

Герасименко Т. В.кандидат геологічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та економіки підприємства,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5437-437X>**Tetyana Herasymenko**
Dnipro University of Technology**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА
В РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ТУРИЗМУ****PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISMS
IN TOURISM INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT**

Анотація. У статті обґрунтовано роль державно-приватного партнерства (ДПП) як інституційно-економічного механізму прискореного розвитку туристичної інфраструктури в умовах обмежених бюджетних ресурсів, підвищених інвестиційних ризиків та потреб післявоєнного відновлення України. Метою дослідження є систематизація сучасних механізмів ДПП у туризмі, порівняння національних підходів із міжнародною практикою та визначення бар'єрів і можливостей масштабування партнерських моделей у транспортній, готельній, ресторанній і сервісній інфраструктурі. Методологічну основу становлять аналіз і синтез наукових публікацій, порівняльний аналіз міжнародних кейсів (ЄС, Туреччина), інституційний підхід до оцінювання регуляторного середовища та структурно-логічне узагальнення результатів у вигляді аналітичних матриць. Уточнено зміст ДПП для туристичної сфери як довгострокової контрактної взаємодії публічного й приватного партнерів із розподілом функцій фінансування, будівництва, експлуатації та ризиків при збереженні публічного контролю за досягненням суттєво значущих результатів. Визначено ключові напрями застосування ДПП: комплексний розвиток туристичних зон і кластерів; цільові проекти окремих об'єктів гостинності та рекреації; підтримуюча інфраструктура, що формує доступність і безпеку дестинації. Для України виокремлено системні бар'єри впровадження ДПП у туризмі: дефіцит успішних кейсів і довіри, адміністративні ускладнення, фінансово-економічні та воєнні ризики, інституційна слабкість і потреба в прозорих конкурентних процедурах. Аргументовано, що оновлення нормативно-правової бази та застосування сучасних інструментів (електронні конкурси, гарантії стабільності умов, поєднання джерел фінансування, платежі за доступність) формують підґрунтя для активізації ДПП у туристичних дестинаціях і громадах. Практичне значення результатів полягає в запропонованих рекомендаціях щодо формування портфеля пріоритетних туристичних проектів, оптимізації розподілу ризиків, розвитку кадрової спроможності та залучення міжнародних фінансових організацій для зниження вартості капіталу і підвищення інвестиційної привабливості туристичної інфраструктури України.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, туристична інфраструктура, концесія, платежі за доступність, післявоєнна відбудова, інвестиційні ризики, управління дестинаціями, сталий розвиток.

Abstract. The article substantiates the role of public-private partnership (PPP) as an institutional and economic mechanism for the accelerated development of tourism infrastructure in conditions of limited budget resources, increased investment risks and the needs of post-war reconstruction of Ukraine. The purpose of the study is to systematize modern PPP mechanisms in tourism, compare national approaches with international practice and identify barriers and opportunities for scaling partnership models in transport, hotel, restaurant and service infrastructure. The methodological basis is the analysis and synthesis of scientific publications, comparative analysis of international cases (EU, Turkey), an institutional approach to assessing the regulatory environment and structural and logical generalization of results in the form of analytical matrices. The content of PPP for the tourism sector is specified as a long-term contractual interaction between public and private partners with the distribution of functions of financing, construction, operation and risks while maintaining public control over the achievement of socially significant results. Key areas of PPP application are identified: integrated development of tourist zones and clusters; targeted projects of individual hospitality and recreation facilities; supporting infrastructure that forms the accessibility and safety of destinations. For Ukraine, systemic barriers to the implementation of PPP in tourism are identified: lack of successful cases and trust, administrative complications, financial, economic and military risks, institutional weakness and the need for transparent competitive procedures. It is argued that updating the regulatory framework and the use of modern tools (electronic competitions, guarantees of stability of conditions, combination of funding sources, payments for accessibility) form the basis for activating PPP in tourist destinations and communities. The practical significance of the results lies in the proposed recommendations for forming a portfolio of priority tourist projects, optimizing risk distribution, developing human resources and attracting international financial organizations to reduce the cost of capital and increase the investment attractiveness of the tourist infrastructure of Ukraine.

Keywords: public-private partnership, tourism infrastructure, concession, accessibility payments, post-war reconstruction, investment risks, destination management, sustainable development.

Постановка проблеми. Розвиток туристичної інфраструктури є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі та якості туристичного продукту. До її складу належать транспортні комунікації, засоби розміщення, заклади харчування та сервісні об'єкти, які забезпечують

комплексність туристичних послуг. Водночас створення й модернізація такої інфраструктури потребує значних довгострокових інвестицій, що в умовах обмежених бюджетних можливостей держави, ускладнює їх реалізацію традиційними фінансовими регуляторами.

За цих обставин дедалі більшого значення набуває державно-приватне партнерство, як форма взаємодії публічного та приватного секторів, яка спрямована на залучення інвестицій, управлінської експертизи та інновацій для реалізації суспільно важливих інфраструктурних проєктів. Практика країн Європейського Союзу, Туреччини, а також інших держав, свідчить про ефективність ДПП у розвитку туристичної, транспортної та готельної інфраструктури за умови наявності стабільного регуляторного середовища та збалансованого розподілу ризиків між партнерами. Разом з тим, міжнародний досвід підкреслює необхідність належної інституційної спроможності й професійного управління такими проєктами.

