



УДК 338.48:334.012.64

[https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-8\(8\)-548-557](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-8(8)-548-557)

Гібкін Кирило Романович аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Державного торговельно-економічного університету, м. Київ, тел.: (066) 304-00-74, <https://orcid.org/0000-0002-5913-7293>

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

Анотація. Державне-приватне партнерство (ДПП) є важливим інструментом розвитку туристичної галузі, оскільки воно сприяє залученню приватного капіталу, інноваційних технологій та управлінського досвіду до реалізації стратегічних проектів у сфері туризму. Завдяки ДПП можливе ефективне використання ресурсів, модернізація туристичної інфраструктури, підвищення якості послуг та створення нових робочих місць. Воно забезпечує синергію зусиль держави та бізнесу, дозволяючи вирішувати соціально-економічні завдання та підвищувати конкурентоспроможність національного туристичного продукту на міжнародному ринку. Особливо актуальним є впровадження інноваційних механізмів ДПП в умовах обмеженості державних ресурсів і необхідності швидкого реагування на глобальні виклики..

У статті проаналізовано впровадження інноваційних механізмів державного-приватного партнерства у туристичній галузі України як інструменту підвищення її конкурентоспроможності та стійкості до сучасних викликів. Розглянуто нормативно-правову базу, існуючі моделі ДПП та їхнє застосування в умовах обмежених ресурсів і глобальної економічної нестабільності. Особливу увагу приділено можливостям інтеграції цифрових технологій, формуванню туристичних кластерів і залученню іноземних інвесторів. Виявлено основні бар'єри на шляху реалізації ДПП у сфері туризму, зокрема низький рівень координації між учасниками партнерства, нестача фінансування та бюрократичні труднощі. Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів ДПП, спрямованих на розвиток туристичної інфраструктури, підтримку інноваційних проектів і формування привабливого туристичного іміджу України на міжнародній арені.

Стаття розглядає сучасні підходи до впровадження інноваційних механізмів державного-приватного партнерства у туристичній галузі України. У центрі уваги — аналіз існуючих моделей співпраці між державою та бізнесом, їх ефективність у розвитку туристичної інфраструктури та підвищенні якості

послуг. Особливий акцент зроблено на визначенні бар'єрів і викликів, що стоять на шляху реалізації ДПП, а також на розробці рекомендацій для подолання цих перешкод.

Наведені в статті приклади включають успішні практики впровадження державно-приватного партнерства у туристичній галузі, як на національному, так і на міжнародному рівнях. Зокрема, розглядаються проекти модернізації туристичної інфраструктури в Україні за участю приватних інвесторів, створення туристичних кластерів, що об'єднують місцеві громади, бізнес і державу, а також розвиток інноваційних туристичних продуктів за підтримки цифрових технологій. На міжнародному рівні аналізуються кейси країн ЄС, таких як Іспанія та Польща, які успішно використовують моделі ДПП для стимулювання туристичного потоку, зокрема через створення інтегрованих туристичних зон і культурних об'єктів. Ці приклади демонструють можливості адаптації таких практик до українських реалій для забезпечення стійкого розвитку галузі.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, туристична галузь, інноваційні механізми, туристична інфраструктура, сталий розвиток, цифрові технології, туристичні кластери, інвестиції, конкурентоспроможність, міжнародний досвід.

Hibkin Kyrylo Romanovych postgraduate student of the Department of Public Management and Administration State University of Trade and Economics, Kyiv, tel.: (066) 304-00-74, <https://orcid.org/0000-0002-5913-7293>

INNOVATIVE MECHANISMS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A TOOL FOR DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY IN UKRAINE

