на

управління об'єктом або його оренду (лізинг) з метою підвищення ефективності використання ресурсів.

2. *Концесії.* Реалізуються у форматах, таких як: ROT (реконструкція, експлуатація, передача); RLT (реконструкція, оренда, передача); BROТ (будівництво, реконструкція, експлуатація, передача). Концесійні механізми дозволяють приватному партнеру здійснювати модернізацію інфраструктури та її експлуатацію з подальшою передачею об'єкта державі.

3. *Проекти «зеленого поля».* Ця модель, відома також як Greenfield Projects, передбачає будівництво нового об'єкта приватним партнером, самостійно або разом із державою, з подальшою його експлуатацією протягом контрактного періоду. Варіанти реалізації: BLT (будівництво, оренда, передача); BOT (будівництво, експлуатація, передача); BOO (будівництво, володіння, управління).

4. *Продаж активів.* Включає схеми, коли приватний сектор отримує частку об'єкта державної власності шляхом купівлі акцій або через програми приватизації. Це дозволяє залучити додаткові інвестиції для модернізації та подальшого розвитку активів [7; 8].

Ці моделі забезпечують гнучкість у виборі механізмів співпраці, залежно від специфіки об'єкта та економічних цілей партнерства. Ефективність моделей ДПП оцінюється за такими критеріями: економічний ефект – рівень інвестицій та дохідність проектів; екологічність – вплив на довкілля; соціальні переваги – створення нових робочих місць, покращення якості послуг. В Україні прикладом концесійної моделі є морський порт «Ольвія». Уряд передав порт у концесію катарської компанії QTerminals. Інвестор зобов'язався модернізувати портову інфраструктуру та покращити логістику. Результатом стало збільшення доходів держави та підвищення ефективності роботи порту. Прикладом є також автодорога D4/R7 (Словаччина). Приватний інвестор модернізував дорогу, встановив системи безпеки та підтримує її стан. Результатом стало покращення дорожньої інфраструктури, підвищення безпеки та комфорту для водіїв. Прикладом моделі спільного фінансування (Co-financing Model) є проект Crossrail (Лондон, Велика Британія). Нову лінію метро фінансували державні органи та приватні інвестори. Приватний сектор отримав вигоду від зростання цін на нерухомість та збільшення пасажиропотоку. Результатом стало покращення транспортної інфраструктури Лондона. Іншим прикладом є «Стадіон Альянц Арена» (Німеччина), який побудований на кошти держави та футбольного клубу «Баварія». Фінансування розподілили між державою (земля, інфраструктура) і клубом (будівництво, управління). Результатом є сучасний стадіон, який є важливим об'єктом для спорту та туризму. Зарубіжні кейси використання ДПП у галузі гостинності представлені в таблиці 1.

Аналіз кейсів показав, що концесійні моделі забезпечують швидке створення інфраструктури, але вимагають високого рівня регуляторного контролю. Водночас оренда є більш гнучкою, але менш ефективною у великих масштабах. Розглядаючи переваги використання моделей ДПП, варто виділити *економічну ефективність*, адже залучення приватних інвестицій дозволяє зменшити навантаження на державний бюджет. Важливим є *розподіл ризиків*, які розподіляються між державою та приватними партнерами. Приватний