Актуальність дослідження механізмів державно-приватного партнерства у сфері туризму в Україні зумовлена сучасними воєнними викликами та особливостями післявоєнного відновлення, євроінтеграційними процесами з одночасною потребою стимулювання регіонального розвитку. Туристична галузь розглядається як потенційний мультиплікатор економічного зростання, здатний активізувати суміжні сектори та сприяти створенню робочих місць. За оцінками міжнародних фінансових інституцій, значна частка інвестиційних потреб відбудови України може бути забезпечена саме через механізми державно-приватного партнерства, що підкреслює наукову й практичну значущість дослідження у сфері розвитку туристичної інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових джерел засвідчує сталий інтерес вітчизняних дослідників до проблематики державно-приватного партнерства, як інструменту розвитку туристичної інфраструктури. У працях Ю. Бірюкової акцентовано увагу на ролі ДПП у відновленні готельного бізнесу в післявоєнний період та обґрунтовано його значення для мобілізації приватних інвестицій у сфері гостинності [3]. А. Гаврилюк розглядає публічно-приватне партнерство крізь призму соціогуманітарних засад, підкреслюючи необхідність узгодження економічних інтересів із суспільними потребами у сфері туризму [4].

Стратегічні аспекти розвитку ДПП в індустрії гостинності висвітлено у дослідженнях О. Дишкантюка, де обґрунтовано доцільність інтеграції партнерських механізмів у систему стратегічного управління туристичними підприємствами [5]. У колективній роботі Ю. Кв'ятковського та співавторів запропоновано модель державно-приватного партнерства у розвитку туризму, що базується на системному підході та враховує взаємодію ключових стейкхолдерів [6]. Питання управління проєктами ДПП у туризмі розкрито у працях Є. Козловського та Т. Ткаченко, які наголошують на специфіці проєктного менеджменту в умовах публічно-приватної взаємодії [7].

Нормативно-інституційні аспекти механізмів ДПП у державній політиці розвитку туризму досліджено Н. Леоненко [8], тоді як Н. Почерніна [10] та О. Хитра [11] висвітлюють державно-приватне партнерство, як інструмент досягнення цілей сталого розвитку та забезпечення синергії між публічним і приватним секторами на регіональному рівні. Водночас аналіз літератури свідчить, що попри значну кількість публікацій, питання комплексного дослідження меха-

нізмів ДПП саме у контексті розвитку інфраструктури туризму, з урахуванням сучасних викликів та повоєнного відновлення в умовах євроінтеграції, потребує подальшого поглиблення.

Таким чином, наявні наукові напрацювання формують ґрунтовну теоретико-методологічну базу для дослідження державно-приватного партнерства у сфері туризму, водночас залишаючи низку недостатньо систематизованих аспектів, пов'язаних із розвитком туристичної інфраструктури, зумовлюючи доцільність подальших досліджень, спрямованих на комплексний аналіз механізмів ДПП з урахуванням умов післявоєнного відновлення та євроінтеграційних трансформацій України.

Мета статті. Проаналізувати сучасні механізми державно-приватного партнерства в розвитку інфраструктури туризму, охарактеризувати досвід України у порівнянні з міжнародною практикою, а також виявити ключові проблеми та перспективи впровадження ДПП у туристичній галузі.

Виклад основного матеріалу. Державно-приватне партнерство визначається як довгострокова взаємодія між публічним партнером (державою або громадою) та приватним партнером, що ґрунтується на договорі та спрямована на виконання завдань, які традиційно належать до компетенції державного сектора. При цьому приватний партнер бере на себе зобов'язання щодо фінансування, будівництва та експлуатації об'єктів, а також частково або повністю несе пов'язані витрати і ризики, тоді як держава забезпечує необхідні правові та організаційні умови і контролює дотримання суспільних інтересів. В рамках ДПП кожна сторона робить свій вклад: держава може надавати права користування земельними ділянками, податкові пільги, мінімізувати адміністративні бар'єри, тоді як бізнес вкладає фінансові ресурси та управлінську експертизу. Важливою ознакою ДПП є взаємна вигода та розподіл ризиків: партнери наперед домовляються, хто і в якій мірі відповідає за ті чи інші ризики (будівельні, фінансові, експлуатаційні тощо). Такий підхід дозволяє поєднувати сильні сторони обох секторів: публічний – гарантує стратегічну спрямованість проєкту та суспільну користь, приватний – забезпечує ефективність, інноваційність та додаткові інвестиції.

У світовій практиці напрацьовано ряд моделей державно-приватної взаємодії, які різняться розподілом обов'язків і прав власності. Серед поширених форм – концесія (держава передає приватному партнеру право створити або експлуатувати об'єкт інфраструктури на визначений строк, після чого об'єкт повертається державі), моделі "будуй-експлуатуй-передай" та її варіації, коли приватний інвестор фінансує будівництво, експлуатує об'єкт, а згодом передає у власність державі; лізинг або оренда з інвестиційними зобов'язаннями, контракти життєвого циклу тощо. Залежно від специфіки сфери туризму, ДПП може набувати й нестандартних форм, як-от спільні підприємства держави і бізнесу для управління туристичними зонами чи державно-приватні маркетингові організації для просування туристичних дестинацій [2]. Однак базовим у всіх моделях залишається принцип: приватний партнер інвестує кошти і управляє проєктом, отримуючи доходи від його реалізації, а держава створює умови

і контролює відповідність результатів суспільним потребам.