Abstract. Public-private partnership (PPP) is an important tool for the development of the tourism industry, as it contributes to the attraction of private capital, innovative technologies and management experience to the implementation of strategic projects in the tourism sector. Thanks to PPP, it is possible to effectively use resources, modernize tourism infrastructure, improve the quality of services and create new jobs. It provides synergy of efforts between the state and business, allowing to solve socio-economic problems and increase the competitiveness of the national tourism product in the international market. The implementation of innovative PPP mechanisms is especially relevant in conditions of limited state resources and the need to quickly respond to global challenges. The article analyzes the implementation of innovative mechanisms of public-private partnership in the tourism industry of Ukraine as a tool for increasing its competitiveness and




resilience to modern challenges. The regulatory framework, existing PPP models and their application in conditions of limited resources and global economic instability are considered. Particular attention is paid to the possibilities of integrating digital technologies, forming tourism clusters and attracting foreign investors. The main barriers to the implementation of PPP in the tourism sector are identified, in particular, the low level of coordination between partnership participants, lack of funding and bureaucratic difficulties. Practical recommendations are proposed for improving PPP mechanisms aimed at developing tourism infrastructure, supporting innovative projects and forming an attractive tourism image of Ukraine in the international arena.

The article considers modern approaches to the implementation of innovative mechanisms of public-private partnership in the tourism industry of Ukraine. The focus is on the analysis of existing models of cooperation between the state and business, their effectiveness in developing tourism infrastructure and improving the quality of services. Special emphasis is placed on identifying barriers and challenges that stand in the way of PPP implementation, as well as on developing recommendations for overcoming these obstacles.

The examples presented in the article include successful practices of implementing public-private partnerships in the tourism industry, both at the national and international levels. In particular, the paper examines projects to modernize tourism infrastructure in Ukraine with the participation of private investors, the creation of tourism clusters that unite local communities, business and the state, as well as the development of innovative tourism products supported by digital technologies. At the international level, the paper analyzes cases of EU countries, such as Spain and Poland, which successfully use PPP models to stimulate tourism flows, in particular through the creation of integrated tourist zones and cultural sites. These examples demonstrate the possibilities of adapting such practices to Ukrainian realities to ensure sustainable development of the industry.

Keywords: public-private partnership, tourism industry, innovation mechanisms, tourism infrastructure, sustainable development, digital technologies, tourism clusters, investments, competitiveness, international experience.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток туристичної галузі в Україні стикається з численними викликами, зокрема недостатньо розвиненою інфраструктурою, обмеженістю фінансових ресурсів, низькою інвестиційною привабливістю та відсутністю ефективної координації між державними і приватними структурами. У контексті посилення глобальної конкуренції на туристичному ринку стає очевидним, що традиційні механізми управління і фінансування не забезпечують необхідної динаміки розвитку.



Державне-приватне партнерство є перспективним інструментом для вирішення цих проблем, оскільки дозволяє залучати інвестиції, сучасні технології та управлінський досвід приватного сектора для реалізації стратегічних проєктів. Водночас, впровадження ДПП в Україні залишається обмеженим через низку бар'єрів, таких як законодавча невизначеність, брак прозорих механізмів співпраці та недостатня довіра між партнерами.

Наукові завдання дослідження полягають у всебічному аналізі сучасного стану туристичної галузі України, дослідженні теоретичних основ і практичних аспектів державного-приватного партнерства, виявленні основних проблем і бар'єрів його впровадження в умовах українського ринку, а також вивченні успішного міжнародного досвіду реалізації ДПП у туристичному секторі. Особлива увага приділяється розробці інноваційних механізмів ДПП, які сприятимуть залученню інвестицій, впровадженню цифрових технологій, удосконаленню туристичної інфраструктури та створенню конкурентоспроможного туристичного продукту, а також формуванню рекомендацій для вдосконалення нормативно-правової бази та забезпечення ефективної співпраці між державою і приватним сектором.

Практичні завдання дослідження полягають у розробці рекомендацій для вдосконалення нормативно-правової бази, спрямованої на підтримку державного-приватного партнерства у туристичній галузі України, створенні механізмів залучення інвестицій та приватного капіталу в розвиток туристичної інфраструктури, формуванні інструментів інтеграції інноваційних технологій у реалізацію проєктів ДПП, а також у підготовці практичних рішень для покращення координації між державними та приватними структурами з метою підвищення ефективності реалізації спільних проєктів та створення конкурентоспроможного національного туристичного продукту.