Таблиця 1

## Зарубіжні кейси використання ДПП у галузі гостинності

Модель ДПП Кейс	Основні аспекти	Результати
1	2	3
Концесія <i>Кейс 1</i> Marina Bay Sands Сінгапур	Партнерство між урядом Сінгапуру та приватним сектором для створення інтегрованого курорту. Уряд забезпечив виділення землі та первинну інфраструктуру. Приватний інвестор (Las Vegas Sands Corporation) профінансував будівництво та управління об'єктом. Загальна вартість проєкту становила понад 5 мільярдів доларів США, включаючи вартість землі та інші капітальні витрати.	Marina Bay Sands сприяє зростанню ВВП Сінгапуру, за оцінками, забезпечуючи приблизно 1,5% від загального обсягу. У першому кварталі 2024 року прибуток Marina Bay Sands зріс на 51,5% порівняно з попереднім роком, досягнувши 811,4 мільйона доларів США. У жовтні 2024 року компанія Las Vegas Sands оголосила про плани інвестувати 8 мільярдів доларів США в розширення Marina Bay Sands, включаючи будівництво четвертої вежі готелю з 570 розкішними номерами, ігровими зонами та ареною на 15 000 місць.
Концесія <i>Кейс 2</i> EuroDisney Франція	Уряд забезпечив виділення земельної ділянки (1943 гектари) у регіоні Марнла-Валле поблизу Парижа, а також інвестував у розвиток інфраструктури. Парк відкрився у 1992 році. Проєкт включає два тематичні парки, 7 готелів, поля для гольфу, ресторани, магазини та зони відпочинку. Загальна вартість проєкту оцінюється в 5 мільярдів євро. Walt Disney Company внесла 49% капіталу, решта була залучена через кредити та інвестиції уряду Франції.	EuroDisney став каталізатором розвитку регіону, створив понад 30 000 робочих місць. Підвищення інвестиційної привабливості регіону. З моменту відкриття у 1992 році Disneyland Paris прийняв понад 320 мільйонів відвідувачів, що робить його найпопулярнішим туристичним напрямком у Європі. У 2023 році Euro Disney Associés SAS, компанія, що управляє Disneyland Paris, зафіксувала рекордний дохід у розмірі 2,356 мільярда євро, що на 27,4% більше порівняно з попереднім роком. Операційний прибуток склав 175 мільйонів євро, а чистий прибуток – 161 мільйон євро, що свідчить про значне покращення фінансових результатів.
Спільне фінансування <i>Кейс 3</i> Cape Town International Convention Centre Південна Африка	Сучасний конференц-центр у Кейптауні, Південна Африка, створений у рамках державно-приватного партнерства (ДПП). Він є ключовою інфраструктурою, спрямованою на розвиток ділового туризму та економічного зростання регіону. Уряд забезпечив базову інфраструктуру та сприяв залученню інвесторів. Приватний сектор профінансував будівництво та управляє центром.	З моменту відкриття у 2003 році до 2019 року СТІСС зробив кумулятивний внесок у ВВП Південної Африки на суму 47,3 мільярда рандів, з яких 39,6 мільярда рандів припадає на валовий географічний продукт (GDP) Західної Капської провінції. З 2003 року СТІСС створив або підтримав понад 130 465 робочих місць. У фінансовому році 2018/2019 СТІСС отримав дохід у розмірі 277 мільйонів рандів, що є значним зростанням порівняно з 172 мільйонами рандів у 2013/2014 році. Операційний прибуток (ЕВІТДА) склав 57,5 мільйона рандів, що на 49,57 мільйона рандів перевищує запланований показник. У 2018/2019 фінансовому році заходи, проведені в СТІСС, згенерували приблизно 566 057 ночівель у готелях Західної Капської провінції та 575 898 по всій Південній Африці. Загальні витрати іноземних відвідувачів оцінюються в 677 мільйонів рандів.
Концесія <i>Кейс 4</i> CityLink Мельбурн, Австралія	Реалізація швидкісної дороги у Мельбурні, Австралія. Приватний оператор отримав концесію на 34 роки. Проєкт вартістю приблизно 2,2 мільярда австралійських доларів був завершений у 2000 році. Проєкт включав будівництво нових естакад, тунелів та мостів, зокрема 30-метрового мосту через річку Ярра.	Він значно покращив транспортну інфраструктуру Мельбурна, зменшивши час у дорозі та підвищивши ефективність перевезень. Щорічно проєкт забезпечує економію часу на суму 187 мільйонів австралійських доларів. Під час будівництва було створено від 6 000 до 8 000 робочих місць, а після введення в експлуатацію – додатково 2 000 постійних робочих місць. Покращення транспортної інфраструктури призвело до зниження витрат на обслуговування доріг більш ніж на 3 мільйони австралійських доларів на рік.
Концесія <i>Кейс 5</i> Highway 407 Онтаріо, Канада	Електронна платна дорога у провінції Онтаріо, Канада. Приватний консорціум отримав концесію на 99 років. Будівництво дороги коштувало приблизно 1,6 мільярда канадських доларів (близько 1,2 мільярда доларів США на момент будівництва). У 1999 році концесію на 99 років було продано приватному консорціуму за 3,1 мільярда канадських доларів (приблизно 2,1 мільярда доларів США).	Дорога сприяла зменшенню заторів та покращенню логістики в регіоні. Внесок у ВВП: з 1999 по 2017 рік інвестиції та операційна діяльність Highway 407 ETR сприяли економічним вигодам у розмірі 15,89 мільярда доларів у межах Онтаріо. Щорічно водії економлять понад 22,7 мільйона годин на дорозі, а комерційні користувачі – близько 7,7 мільйона годин, що підвищує продуктивність та ефективність перевезень. За прогнозами, якщо тенденції використання та інвестиції продовжаться, очікується, що Highway 407 ETR підтримуватиме економічні вигоди в розмірі 724 мільйони доларів щорічно в Онтаріо.