Сфера туризму охоплює різні види інфраструктури, тому державно-приватне партнерство може реалізуватися на декількох рівнях:

1. Створення туристичних об'єктів та зон – це комплексні проекти, які часто потребують паралельних інвестицій у кілька складових (курорт, кластер: готелі, атракції, транспортна доступність). У межах ДПП це може реалізуватися як туристично-рекреаційні спеціальні зони: держава забезпечує мережі, під'їзні шляхи та стимули, а приватні інвестори будують і управляють об'єктами гостинності та сервісами. Такі проекти підсилюють туристичні потоки й економічну активність регіонів.

2. Цільові інфраструктурні проекти – йдеться про розвиток окремого елемента інфраструктури (готельно-рекреаційний комплекс, аквапарк, виставковий або конгрес-центр тощо). У ДПП місцева влада може надати землю або співфінансування, а приватний партнер – інвестувати, збудувати та експлуатувати об'єкт на умовах концесії чи довгострокової оренди, даючи змогу закрити конкретні «прогалини» (дефіцит номерного фонду певного класу, відсутність МІСЕ-інфраструктури).

3. Підтримуюча інфраструктура – значні інвестиції спрямовуються на суміжні системи, що забезпечують роботу туризму: транспорт (аеропорти, дороги до курортів, залізниця), комунальні мережі, інформаційні та безпекові сервіси. Незважаючи на те, що ці проекти можуть належати до транспортної або комунальної сфери, вони безпосередньо підвищують комфорт і доступність для туристів. Часто реалізуються через ДПП, наприклад, нова траса до курорту або модернізація аеропорту.

ДПП у сфері туризму є багатограним інструментом, здатним охопити різні аспекти інфраструктури – від магістральних об'єктів (аеропорти, дороги) до локальних туристичних атракцій. В Україні основи державно-приватного партнерства були закладені ще на початку 2000-х рр. (перше законодавче визначення з'явилося у 1999–2000 рр.), проте функціональна система почала формуватися з ухваленням Закону «Про державно-приватне партнерство» (2010 р.) та його подальшим оновленням у 2015 і 2019 рр. [1] Практична реалізація ДПП довгий час залишалася незначною: навіть після реформи 2019 р. за перші два роки було укладено лише 4 нові угоди ДПП по всій країні. Галузь туризму не була винятком – масштабних проектів ДПП тут майже не спостерігалось, що зумовлено як об'єктивними труднощами (наприклад, довгий період окупності туристичних об'єктів), так і недосконалістю процедур. Станом на 2021 р. більшість проектів партнерства реалізувалась у транспортній та комунальній сферах (дороги, порти, тепло- і водопостачання), тоді як саме туристична інфраструктура була менш охоплена [2].

Ситуація почала змінюватися під впливом зовнішніх чинників – потреби розширення діяльності туристичної галузі в умовах війни та подальшого розвитку країни після 2022 р. з курсом на європейську інтеграцію. У червні 2025 р. Верховна Рада ухвалила нову редакцію законодавства про ДПП (Закон №7508), спрямовану на кардинальне спрощення і стимулювання

державно-приватної співпраці [9]. Цей закон спрощує процедури підготовки та реалізації проектів: зокрема, запроваджено електронну систему проведення конкурсів для відбору приватних партнерів, що гарантує прозорість та рівний доступ учасників. Також розширено коло потенційних публічних партнерів (тепер ініціювати і брати участь у ДПП можуть не лише органи влади, а й державні підприємства та установи) і дозволено комбінувати джерела фінансування – приватний капітал, донорські гранти, бюджетні кошти – на різних стадіях проекту. Важливим нововведенням є механізм «платежів за доступність», запозичений з британської моделі: держава зможе виплачувати приватному інвестору плату протягом тривалого періоду вже після введення об'єкта в експлуатацію, залежно від його доступності та належного функціонування. Такий підхід фактично розстрочує витрати бюджету на інфраструктуру і підвищує привабливість соціально важливих проектів (освіта, охорона здоров'я, дороги) для бізнесу. Загалом нова нормативна база орієнтована на те, щоб зробити ДПП більш гнучким, привабливим і масовим інструментом, що особливо актуально для проектів відбудови країни.

Попри відносно обмежений досвід упровадження державно-приватного партнерства, в Україні наявні показові приклади його застосування у розвитку інфраструктури, пов'язаної з туризмом, насамперед в авіаційній сфері. Зокрема, модернізація Харківського міжнародного аеропорту напередодні Євро-2012 була реалізована на засадах ДПП: приватний інвестор (DCH Group) профінансував будівництво нового пасажирського терміналу, тоді як держава забезпечила реконструкцію злітно-посадкової смуги та аеродромної інфраструктури [12]. Такий розподіл зобов'язань у межах довгострокової концесії дозволив створити сучасний авіаційний вузол і забезпечити проведення міжнародного спортивного заходу.

Аналогічну модель було застосовано в проекті реконструкції аеропорту «Дніпро», розпочатому у 2020 р., де держава фінансувала будівництво нової злітно-посадкової смуги, а приватний партнер – спорудження пасажирського терміналу та супутньої інфраструктури [13]. Проект розглядався як приклад синхронної взаємодії сторін у межах ДПП та мав суттєво підвищити транспортну доступність і туристичну привабливість регіону.