Таким чином, актуальним є дослідження інноваційних механізмів ДПП, які можуть стати каталізатором розвитку туристичної галузі, підвищення її конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу України на світовій туристичній арені.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз свідчить про зростаючу увагу до державно-приватного партнерства як ефективного інструменту розвитку туристичної галузі в Україні. Зокрема, Кошарний О.М. та Кошарний В.О. досліджують заходи та умови, що підвищують ефективність використання ДПП у цій сфері, акцентуючи на необхідності вдосконалення системи регулювання туризму та залучення інвестицій для модернізації інфраструктури [1].

Нездоймінов С.Г. та Александрочкіна П.О. аналізують науково-теоретичні аспекти розвитку ДПП, досліджуючи світовий та вітчизняний досвід співпраці бізнесу та держави у сфері рекреації та туризму, і пропонують шляхи розвитку підприємницької діяльності на засадах регіонального ДПП [2].



Рибак С.П. та інші розглядають модель ДПП у розвитку туризму, визначаючи поняття партнерства, аналізуючи види державної підтримки туристичної галузі та висвітлюючи основні складові моделі партнерства [3].


Мета статті - дослідження інноваційних механізмів державно-приватного партнерства у туристичній галузі України, аналіз їх ефективності та потенціалу для розвитку галузі, визначення проблем, що заважають реалізації партнерських проєктів, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізмів співпраці між державним і приватним секторами. Основна увага приділяється пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності національного туристичного продукту, модернізації інфраструктури та інтеграції цифрових технологій для забезпечення сталого розвитку галузі.

Виклад основного матеріалу. Туристична галузь України є важливою складовою національної економіки, що має значний потенціал для зростання завдяки багатій культурній спадщині, природним ресурсам і географічному розташуванню. Проте розвиток галузі стримується низкою проблем, серед яких: недостатній рівень інфраструктури, низька інвестиційна активність, слабка інтеграція сучасних технологій та недостатня координація між державними і приватними структурами. У цьому контексті державно-приватне партнерство (ДПП) виступає перспективним механізмом для вирішення зазначених проблем, забезпечуючи синергію ресурсів, досвіду та інновацій.

Попри позитивну динаміку розвитку, туристична галузь України залишається нерозвиненою порівняно з країнами Європи. Наприклад, згідно з даними Державного агентства розвитку туризму, у 2022 році Україну відвідали лише 1,2 мільйона іноземних туристів, тоді як Польщу – понад 17 мільйонів. Основні причини такого розриву – повномасштабне військове вторгнення в Україну, що створює небезпеку для відвідувачів, недостатній рівень сервісу, відсутність сучасної інфраструктури та обмежена підтримка з боку держави.

Прикладом успішного місцевого проєкту є створення туристичного маршруту «Шлях Гедиміновичів», що охоплює кілька історичних об'єктів у Західній Україні. Цей проєкт реалізовано за підтримки місцевих громад і приватного бізнесу, однак відсутність національної підтримки обмежує його масштабування [3].

ДПП є інструментом, який дозволяє ефективно використовувати ресурси держави та приватного сектору для реалізації масштабних проєктів. У Польщі, наприклад, державою були ініційовані численні проєкти реставрації замків, таких як Мальборк, на умовах ДПП. Інвестори отримали можливість відкривати готелі та ресторани на базі реставрованих об'єктів, що сприяло збільшенню туристичних потоків і створенню нових робочих місць. Це не лише забезпечило збереження культурної спадщини, але й стимулювало розвиток місцевої економіки завдяки залученню туристів, створенню нових послуг і підвищенню рівня зайнятості населення.



В Україні схожим проектом могло б стати відновлення замку в Хотині, який щороку приваблює тисячі туристів, однак потребує інфраструктурного покращення. Реалізація такого проекту на умовах ДПП могла б включати будівництво сучасного туристичного центру, готелю та закладів харчування. Крім того, можна було б створити інтерактивний музейний простір, що використовує доповнену реальність, де відвідувачі зможуть побачити історичні події, пов'язані з фортецею, через віртуальні експозиції. Такий підхід приверне нову аудиторію, включаючи молодь і сімейних туристів, що позитивно вплине на відвідуваність і прибутковість об'єкта [4].