Закінчення таблиці 1

1	2	3
Спільне фінансування  Кейс 6 Delhi Metro  Делі, Індія	Будівництво метро в Делі, Індія. Реалізовано через спільне фінансування уряду та приватних інвесторів. Загальна вартість проєкту становила приблизно 2,3 мільярда доларів США для перших двох фаз будівництва. Метро розпочало роботу у 2002 році та значно покращило громадський транспорт у місті, перевозючи понад 2,7 мільйона пасажирів щодня.	Значний економічний та екологічний вплив Деліського метро на місто, сприяючи сталому розвитку та покращенню якості життя мешканців. Щорічно метро допомагає скоротити викиди CO <sub>2</sub> на приблизно 766 000 тонн, що позитивно впливає на екологічну ситуацію в місті. Станом на 2022 рік, завдяки функціонуванню метро, з доріг Делі було знято приблизно 516 414 транспортних засобів, що сприяло зменшенню заторів та покращенню якості повітря. Введення метро сприяло зниженню кількості дорожньо-транспортних пригод у місті, підвищуючи безпеку на дорогах.
Концесія  Кейс 7 LGV Sud Europe Atlantique (LGV SEA)  Франція	Високошвидкісна залізнична лінія у Франції, що з'єднує міста Тур і Бордо, загальною довжиною 302 км, вартість проєкту оцінюється в понад 7 мільярдів євро. Консорціум LISEA, до складу якого входять компанії VINCI, Caisse des Dépôts та AXA Private Equity, отримав 50-річну концесію на фінансування, будівництво, експлуатацію та обслуговування цієї лінії.	Лінія сприяє економічному розвитку південно-західної Франції, покращуючи зв'язок між регіонами та стимулюючи ділову активність. Скорочення часу подорожі. Час у дорозі між Парижем і Бордо скоротився приблизно на 50 хвилин, що дозволяє здійснити подорож за близько 2 годин. Очікується, що нова лінія збільшить річну кількість пасажирів приблизно на 5 мільйонів.

Джерело: складено автором за [9–16]

сектор впроваджує передові технології та практики управління. Партнерства забезпечують швидкий запуск проєктів завдяки об'єднанню ресурсів. Серед обмежень та викликів моделей ДПП варто виокремити регуляторні бар'єри, фінансові ризики, відсутність досвіду, соціальне несприйняття. У деяких країнах бюрократія та складні процедури уповільнюють реалізацію проєктів. Неправильний розподіл прибутків і витрат може призвести до конфліктів. Нестача експертизи в управлінні складними проєктами у державних структур є певним обмеженням. У деяких випадках місцеві громади не підтримують проєкти через брак прозорості. В Україні моделі ДПП ще перебувають на етапі становлення, але є приклади успішних кейсів, які демонструють їхню ефективність у різних галузях (таблиця 2).

Успішні кейси ДПП в Україні демонструють значний потенціал цієї моделі для вирішення інфраструктурних, соціальних та економічних викликів. Водночас, для масштабування та ефективності необхідно: вдосконалити нормативно-правову базу; забезпечити прозорість і доступність інформації для інвесторів; активізувати співпрацю між центральною владою, місцевими органами і приватними компаніями. За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.01.2024 [17] на умовах ДПП укладено 198 договорів, з яких реалізується 22 договори (10 – концесійних договорів, 6 – договорів про спільну діяльність, 6 – інші договори), 166 договорів не реалізується (115 – не виконується, 51 – розірвані / закінчився термін дії), 10 призупинені у зв'язку зі збройною агресією російської федерації (рис. 1).