Крім авіації, потенціал застосування ДПП окреслювався і в дорожньому господарстві, зокрема через концесійні проекти платних автомагістралей. Хоча ініціативи 2019–2021 рр. не були реалізовані, оновлене законодавство 2025 р. створює правові передумови для запуску таких проектів у межах відбудови, що може мати позитивний мультиплікативний ефект для розвитку туристичних потоків і підвищення мобільності в країні.

У секторі готельного бізнесу та курортів прямих великих проектів ДПП поки що небагато – здебільшого готелі будуються приватними девелоперами за власні кошти. Проте держава опосередковано бере участь у розвитку цього сегменту через механізми стимулювання: надання пільгових кредитів (як це було у рамках підготовки до Євро-2012 для будівництва готелів), передачу в оренду чи концесію об'єктів державної власності під рекреаційні цілі, створення умов для

інвестування в курортні території. У контексті ДПП можна згадати концепцію туристично-рекреаційних кластерів: ідеї створення в Карпатському регіоні або на чорноморському узбережжі спеціальних зон, де держава інвестує у підведення інфраструктури (дороги, електро- та водопостачання, благоустрій території), а бізнес – будує готельні та розважальні комплекси. Такі проекти розглядаються як перспективні, зокрема за зразком спеціальних туристичних зон у Туреччині. Українські науковці виділяють кілька типових схем ДПП у готельно-туристичній сфері: комплексні проекти (зональний розвиток з нуля), цільові проекти (поодинокі об'єкти) та проекти забезпечення (наприклад, інфраструктурні проекти, що побічно сприяють туризму). Отже, потенціал партнерства для готельного сегменту є, особливо в умовах післявоєнного відновлення, коли слід очікувати потреби в інвестиціях у нові готелі на реконструйованих курортах чи в містах, які прийматимуть зростаючі потоки бізнес-туристів і гостей. Наразі ж як успішний приклад можна назвати мережу готелів «Reikartz», яка у співпраці з окремими громадами відкривала готелі в регіональних центрах (громада інвестувала у реставрацію будівлі або надавала приміщення на вигідних умовах, приватний партнер – управляв готелем). Такі кейси не оформлювалися юридично як класичне ДПП, але по суті були близькі до партнерства.

В аспекті туристичних сервісів та об'єктів обслуговування (ресторани, інформаційні центри, музеї, парки тощо) також є можливості для ДПП. Держава може передавати приватним операторам права на управління та розвиток об'єктів культурної спадщини чи природних парків на умовах концесії або договорів про співробітництво. Наприклад, обговорювалася ідея передати в концесію інвесторам обслуговування туристичних зон у національних природних парках (облаштування кемпінгів, еко-стежок, візит-центрів) за умови збереження екологічних вимог. У містах можлива модель, коли муніципалітет і бізнес разом інвестують у створення туристично-інформаційних центрів, громадських просторів для туристів, закладів харчування на території муніципальних об'єктів. Крім того, важливим напрямом співпраці є маркетинг та менеджмент туристичних дестинацій: створення організацій управління дестинаціями, де об'єднуються зусилля органів влади, туристичного бізнесу і громади для популяризації туризму в регіоні. Фактично це також форма державно-приватного партнерства у широкому сенсі, хоч і не інфраструктурна. Як зазначала голова Державного агентства розвитку туризму, саме креативна економіка і ДПП є основою для розвитку туризму в українських регіонах, оскільки держава може об'єднати навколо туристичних проектів різних стейкхолдерів і стимулювати інвестиції бізнесу в ті території, які вона сама визначила пріоритетними. Зокрема, держава через програми «Велика реставрація» інвестує в відновлення ключових пам'яток – туристичних «магнітів», облаштовує до них дороги, інфраструктуру, демонструючи бізнесу перспективність цих маршрутів; бізнес у відповідь може відкривати поряд готелі, ресторани, розважальні заклади, знаючи, що держава підтримує потік туристів на цю територію [17]. Такий синергетичний підхід вже застосовується при плануванні туристичних маршрутів по об'єктах «Великої реставрації» – дер-

жава інвестує, а приватні партнери залучаються до створення сервісів для туристів.

Підсумовуючи, в Україні на сьогодні ще небагато реалізованих проектів ДПП безпосередньо у туристичній сфері. Однак наявні успіхи (в авіаційній інфраструктурі, окремі місцеві ініціативи) доводять життєздатність цього механізму. Нова законодавча база та гостра потреба у відновленні і модернізації інфраструктури створюють передумови для активнішого застосування ДПП у туризмі найближчим часом – як на державному рівні, так і на рівні громад. Далі розглянемо, який досвід можуть врахувати українські практики, ознайомившись з моделями ДПП, що успішно працюють за кордоном.