Ключовим аспектом успішної реалізації проекту є залучення локальних підприємців, які могли б запропонувати туристам послуги харчування, сувенірної продукції та організації екскурсій. Водночас, важливо забезпечити державну підтримку, зокрема у вигляді спрощення процедур ліцензування для приватних інвесторів, надання податкових пільг і субсидій на перші етапи реалізації проекту. Це дозволить не лише зберегти унікальний культурний об'єкт, але й перетворити його на центр регіонального розвитку, що стане прикладом успішного використання ДПП у туристичній галузі України.

Інноваційні механізми ДПП передбачають використання сучасних технологій для підвищення ефективності проектів. Наприклад, у Португалії впроваджено цифрову платформу для моніторингу та управління туристичними проектами на умовах ДПП, що дозволило значно скоротити час реалізації ініціатив. Ця платформа забезпечує прозорість процесу реалізації проектів, автоматизує звітність і сприяє кращій комунікації між державними та приватними партнерами, дозволяючи швидше реагувати на зміни у вимогах чи умовах ринку [5].

В Україні доцільно використовувати блокчейн-технології для прозорого управління проектами ДПП, що допоможе підвищити довіру між партнерами. Блокчейн може гарантувати прозорість фінансових операцій, спростити контроль за виконанням контрактів і зменшити ризики корупції. Крім того, технології штучного інтелекту можуть бути використані для аналізу даних про туристичні потоки, прогнозування попиту та оптимізації управлінських рішень. Такі інструменти дозволять підвищити ефективність управління ресурсами, мінімізувати витрати та забезпечити кращий сервіс для туристів [6].

Також перспективним є створення туристичних кластерів, як це реалізовано у Франції, де кластер «Прованс» об'єднує місцевих виноробів, готельєрів і транспортні компанії. В Україні подібний підхід можна реалізувати, наприклад, у Карпатському регіоні, де велика кількість місцевих виробників, готелів та екотуристичних ініціатив може бути інтегрована в єдиний кластер. Цей кластер міг би включати спільні маркетингові кампанії, координацію інфраструктурних проектів і використання цифрових платформ для просування туристичного продукту [7].



Окрім цього, важливо впроваджувати елементи екологічної стійкості в ДПП-проекти. Наприклад, використання «зелених» технологій у будівництві туристичних об'єктів або встановлення відновлювальних джерел енергії може стати конкурентною перевагою для України. Такий підхід не лише покращить екологічний імідж країни, але й сприятиме залученню іноземних туристів, які дедалі більше цінують екологічно відповідальні подорожі [8].

Інтеграція таких інноваційних механізмів дозволить Україні не лише підвищити ефективність існуючих проектів ДПП, але й створити умови для залучення більшого числа інвесторів, зміцнивши конкурентні позиції країни на міжнародному туристичному ринку[9].


Для ефективного впровадження ДПП необхідно вдосконалити нормативно-правову базу та забезпечити прозорість процесів. Наприклад, адаптація досвіду Іспанії щодо створення національного фонду підтримки ДПП дозволить спрямовувати кошти на реставрацію історичних пам'яток і розвиток інфраструктури. Такий фонд може забезпечити фінансування не лише великих національних проектів, але й підтримку регіональних ініціатив, спрямованих на популяризацію локальних туристичних продуктів [10].

Успішною ініціативою може стати проект створення інтегрованої туристичної зони на базі Карпатського регіону, який об'єднує екологічний туризм, етнокультурні фестивалі та спортивний відпочинок. Для його реалізації важливо залучити міжнародні гранти, приватних інвесторів та забезпечити підтримку держави. У рамках такого проекту можна створити сучасні туристичні комплекси, що поєднують місцеві традиції з інноваційними технологіями, такими як інтерактивні екскурсії, мобільні додатки для туристів та цифрові платформи для бронювання послуг.