Рис. 1. Договори, укладені на умовах ДПП, які реалізуються станом на 01.01.2024



Таблиця 2

## Кейси використання ДПП в Україні

Кейс	Модель ДПП	Основні аспекти	Результати
<b>Київський аеропорт «Бориспіль»</b>	ДПП у сфері управління та модернізації аеропортової інфраструктури.	Приватні інвестори брали участь у модернізації терміналів, створенні нових послуг (рітейл, харчування, паркінг). Уряд забезпечив нормативну підтримку та розвиток транспортного сполучення.	Збільшення пропускну здатності аеропорту. Покращення туристичного іміджу України. Підвищення прибутковості від додаткових послуг (торгові площі, оренда).
<b>НСК «Олімпійський» (Київ)</b>	ДПП у рамках підготовки до проведення Євро-2012.	Співпраця уряду з приватними інвесторами для модернізації інфраструктури стадіону. Залучення приватного капіталу для створення сучасних зон гостинності, включаючи VIP-зали, ресторани та конференц-простори.	Стадіон відповідає міжнародним стандартам і є одним із головних спортивних та культурних центрів країни. Регулярне проведення міжнародних подій забезпечує стабільний дохід.
<b>Львівський сміттєпереробний завод</b>	ДПП у сфері управління відходами.	Інвестиції приватного сектору в будівництво заводу для переробки побутових відходів. Уряд Львова забезпечив нормативну підтримку та виділення земельної ділянки.	Завод сприяє екологічній модернізації регіону. Покращення санітарно-гігієнічної ситуації у Львові та області. Створення робочих місць у сфері екології.
<b>Автомобільна дорога М-06 (Київ – Чоп)</b>	Пілотний проєкт ДПП у сфері дорожньої інфраструктури.	Уряд передав приватним інвесторам управління та обслуговування частини траси. Приватні компанії відповідали за модернізацію дорожнього покриття, встановлення сучасних знаків і систем безпеки.	Поліпшення якості доріг і транспортного сполучення. Зменшення витрат держави на утримання дороги. Залучення іноземних інвесторів до інфраструктурних проєктів.
<b>Енергоефективність у громадських будівлях (ЕСКО-моделі)</b>	Енергосервісні контракти як форма ДПП.	Приватні компанії інвестують в енергоефективні рішення (утеплення, модернізація систем опалення) у школах, лікарнях та інших установах. Держава або місцеві органи влади повертають інвестиції за рахунок економії енергоресурсів.	Значна економія бюджетних коштів на енергоносії. Зменшення викидів CO <sub>2</sub> і підвищення комфортності приміщень.

Джерело: складено автором

Якщо проаналізувати види діяльності, за якими укладено такі договори, то отримаємо такі дані:

- управління відходами (2 договори, що становить 9,1% від загальної кількості);
- збирання, очищення та розподілення води (8 договорів, що становить 36,3% від загальної кількості);
- виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл і постачання природного газу (4 договори, що становить 18,2% від загальної кількості);
- охорона здоров'я (2 договори, що становить 9,1% від загальної кількості);
- туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт (4 договори, що становить 18,2% від загальної кількості);
- інші (2 договори, що становить 9,1% від загальної кількості).

Можна стверджувати, що існує вагомий потенціал для сталого економічного зростання як на державному, так і на регіональному рівнях завдяки активному залученню приватних інвестицій у розвиток сфери гостинності. Залучення приватних інвестицій має низку переваг, які позитивно впливають на розвиток економіки (таблиця 3).

Залучення приватних інвестицій є важливим механізмом стимулювання економічного зростання, модернізації інфраструктури, створення робочих місць та впровадження інновацій. Для досягнення максимального ефекту важливо забезпечити прозорі умови співпраці між державою та інвесторами.

Інвестиції є ключовим рушієм інноваційного розвитку, сприяючи створенню нових технологій, розширенню бізнес-можливостей та підвищенню конкурентоспроможності (таблиця 4). Забезпечення прозорих умов для інвесторів і підтримка інноваційної екосистеми дозволяють ефективно використовувати цей потенціал. Основними законодавчими актами, що регулюють ДПП в Україні, є Закон України «Про державно-приватне партнерство», який визначає поняття, принципи та механізми реалізації партнерства між державою та приватним сектором. Цей закон встановлює основні вимоги до учасників ДПП, критерії оцінки проєктів і порядок укладання відповідних угод. Серед ключових аспектів закону – чіткий розподіл відповідальності між партнерами, формування процедур конкурсного відбору та регламентація розподілу ризиків. Водночас законодавча база залишається недостатньо конкретною для специфіки гостинності, що ускладнює її адаптацію до сучасних потреб галузі. Сфера гостинності також регулюється спеціальними законами, такими як Закон України «Про туризм», Закон «Про інвестиційну діяльність». Закон «Про туризм» визначає правові основи діяльності в туристичній галузі, встановлює державну підтримку для проєктів, що сприяють розвитку туризму, і регулює порядок надання туристичних послуг. Закон «Про інвестиційну діяльність» створює правові основи для залучення приватних інвесторів у розвиток інфра-

Таблиця 3

## Вплив приватних інвестицій на економіку

Категорія переваг	Ключові аспекти
Економічні переваги	Розподіл фінансового навантаження, прискорення реалізації проєктів, підвищення ефективності
Інфраструктурні переваги	Модернізація об'єктів, розширення інфраструктурних можливостей
Соціальні переваги	Створення робочих місць, зростання доходів населення, підтримка місцевих громад
Інноваційні переваги	Впровадження сучасних технологій, поширення досвіду та знань
Інвестиційний імідж	Залучення міжнародних інвесторів, підвищення довіри
Гнучкість та адаптація	Швидке реагування на ринкові зміни, ризик-менеджмент
Сталий розвиток	Екологічні ініціативи, підтримка регіонального розвитку