У країнах ЄС накопичено значний досвід державно-приватного партнерства, і чимало з цих проектів стосувалися саме об'єктів, пов'язаних із туризмом. Європейський підхід характеризується розвинутою правовою базою, прозорими конкурсними процедурами та залученням інституцій (Європейський інвестиційний банк, національні агентства), які допомагають структурувати угоди ДПП. Приміром, у Польщі за останні роки зафіксовано понад сотню угод ДПП у сферах «спорт і туризм», що включають будівництво спортивно-видовищних арен, конференц-центрів, музеїв, готельних комплексів тощо. Польський уряд, використовуючи кошти ЄС і приватні інвестиції, успішно зводив інфраструктуру до масових заходів (чемпіонати, ярмарки) у партнерстві з бізнесом. Такі міста як Варшава, Краків, Гданськ мають позитивний досвід концесій на експлуатацію історичних об'єктів (наприклад, приватна компанія отримує право облаштувати й обслуговувати туристичний об'єкт – фортецю, палац – в обмін на інвестиції в реставрацію і подальше утримання). Крім того, у Європі набули розвитку проекти державно-приватного партнерства у транспорті, які безпосередньо підтримують туризм: швидкісні залізничні маршрути, автобани та аеропорти, збудовані на умовах концесії (наприклад, система платних доріг в Іспанії, ряді країн Східної Європи). Типовою моделлю в ЄС є фінансування приватним консорціумом будівництва об'єкта і подальшою експлуатацією його певний час для повернення інвестицій (отримуючи плату від користувачів або від держави у вигляді платежів за доступність), після чого об'єкт переходить у повне розпорядження публічної сторони [15]. Цей підхід виправдав себе для об'єктів, що мають значний соціально-економічний ефект, але потребують великих капіталовкладень. У сфері туризму до таких належать, наприклад, виставкові центри і конгрес-бюро (побудовані на партнерських засадах у Відні, Барселоні), комплекси для великих міжнародних заходів (Ехро, олімпійські об'єкти) тощо. Європейський досвід також підкреслює важливість участі місцевих громад: часто муніципалітети є ініціаторами ДПП-проектів, що розвивають туризм на місцевому рівні, наприклад, створення рекреаційних зон чи туристичних маршрутів з інвестиціями малого і середнього бізнесу. Загалом, модель ЄС демонструє, що за умов належного регулювання державно-приватне партнерство стає важливим інструментом сталого розвитку туристичної інфраструктури, дозволяючи поєднати ресурси ЄС, держави і приватного сектора для досягнення спільних цілей.

Як приклад, розглянемо розвиток туристичної галузі в Туреччині, де реалізовано багато вражаючих інфраструктурних проєктів у форматі ДПП, значна частина яких безпосередньо пов'язана з обслуговуванням туристичних потоків. Один з найбільш відомих об'єктів – новий міжнародний аеропорт Стамбула, відкритий у 2018 р. – один із найбільших аеропортів світу, розрахований на обслуговування 150 млн пасажирів на рік. Він був збудований консорціумом приватних компаній на умовах концесії у співпраці з державою [14]. Приватні інвестори взяли на себе фінансування будівництва аеропорту та будуть експлуатувати його протягом визначеного строку, отримуючи доходи від авіаційних зборів та комерційної діяльності, після чого аеропорт перейде у повну власність держави. Подібним чином було реалізовано і ряд інших ключових проєктів: новий термінал аеропорту Сабіха Гекчен у Стамбулі, аеропорти Анталії, Ізміра тощо – усе це виконано з залученням приватних партнерів і великих іноземних інвестицій, що значно підвищило розширення та якість туристичної інфраструктури країни.

Окрім авіаційної інфраструктури, Туреччина активно застосовує державно-приватне партнерство у розвитку транспортної мережі туристичних регіонів. Показовим є проєкт швидкісного автошляху Анталія–Аланія, що реалізується у форматі ДПП із залученням близько 1,7 млрд євро кредитного фінансування від консорціуму національних і міжнародних банків. Проєкт, який передбачає скорочення часу подорожі між курортами з кількох годин до менш ніж однієї, має стратегічне значення для підвищення транспортної доступності, зменшення сезонних заторів і стимулювання регіонального бізнесу [16]. Туреччина викорис-

товує різні моделі ДПП – від класичних концесій до схем «побудуй–володій–експлуатуй», зокрема у портовій інфраструктурі, важливій для круїзного туризму. Ключовими чинниками успіху є державні гарантії за окремими проєктами, розвинена нормативна база та інституційний супровід великих ініціатив. У сукупності це сприяло формуванню сучасної транспортної інфраструктури та істотному зростанню туристичного потенціалу країни.

Міжнародні моделі демонструють різні акценти: європейська – на прозорості та впорядкованості процедур, турецька – на масштабності проєктів і державних гарантіях. Усі вони підтверджують: за умови кваліфікованої реалізації державно-приватне партнерство здатне суттєво прискорити розвиток туристичної інфраструктури, мобілізувати приватні інвестиції в обсягах, недосяжних для бюджету, зберігаючи при цьому стратегічний контроль держави над ключовими активами. Для України ці приклади є цінними орієнтирами, але водночас слід зважати на національну специфіку та існуючі бар'єри, на які слід звернути увагу в подальшому.

Таким чином, сукупність інституційних, фінансово-економічних та безпекових бар'єрів істотно стримує використання механізмів державно-приватного партнерства у розвитку туристичної інфраструктури України, що зумовлює необхідність комплексних реформ і посилення ролі держави як гаранта стабільності та довіри.