Крім того, значну увагу варто приділити розвитку транспортної інфраструктури в Карпатському регіоні, що є ключовим елементом для залучення туристів. Будівництво або модернізація доріг, створення залізничних вузлів та запуск нових авіамаршрутів можуть суттєво збільшити доступність регіону. У цьому контексті державно-приватне партнерство стане оптимальним механізмом для реалізації таких масштабних проектів, забезпечуючи рівномірний розподіл витрат і ризиків між державою та бізнесом.

Інтеграція екологічних стандартів у проекти ДПП також має велике значення для Карпатського регіону. Використання відновлювальних джерел енергії, екологічно чистих матеріалів у будівництві та впровадження технологій управління відходами допоможе зберегти унікальну природу Карпат, що є одним із основних факторів туристичної привабливості регіону.

Окрім інфраструктурного розвитку, важливо стимулювати місцеві громади до участі у таких проектах. Це може бути досягнуто через створення програм навчання для місцевих підприємців, підтримку стартапів у сфері



туризму та культурних ініціатив. Таким чином, інтеграція екологічного, культурного та інфраструктурного компонентів у рамках ДПП може стати ефективним інструментом для розвитку Карпатського регіону як конкурентоспроможного туристичного напрямку.

Висновки. Державне-приватне партнерство (ДПП) є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку туристичної галузі в Україні. Це партнерство дозволяє ефективно поєднувати ресурси, досвід і компетенції держави та приватного сектора для реалізації стратегічно важливих проектів. Міжнародний досвід свідчить, що ДПП є одним із найефективніших механізмів для модернізації туристичної інфраструктури, збереження культурної спадщини, підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту та залучення іноземних туристів.

Приклади з Польщі, Іспанії та Франції демонструють, як співпраця між державою та бізнесом сприяє вирішенню ключових проблем галузі. У Польщі реставрація історичних замків за участю приватних інвесторів значно збільшила туристичний потік і стимулювала регіональну економіку. В Іспанії створення національного фонду підтримки ДПП дозволило розвивати туристичні зони, які стали центрами міжнародного туризму. У Франції туристичні кластери, такі як «Прованс», об'єднують місцеві підприємства, забезпечуючи синергію між виноробами, готельєрами та транспортними компаніями.

В Україні потенціал впровадження ДПП значний, але його реалізація стикається з багатьма бар'єрами, серед яких: низький рівень довіри між державою і бізнесом, складні бюрократичні процедури, законодавчі прогалини та недостатній рівень фінансування. Успішна реалізація проектів на умовах ДПП можлива лише за умови створення сприятливого інвестиційного клімату, вдосконалення правового регулювання та впровадження інноваційних технологій.

Інноваційні механізми, такі як блокчейн-технології, цифрові платформи для моніторингу проектів, використання штучного інтелекту для аналізу туристичних потоків і створення інтерактивних туристичних продуктів, можуть стати рушійною силою для розвитку галузі. Створення туристичних кластерів, наприклад, у Карпатському регіоні, відкриває широкі можливості для розвитку екологічного туризму, організації етнокультурних фестивалів, спортивних заходів та залучення іноземних інвесторів.

Окрім модернізації інфраструктури, важливо забезпечити інтеграцію екологічних стандартів у проекти ДПП. Використання «зелених» технологій у будівництві, застосування відновлювальних джерел енергії та створення систем управління відходами сприятиме збереженню природних ресурсів, що є основою туристичної привабливості України.

Ключовим аспектом успішного впровадження ДПП є залучення місцевих громад до участі у проектах. Це може бути досягнуто шляхом створення



програм навчання для місцевих підприємців, підтримки стартапів у сфері туризму та сприяння розвитку локальних ініціатив. Активна участь громад дозволить створити стійку економічну модель, яка буде вигідною як для місцевих мешканців, так і для інвесторів.