Джерело: складено автором

Таблиця 4

## Вплив інвестицій на інновації

Спосіб впливу інвестицій	Опис
Фінансування досліджень та розробок	Підвищення витрат на інновації, розширення можливостей для експериментів.
Прискорення технологічного прогресу	Впровадження нових технологій, автоматизація та цифровізація.
Підтримка стартапів та підприємництва	Фінансування інноваційних стартапів, створення нових бізнес-моделей.
Покращення інфраструктури для інновацій	Розвиток інноваційних хабів, інтеграція дослідницьких центрів.
Створення конкурентних переваг	Зростання продуктивності, підвищення ринкової позиції.
Зростання доступу до нових ринків	Розширення географічного охоплення, створення нових ринків.
Стимулювання співпраці	Публічно-приватне партнерство, міжнародна співпраця.

Джерело: складено автором

структури гостинності, включаючи пільги для інвесторів у пріоритетних галузях. Проте ці акти не містять достатньо стимулів для активного залучення інвесторів у проєкти ДПП саме в туристичній галузі. Місцеві органи влади відіграють важливу роль у реалізації проєктів ДПП. Вони відповідають за ініціацію проєктів, надання земельних ділянок, контроль за виконанням угод і залучення місцевих громад до процесу. Органи місцевого самоврядування також створюють нормативні документи, що уточнюють специфіку реалізації ДПП на місцевому рівні. Проте недостатній досвід місцевих органів у залученні інвесторів і відсутність єдиної методології створюють перешкоди для реалізації ефективних партнерств. Процедури для укладання угод ДПП включають кілька ключових етапів: підготовку техніко-економічного обґрунтування, проведення конкурсів для вибору приватного партнера, укладання угоди та моніторинг виконання проєкту. Ці процедури регламентуються законодавством і спрямовані на забезпечення прозорості, ефективності та рівноправності для всіх учасників. Особливу увагу приділяють оцінці ризиків і розподілу фінансових зобов'язань між сторонами. Однак складність та тривалість процедур, а також високі адміністративні бар'єри відлякують багатьох потенційних інвесторів.

Ключові перешкоди розвитку ДПП у сфері гостинності в Україні:

1. Недостатня адаптація нормативно-правової бази до специфіки індустрії гостинності.

2. Високий рівень бюрократії – складність процедур підготовки, узгодження та реалізації угод.

3. Обмежені стимули для інвесторів – недостатні пільги чи преференції для приватного сектору.

4. Низька прозорість – відсутність механізмів забезпечення відкритості тендерів і звітності щодо виконання угод.

5. Обмежений досвід місцевих органів влади – нестача кваліфікованих кадрів для супроводу проєктів.

6. Відсутність єдиної стратегії – розрізненість зусиль між центральною владою, місцевими органами та приватними партнерами.

7. Недостатня популяризація можливостей ДПП – відсутність активного залучення інвесторів через міжнародні форуми, виставки чи маркетингові кампанії.

Вирішення цих проблем потребує не лише вдосконалення законодавства, але й створення єдиної інституційної системи для супроводу проєктів ДПП, а також активізації міжнародної співпраці для обміну досвідом.

Сформулюємо стратегічні підходи до розвитку державно-приватного партнерства в індустрії гостинності:

1. Оптимізація нормативно-правової бази

- Внесення змін до законодавства, спрямованих на врахування особливостей туристичної галузі, зокрема до Закону України «Про державно-приватне партнерство» та Закону «Про туризм».

- Розробка спеціалізованих регуляторних актів для стимулювання інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури через механізми ДПП.

- Гармонізація нормативно-правових актів України із стандартами Європейського Союзу з метою залучення міжнародних інвесторів.

2. Розробка спрощених процедур реалізації проєктів ДПП

- Встановлення єдиної системи стандартів і методологій для підготовки, оцінки та укладання угод ДПП.

- Створення електронних платформ для забезпечення прозорості конкурсних процедур і спрощення документообігу між учасниками партнерства.

- Зменшення адміністративних бар'єрів через оптимізацію тривалості погоджувальних процедур і впровадження автоматизації процесів.

### 3. Забезпечення прозорості та підзвітності

- Формування відкритих реєстрів проєктів ДПП із детальною інформацією про їх реалізацію, включаючи фінансові та соціально-економічні показники.