З урахуванням виявлених інституційних, фінансово-економічних та безпекових обмежень доцільним є окреслення ключових перспектив і можливостей розвитку державно-приватного партнерства у сфері туристичної інфраструктури України. Їх реалізація безпосе-

Таблиця 1 – Основні проблеми та бар'єри розвитку державно-приватного партнерства у сфері туристичної інфраструктури України

Проблема	Наукова характеристика	Наслідки для розвитку ДПП у туризмі
Обмежений досвід і низький рівень довіри	Відсутність значної кількості успішно реалізованих проєктів ДПП, зокрема у туристичній сфері, формує інституційну невизначеність та обережність з боку приватних інвесторів і публічних партнерів	Зниження інвестиційної активності банків, готельних мереж та операторів туристичних сервісів; повільне формування ринку ДПП
Адміністративні та регуляторні бар'єри	Складні й тривалі процедури підготовки проєктів (ТЕО, погодження, конкурсні процедури) традиційно стримували ініціювання ДПП, особливо на місцевому рівні	Обмежена кількість проєктних ініціатив у громадах; затримка реалізації туристичних інфраструктурних проєктів
Підвищені фінансово-економічні ризики	Капіталомісткість туристичних проєктів, довгий період окупності, макроекономічна нестабільність та воєнні ризики погіршують співвідношення «ризик–доходність» для інвесторів	Зниження привабливості туристичних ДПП-проєктів, особливо для іноземного капіталу
Фінансова обмеженість публічного партнера	Дефіцит бюджетних ресурсів унеможливує застосування моделей ДПП, передбачаючих регулярні платежі з боку держави або громад	Обмеження реалізації проєктів з високим суспільним, але непрямим економічним ефектом (музеї, конгрес-центри, культурні об'єкти)
Інституційна слабкість і дефіцит компетенцій	Нестача фахівців із підготовки, фінансового моделювання та супроводу ДПП-проєктів, особливо на рівні органів місцевого самоврядування	Низька якість проєктної документації, затримки в реалізації або незацікавленість потенційних інвесторів
Ризики непрозорості та корупції	Недостатня прозорість конкурсних процедур у минулому підірвала довіру до механізмів ДПП і створювала репутаційні ризики	Зменшення кількості добросовісних інвесторів в конкурсних процедурах; при непрозорій конкуренції у проєктах
Воєнні та безпекові чинники	Повномасштабна війна суттєво підвищує інвестиційні ризики та обмежує реалізацію довгострокових інфраструктурних проєктів	Концентрація туристичних ДПП-проєктів у відносно безпечних регіонах; відтермінування масштабних ініціатив до періоду стабілізації

Джерело: сформовано автором

редньо пов'язана з оновленням нормативно-правового середовища, процесами післявоєнної відбудови, поглибленням децентралізації та інтеграцією міжнародного досвіду. Узагальнення зазначених напрямів подано в таблиці, що відображає потенційні вектори активізації ДПП та їх очікуваний вплив на розвиток туристичної галузі.

Усунення ключових інституційних і фінансових бар'єрів у поєднанні з реалізацією оновленої нормативної бази створює передумови для перетворення державно-приватного партнерства на один із базових інструментів розвитку туристичної інфраструктури України у середньо- та довгостроковій перспективі.

Реалізація окреслених перспектив розвитку державно-приватного партнерства потребує послідовної державної політики, інституційної стабільності та прозорості ефективної взаємодії між органами влади, бізнесом і громадськістю. За умови дотримання цих передумов ДПП може стати системоутворювальним інструментом модернізації туристичної інфраструктури України. Державно-приватне партнерство є ефективним механізмом мобілізації приватного капіталу для розвитку транспортної, готельної та сервісної інфраструктури туризму. Міжнародний досвід країн ЄС та Туреччини засвідчує результативність ДПП за умов науково обґрунтованого регулювання та збалансованого розподілу ризиків, що є особливо актуальним для України в контексті післявоєнної відбудови та довгострокового економічного розвитку.

Незважаючи на обмежений практичний досвід застосування ДПП у туристичній сфері, в Україні сформовано нормативні та інституційні передумови для активізації цього механізму. Оновлене законодавство про ДПП створює можливості для пришвидшення реалізації інфраструктурних проєктів і підвищення інвестиційної привабливості туристичної галузі, зумовлюючи необхідність його цілеспрямованого використання у державній політиці розвитку туризму.

На основі проведеного аналізу доцільно виокремити такі ключові напрями посилення державно-приватного партнерства у розвитку туристичної інфраструктури України:

- удосконалення нормативно-інституційного середовища, зокрема повна імплементація підзаконних актів до закону про ДПП, розвиток електронних процедур відбору проєктів та актуалізація державної туристичної стратегії з урахуванням механізмів партнерства;
- формування портфеля пріоритетних туристичних проєктів, орієнтованих на розвиток ключових дестинацій і туристичних «магнітів», що дозволить цілеспрямовано залучати приватний капітал до стратегічно важливих інфраструктурних ініціатив;
- забезпечення прозорості та конкурентності процедур, зокрема через цифровізацію конкурсів, відкритість інформації та залучення незалежного моніторингу, що є критичною умовою підвищення довіри інвесторів;
- оптимізація розподілу ризиків і фінансової підтримки інвесторів, шляхом застосування державних гарантій, механізмів страхування та співфінансування для проєктів із високою суспільною значущістю;
- розвиток кадрового та управлінського потенціалу, зокрема через освітні програми і підвищення кваліфікації фахівців публічного та приватного секторів у сфері підготовки й реалізації ДПП-проєктів;
- активізація комунікації успішних кейсів і міжнародної співпраці, що сприятиме поширенню найкращих практик, залученню технічної допомоги та підвищенню інвестиційної привабливості туристичної галузі України.