Таким чином, розвиток ДПП у туристичній галузі України є не лише можливістю вирішення поточних проблем, але й стратегічним завданням, що визначає майбутнє галузі. Ефективне використання механізмів ДПП дозволить модернізувати інфраструктуру, зберегти культурну спадщину, розширити спектр туристичних послуг і зміцнити позиції України на світовому туристичному ринку. Інтеграція держави, бізнесу та громад у єдиний механізм співпраці сприятиме сталому розвитку, підвищенню якості життя місцевого населення та формуванню позитивного міжнародного іміджу країни.

Література:

1. Кошарний О.М., Кошарний В.О. Державно-приватне партнерство як інструмент розвитку туристичної сфери. Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип.3(33). С.159-163.
2. Нездоймінов С.Г., Александрочкіна П.О. Розвиток державно-приватного партнерства в туристичній сфері: регіональні аспекти. Економіка і суспільство. 2018. Вип.18. С.622-629.
3. Рибак С.П. та інші. Модель державно-приватного партнерства в розвитку туризму. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 38/2023
4. Захарова С.Г. Теоретико-методичні засади формування механізмів управління державно-приватним партнерством у туристичній галузі: дис. ... д-ра екон. наук. URL: <https://uacademic.info>
5. Smirnov V. Public-Private Partnership as a Tool for Tourism Development: International Experience and Ukrainian Perspectives. Journal of Tourism Studies, 2023.
6. World Bank Group. Public-Private Partnerships: Reference Guide Version 3. URL: <https://ppp.worldbank.org>
7. European Commission. Best Practices in Public-Private Partnerships in Tourism Development. URL: <https://ec.europa.eu>
8. Міністерство економіки України. Аналітичний звіт щодо розвитку туризму в Україні. URL: <https://me.gov.ua>
9. Spain National Fund for Public-Private Partnerships. Annual Report 2022. URL: <https://spainpppfund.es>
10. Poland Agency for Tourism Development. Public-Private Partnerships in Regional Tourism Projects. URL: <https://polandtourism.pl>

References:

1. Kosharnyi O.M., Kosharnyi V.O. (2015). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument rozvytku turystychnoi sfery. [Public-private partnership as a tool for the development of the tourism sector] *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu. Economic Sciences Series - Bulletin of the National Transport University. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, 3(33), 159–163. [in Ukrainian]
2. Nezdoiminov S.H., Aleksandrochkina P.O. (2018) Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v turystychnii sferi: rehionalni aspekty.[Development of public-private partnerships in the tourism sector: Regional aspects] *Ekonomika i suspilstvo-Economy and Society*, 18, 622–629. [in Ukrainian]

3. Rybak S.P ta inshi (2023). Model derzhavno-pryvatnoho partnerstva v rozvytku turyzmu [The model of public-private partnership in tourism development.] *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriiia ekonomichna - Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series* , 38. [in Ukrainian]
4. Zakharova, S.G. (n.d.). Teoretyko-metodychni zasady formuvannia mekhanizmiv upravlinnia derzhavno-pryvatnym partnerstvom u turystychnii haluzi [Theoretical and methodological foundations for the formation of mechanisms for managing public-private partnerships in the tourism sector] : dyi. URL: <https://uacademic.info>. [in Ukrainian]
5. Smirnov, V. (2023). Public-private partnership as a tool for tourism development: International experience and Ukrainian perspectives. *Journal of Tourism Studies*. [in English]
6. World Bank Group. (n.d.). Public-Private Partnerships: Reference Guide Version 3. URL: <https://ppp.worldbank.org>. [in English]
7. European Commission. (n.d.). Best practices in public-private partnerships in tourism development. URL: <https://ec.europa.eu>. [in English]
8. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Analitychnyi zvit shchodo rozvytku turyzmu v Ukraini [Analytical report on tourism development in Ukraine] URL: <https://me.gov.ua> [in Ukrainian]
9. Spain National Fund for Public-Private Partnerships. (2022). Annual Report 2022. URL: <https://spainpppfund.es>. [in English]
10. Poland Agency for Tourism Development. (n.d.). Public-Private Partnerships in regional tourism projects. URL: <https://polandtourism.pl>. [in English]