- Впровадження незалежного аудиту виконання угод із регулярною публікацією результатів на офіційних ресурсах.

- Створення механізмів громадського контролю для моніторингу ефективності реалізації проєктів.

### 4. Фінансове стимулювання приватного сектора

- Запровадження податкових преференцій для приватних інвесторів, що здійснюють вкладення в інфраструктуру гостинності.

- Використання державних субсидій для підтримки проєктів, які мають стратегічне значення для розвитку туристичних регіонів.

- Надання державних гарантій для мінімізації фінансових ризиків приватних партнерів.

### 5. Інституційна підтримка місцевих органів влади

- Створення спеціалізованих агентств для супроводу проєктів ДПП на регіональному рівні.

- Розробка навчальних програм і проведення тренінгів для підвищення кваліфікації працівників місцевих органів влади.

- Розробка рекомендацій для ефективної взаємодії місцевих органів влади із приватними інвесторами.

### 6. Формування національної стратегії розвитку ДПП у гостинності

- Визначення пріоритетних регіонів і проєктів для реалізації ДПП на основі аналізу їхнього туристичного потенціалу.

- Інтеграція стратегічних завдань розвитку ДПП у національні програми економічного розвитку.

- Координація діяльності між центральною владою, місцевими органами та бізнесом через створення міжвідомчих координаційних рад.

### 7. Міжнародна інтеграція та обмін досвідом

- Запровадження програм співпраці з міжнародними організаціями та фінансовими установами для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів.

- Проведення міжнародних конференцій, форумів і виставок для обміну досвідом у сфері ДПП.

- Використання кращих світових практик у реалізації проєктів ДПП у туристичній галузі.

### 8. Промоція та популяризація можливостей ДПП

- Створення інформаційних кампаній для залучення вітчизняних та іноземних інвесторів до участі в проєктах.

- Використання маркетингових інструментів для демонстрації переваг ДПП.

- Формування позитивного іміджу країни як надійного партнера для інвестування.

Запропоновані заходи спрямовані на усунення ключових перешкод для розвитку ДПП у сфері гостинності, що дозволить створити умови для залучення інвестицій, модернізації інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності індустрії гостинності України. Проведені дослідження дали змогу розробити модель стратегічного розвитку державно-приватного партнерства (ДПП) в індустрії гостинності України, яка описує ключові етапи стратегічного розвитку державно-приватного партнерства (ДПП). Вона побудована на семи взаємопов'язаних блоках, кожен з яких відображає окрему складову ефективного управління партнер-

ством між державними і приватними суб'єктами. Розглянемо основні етапи.

1. *Розробка нормативно-правової бази.* На першому етапі відбувається вдосконалення правового регулювання ДПП. Основна мета – забезпечення прозорості, створення сприятливих умов для інвесторів та гармонізація українського законодавства з міжнародними стандартами.

2. *Формування стратегічних партнерств.* На цьому етапі формуються стійкі зв'язки між державними органами, приватними компаніями та інвесторами. Створення спільних ініціатив, консорціумів та платформ для співпраці сприяє залученню фінансових ресурсів та досвіду.

3. *Модернізація інфраструктури.* Включає оновлення об'єктів гостинності, таких як готелі, ресторани, транспортні вузли. Важливим аспектом є інтеграція енергоефективних рішень і екологічних стандартів.

4. *Цифрова трансформація.* Забезпечує використання новітніх технологій, таких як цифрові платформи для бронювання, аналітика Big Data, CRM-системи. Цифрові інструменти сприяють підвищенню якості сервісу та персоналізації послуг для клієнтів.

5. *Розвиток людського капіталу.* Особлива увага приділяється навчання персоналу. Впровадження міжнародних стандартів обслуговування, розвиток професійних компетенцій працівників у сфері гостинності, підтримка молодих підприємців.

6. *Моніторинг та оцінка результатів.* Впроваджується система ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результативності реалізованих проєктів. Регулярний аудит дозволяє оперативно вносити корективи в стратегію.

7. *Просування України як туристичної дестинації.* Завершальний етап передбачає розробку національного бренду для міжнародного ринку, створення унікальних туристичних продуктів і активне використання маркетингових стратегій для популяризації України.

Запропонована модель є універсальною і може бути адаптована для різних регіонів України. Її застосування дозволяє залучити інвестиції у сферу гостинності, забезпечити стабільний розвиток інфраструктури гостинності, підвищити конкурентоспроможність України на міжнародному ринку. Реалізація цієї моделі сприятиме зміцненню державно-приватного партнерства, забезпечить системний підхід до розвитку індустрії гостинності та створить умови для сталого економічного зростання.