Висновки. Державно-приватне партнерство має всі шанси стати каталізатором розвитку туристичної інфраструктури в Україні. За останні роки закладено фундамент – нормативний, інституційний, фінансовий – для розгортання цієї діяльності. Попереду – практична реалізація конкретних проєктів, від успіху яких залежатиме подальша динаміка. Науковий і міжнародний

Таблиця 2 – Перспективи та можливості розвитку державно-приватного партнерства у туристичній інфраструктурі України

Напрямок перспектив	Зміст та інституційні передумови	Очікуваний ефект для туризму
Оновлення нормативно-правової бази	Реалізація закону 2025 р. та підзаконних актів, спрощення процедур підготовки ДПП-проєктів, запровадження концептуальних записок для малих ініціатив	Активізація локальних туристичних проєктів, зростання кількості ДПП на рівні громад
Післявоєнна відбудова	Відновлення туристичних об'єктів і сервісної інфраструктури із залученням міжнародної допомоги та приватного капіталу	Модернізація туристичної інфраструктури, формування нових туристичних продуктів
Залучення міжнародних інвесторів та МФО	Участь ЄБРР, МФК, міжнародних банків як кредиторів і співінвесторів у ДПП-проєктах	Зниження інвестиційних ризиків, підвищення довіри до українських туристичних проєктів
Регіональний розвиток і децентралізація	Розширення ролі громад у ініціюванні ДПП, спрощення процедур для місцевих проєктів	Пожвавлення туристичного розвитку регіонів, конкуренція громад за інвестиції
Трансфер міжнародних практик	Запровадження моделей ЄС: інвестиційні фонди ДПП, організації управління дестинаціями (DMO), спільні туристичні фонди	Підвищення якості управління туристичними територіями та маркетингу дестинацій
Орієнтація на сталий розвиток та інновації	Інтеграція екологічних стандартів, «зелених» технологій та цифрових сервісів у ДПП-проєкти	Зростання конкурентоспроможності туристичної інфраструктури на міжнародному ринку
Мульти-плікативний економічний ефект	Синергія розвитку транспорту, розміщення та сервісів у межах ДПП	Збільшення туристичних потоків, доходів місцевого бізнесу та бюджетів

Джерело: сформовано автором

досвід свідчить, що зацікавленість всіх учасників досягається при умові співпраці держави і бізнесу на принципах прозорості, взаємної вигоди та обґрунтованих довгострокових зобов'язань. Для держави це означає прискорене отримання сучасних доріг, аеропортів, готелів та інших об'єктів, що формують обличчя країни в очах туристів. Для бізнесу – нові прибуткові

ніші та можливості зростання. Для суспільства – кращі послуги, нові робочі місця і підвищення добробуту громад. Таким чином, розвиток механізмів державно-приватного партнерства у сфері туризму є стратегічно важливим кроком на шляху до побудови конкурентної та процвітаючої туристичної індустрії України у поволонний та довгостроковий період.

Бібліографічний список:

1. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
2. Агенція з питань підтримки питань державно-приватного партнерства. Офіційний сайт. URL: <https://pppagency.gov.ua/>
3. Бірюкова Ю. Державно-приватне партнерство як інструмент розвитку туристичного готельного бізнесу в умовах післявоєнного відновлення. Матеріали конференції КНУТД, 2022. С. 22–23. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20196/1/PIONBUG_2022_P022-023.pdf
4. Гаврилюк А.М. Соціогуманітарні засади публічно-приватного партнерства в сфері туризму в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1639>
5. Дишкантюк О. Стратегічні підходи до розвитку державно-приватного партнерства в індустрії гостинності. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 108–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-12-17>
6. Кв'ятковський Ю. І., Марко Ю. А., Бобик С. Ю., Ящишен Т. О., Рибак С. П., Любчинський Л. І. Model of public-private partnership in tourism development. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 38. С. 244–250. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1255>
7. 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.
8. Леоненко Н.А. Механізм державно-приватного партнерства в межах державної політики розвитку туристичної сфери України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. № 14. С. 63–66.
9. Мінрегіон України. Відбудова через державно-приватне партнерство: ухвалено законопроект №7508. URL: <https://mindev.gov.ua/news/vidbudova-ukrainy-cherez-derzhavno-pryvadne-partnerstvo>
10. Почерніна Н. Державно-приватне партнерство у сфері туризму як засіб реалізації цілей сталого розвитку. *Traektorія Nauki = Path of Science*. 2020. Vol. 6. No 6. PP. 3001–3011. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/12031>
11. Хитра О. Синергія публічно-приватного партнерства як запорука ефективного функціонування рекреаційно-туристичної сфери у контексті сталого розвитку регіонів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-43>
12. Харківський аеропорт продовжує нарощувати пасажиропотік. URL: <https://dch.ua/ua/kharkivskyyu-aeroport-prodovzhuenaroshchuvaty-pasazhyropotik/>
13. Business Ukraine. *Dnipro International Airport: reconstruction project underway*. Про ДПП-проект реконструкції аеропорту «Дніпро». URL: <https://businessukraine.ua/dnipro-international-airport-reconstruction-project-underway/>
14. Daily Sabah. *Highway project linking tourism hubs Antalya, Alanya gets \$2B loan*, Про PPP-проект автомагістралі Анталія–Аланія. URL: <https://surl.li/encjfx>
15. European Tourism development project for 2030. URL: <https://pfe-foundation.eu/en/european-tourism-development-project-for-2030/>
16. Limak Holding. *PPP projects of Limak (Investor of Antalya-Alanya Highway)* – портфоліо компанії (Стамбульський аеропорт). URL: <https://antalyaalanyaotoyolu.com.tr/en/investor/#:~:text=2024,Airport%2C%20and%20Kuwait%20International%20Airport>
17. Ukrinform. Креативна економіка й державно-приватне партнерство – основи розвитку туризму в регіонах. URL: <https://surl.li/baqhnz>

References:

1. Pro derzhavno-pryvadne partnerstvo [On Public-Private Partnership: Law of Ukraine] dated 01.07.2010 No. 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
2. Ahentsiya z pytan' pidtrymky pytan' derzhavno-pryvannoho partnerstva [Agency for Support of Public-Private Partnership Issues]. Official website. URL: <https://pppagency.gov.ua/>
3. Biryukova, Yu. (2022). Derzhavno-pryvadne partnerstvo yak instrument rozvytku turystychnoho hotel'noho biznesu v umovakh pisl'yavoyennoho vidnovlennya [Public-private partnership as a tool for the development of the tourist hotel business in the conditions of post-war recovery]. *Materialy konferentsiyi KNUVD*. P. 22–23. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20196/1/PIONBUG_2022_P022-023.pdf
4. Gavrilyuk, A.M. (2020). Sotsiohumanitarni zasady publicno-pryvattnoho partnerstva v sferi turyzmu v Ukrayini [Socio-humanitarian principles of public-private partnership in the field of tourism in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. No. 4. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1639>
5. Dyskhanatyuk, O. (2024). Stratehichni pidkhody do rozvytku derzhavno-pryvattnoho partnerstva v industriyi hostynnosti [Strategic approaches to the development of public-private partnership in the hospitality industry]. *Upravlinnya zminamy ta innovatsiyi*. No. 12. P. 108–116. Available at: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-12-17>
6. Kviatkovsky, Yu. I., Marko Yu. A., Bobyk S. Yu., Yaschyshen T. O., Rybak S. P., Lyubchynsky L. I. (2023). Model of public-private partnership in tourism development. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. No. 38. P. 244–250. Available at: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1255>
7. Kozlovsky, E. V., Tkachenko, T. I. (2019). Osoblyvosti upravlinnya proektamy v sferi turyzmu na osnovi zastosuvannya mekhanizmiv derzhavno-pryvattnoho partnerstva [Peculiarities of project management in the tourism sector based on the application of public-private partnership mechanisms]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. No. 9. P. 78–82.
8. Leonenko, N. A. (2019). Mekhanizm derzhavno-pryvattnoho partnerstva v mezhakh derzhavnoyi polityky rozvytku turystychnoyi sfery Ukrayiny [The mechanism of public-private partnership within the framework of the state policy of developing the tourism sector of Ukraine]. *Publichne upravlinnya i administruvannya v Ukrayinie*. No. 14. P. 63–66.

9. Minrehion Ukrainy. Vidbudova cherez derzhavno-pryvatne partnerstvo [Ministry of Regional Development of Ukraine. Reconstruction through public-private partnership]. draft law No. 7508 adopted. Available at: <https://mindev.gov.ua/news/vidbudova-ukrainy-cherez-derzhavno-pryvatne-partnerstvo>
10. Pochernina, N. (2020). Derzhavno-pryvatne partnerstvo u sferi turyzmu yak zasib realizatsiyi tsiley staloho rozvytku [Public-private partnership in the tourism sector as a means of implementing sustainable development goals]. *Traektorii Nauki = Path of Science*. Vol. 6. No. 6. PP. 3001–3011. Available at: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/12031>
11. Khytra, O. (2022). Synerhiya publichno-pryvatnoho partnerstva yak zaporuka efektyvnoho funktsionuvannya rekreatsinyo-turystychnoyi sfery u konteksti staloho rozvytku rehioniv [Synergy of public-private partnership as a guarantee of effective functioning of the recreational and tourist sphere in the context of sustainable development of regions]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. No. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-43>
12. Kharkivs'kyy aeroport prodovzhuye naroshchuvaty pasazhyropotik [Kharkiv Airport continues to increase passenger traffic]. Available at: <https://dch.ua/ua/kharkivskyi-aeroport-prodovzhue-naroshchuvaty-pasazhyropotik/>
13. Business Ukraine. Dnipro International Airport: reconstruction project underway. Pro DPP-proekt rekonstruktsiyi aeroportu "Dnipro" [Business Ukraine. Dnipro International Airport: reconstruction project underway. About the PPP project of the reconstruction of the Dnipro airport]. Available at: <https://businessukraine.ua/dnipro-international-airport-reconstruction-project-underway/>
14. Daily Sabah. Highway project linking tourism hubs Antalya, Alanya gets \$2B loan, About the PPP project of the Antalya-Alanya highway. Available at: <https://surl.li/encjfx>
15. European Tourism development project for 2030. Available at: <https://pfe-foundation.eu/en/european-tourism-development-project-for-2030/>
16. Limak Holding. PPP projects of Limak (Investor of Antalya-Alanya Highway) – company portfolio (Istanbul airport). Available at: <https://antalyaalanyaotoyolu.com.tr/en/investor/#:~:text=2024,Airport%2C%20and%20Kuwait%20International%20Airport>
17. Ukrinform. Kreatyvna ekonomika y derzhavno-pryvatne partnerstvo – osnovy rozvytku turyzmu v rehionakh [Creative economy and public-private partnership – the foundations of tourism development in the regions]. Available at: <https://surl.li/baqhnz>

Стаття отримана: 13.11.2025

Стаття прийнята: 04.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025