**Висновки.** Дослідження механізмів ДПП в індустрії гостинності України дозволило виявити його ефективність як інструменту модернізації інфраструктури, залучення приватних інвестицій та впровадження інновацій. Використання міжнародного досвіду демонструє здатність ДПП стимулювати економічне зростання, створювати робочі місця та підвищувати конкурентоспроможність регіонів. В умовах економічної нестабільності та обмеженості державних ресурсів в Україні, ДПП є дієвим механізмом розподілу ризиків між державою і приватним сектором. Приклади успішних проєктів, таких як розвиток Київського аеропорту «Бориспіль» та модернізація НСК «Олімпійський» до Євро-2012, підтверджують потенціал цього підходу. Разом із тим, впровадження ДПП в Україні стикається з низкою викликів. Основними



бар'єрами залишаються недосконалі нормативно-правова база, високий рівень бюрократії, недостатня прозорість та слабка інституційна підтримка. Відсутність адаптованих до специфіки індустрії гостинності правових механізмів стримує активізацію партнерств. Також важливим є розвиток людського капіталу, зокрема підготовка кадрів, здатних працювати в умовах цифрової трансформації та міжнародних стандартів обслуговування. Впровадження сучасних рішень, таких як Big Data та CRM-системи, сприяє підвищенню якості послуг і розвитку туристичної галузі. Адаптація успішних міжнародних моделей ДПП дозволяє створити національну стратегію для розвитку індустрії гостинності, яка враховує сучасні виклики і можливості. Запропонована модель стра-

тегічного розвитку ДПП включає сім ключових етапів: розробку нормативно-правової бази, формування партнерств, модернізацію інфраструктури, цифрову трансформацію, розвиток людського капіталу, моніторинг результатів та просування України як туристичної дестинації. Практична цінність результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованої моделі для розробки національних і регіональних стратегій розвитку індустрії гостинності через механізми ДПП. Це сприятиме залученню інвестицій, підвищенню економічної активності та конкурентоспроможності України на світовому ринку. Запропонований підхід забезпечує сталий розвиток індустрії гостинності, сприяючи економічному зростанню, соціальному розвитку та екологічній безпеці.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Леоненко Н.А. Механізм державно-приватного партнерства в межах державної політики розвитку туристичної сфери України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 14. С. 63–66.
2. Козловський С.В., Ткаченко Т.І. Особливості управління проектами в сфері туризму на основі застосування механізмів державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 9. С. 78–82.
3. Скляр Г.П., Карпенко Ю.В. Державно-приватне партнерство в сфері гастрономічного туризму як інструмент модернізаційного розвитку економіки регіонів. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 1 (39). С. 98–104.
4. Івашова Л.М. Державно-приватне партнерство у сфері туризму як дієвий механізм забезпечення сталого розвитку економіки країни і регіонів. *Публічне управління та адміністрування*. 2018. № 1. С. 52–61.
5. Панасюк В.І., Арбузова Т.В. Публічно-приватне партнерство у сфері туризму як чинник соціально-економічного розвитку сільських територій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1719>
6. Карпенко Ю.В. Економіко-правові засади розвитку інституту публічно-приватного партнерства в туризмі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 2 (87). С. 107–119.
7. Підгаєць С. Європейський досвід застосування моделей державно-приватного партнерства. *Журнал європейської економіки*. 2011. Том 10. № 3. С. 291–305. URL: <http://jee.tneu.edu.ua/ua/archive/2011/vol-10-no-3-september-2011-ua/>
8. Dewatripont M. & Legros P. Public-private partnerships: contrac design and risk transfer. European Investment Bank (EIB) Papers, 2005. Volume 10. № 1.
9. *Las Vegas Sands to spend \$8 bln to expand MBS resort in Singapore*. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/business/las-vegas-sands-spend-8-bln-expand-mbs-resort-singapore-2024-10-25>
10. Disneyland Paris enregistre des résultats record en 2023. *L'Echo Touristique*. URL: <https://www.lechotouristique.com/article/disneyland-paris-enregistre-des-resultats-record-en-2023>
11. Smith, C. Cape Town International Convention Centre is bolstering the Western Cape economy – report. *News24*. URL: <https://www.news24.com/fin24/Economy/cape-town-international-convention-centre-is-bolstering-the-western-cape-economy-report-20191219-2>
12. Metropolitan Planning Council. PPP Profiles: Melbourne's CityLink. URL: <https://archive.metroplanning.org/news/6141/PPP-Profiles-Melbournes-CityLink>
13. Canadian Centre for Economic Analysis. *Economic Impacts of Highway 407 ETR*. URL: <https://www.cancea.ca/index.php/2020/01/15/economic-impacts-of-highway-407-etr/>
14. Centre for Public Impact. The Construction of the Delhi Metro. URL: <https://centreforpublicimpact.org/public-impact-fundamentals/the-construction-of-the-delhi-metro/>
15. VINCI. LGV Sud Europe Atlantique. URL: <https://www.vinci.com/actions-et-missions/nos-missions/imager-des-mobilites-durables/infrastructures-ferroviaires/lgv-sea>
16. Стан здійснення ДПП в Україні (2024 р.). Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=stanziisnenniadppvukraini>

### REFERENCES

1. Leonenko N. A. (2019). Mekhanizm derzhavno-pryvatnoho partnerstva v mezhakh derzhavnoi polityky rozvytku turyzmu v Ukraini. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. issue 14. pp. 63–66.
2. Kozlovskiy Ye. V., Tkachenko T. I. (2019). Osoblyvosti upravlinnia proektamy v sferi turyzmu na osnovi zastosuvannia mekhanizmv derzhavno-pryvatnoho partnerstva. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. no. 9. pp. 78–82.
3. Skliar H. P., Karpenko Yu. V. (2015). Derzhavno-pryvatne partnerstvo v sferi hastronomichnoho turyzmu yak instrument modernizatsiinoho rozvytku ekonomiky rehioniv. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. no. 1 (39). pp. 98–104.
4. Ivashova L. M. (2018). Derzhavno-pryvatne partnerstvo u sferi turyzmu yak diievyyi mekhanizm zabezpechennia staloho rozvytku ekonomiky krainy i rehioniv. *Publichne upravlinnia ta administruvannia*. no. 1. pp. 52–61.
5. Panasiuk V. I., Arbutova T. V. (2020). Publichno-pryvatne partnerstvo u sferi turyzmu yak chynnyk sotsialno-ekonomichnoho rozvytku silskykh terytorii. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. no. 8. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1719>
6. Karpenko Yu. V. (2018). Ekonomiko-pravovi zasady rozvytku instytutu publichno-pryvatnoho partnerstva v turyzmi. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya "Ekonomiczni nauky"*. no. 2 (87). pp. 107–119.



7. Pidhaiets S. (2011). Yevropeyskyi dosvid zastosuvannya modelei derzhavno-pryvatnoho partnerstva. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*. vol. 10. no. 3. pp. 291–305. Available at: <http://jee.tneu.edu.ua/ua/archive/2011/vol-10-no-3-september-2011-ua/>
8. Dewatripont M. & Legros P. (2005). Public-private partnerships: contract design and risk transfer. *European Investment Bank (EIB) Papers*. vol. 10. no. 1.
9. Las Vegas Sands to spend \$8 bln to expand MBS resort in Singapore. *Reuters*. Available at: <https://www.reuters.com/business/las-vegas-sands-spend-8-bln-expand-mbs-resort-singapore-2024-10-25>
10. Disneyland Paris enregistre des résultats record en 2023. *L'Echo Touristique*. Available at: <https://www.lechotouristique.com/article/disneyland-paris-enregistre-des-resultats-record-en-2023>
11. Smith, C. Cape Town International Convention Centre is bolstering the Western Cape economy – report. *News24*. Available at: <https://www.news24.com/fin24/Economy/cape-town-international-convention-centre-is-bolstering-the-western-cape-economy-report-20191219-2>
12. Metropolitan Planning Council. PPP Profiles: Melbourne's CityLink. Available at: <https://archive.metroplanning.org/news/6141/PPP-Profiles-Melbournes-CityLink>
13. Canadian Centre for Economic Analysis. Economic Impacts of Highway 407 ETR. Available at: <https://www.cancea.ca/index.php/2020/01/15/economic-impacts-of-highway-407-etr/>
14. Centre for Public Impact. The Construction of the Delhi Metro. Available at: <https://centreforpublicimpact.org/public-impact-fundamentals/the-construction-of-the-delhi-metro/>
15. VINCI. LGV Sud Europe Atlantique. Available at: <https://www.vinci.com/actions-et-missions/nos-missions/imaginer-des-mobilites-durables/infrastructures-ferroviaires/lgv-sea>
16. Stan zdiisnennia DPP v Ukraini (2024). Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Available at: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1f1b7ee1be26&title=stanzdiisnenniadppvukraini>