

**Альона Володимирівна КРАВЦОВА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент,  
кафедра туризму,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
E-mail: alena4382@mail.ru

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЧЕРЕЗ РЕАЛІЗАЦІЮ МЕХАНІЗМІВ  
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Кравцова, А. В. Управління розвитком туристичної галузі через реалізацію механізмів державно-приватного партнерства [Текст] / Альона Володимирівна Кравцова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 4. – С. 53-58. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** У статті проаналізовано сутність державно-приватного партнерства як механізму державного управління розвитком туристичної сфери та проведено теоретичний аналіз змісту термінів, що визначають цю економічну категорію шляхом систематизації праць зарубіжних та українських авторів. На основі проведеного дослідження доведено доцільність інвестиційного стимулювання розвитку регіонів через форми державно-приватного партнерства на основі запропонованих принципів колабораційних процесів у туризмі.

**Мета.** Метою статті є дослідження особливостей використання державно-приватного партнерства в механізмі державного управління розвитком туристичної сфери з визначенням напрямів інвестиційного розвитку регіонів.

**Метод (методологія).** На основі методів системно-структурного аналізу, причинно-наслідкового аналізу, синтезу та аргументації запропоновано напрями інвестиційного розвитку регіонів.

**Результатом** проведеного дослідження стало визначення особливостей державно-приватного партнерства та формування принципів колаборації в туризмі.

**Ключові слова:** туризм; державно-приватне партнерство; розвиток; колаборація.

**Alona Volodymyrivna KRAVTSOVA**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Tourism,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics  
E-mail: alena4382@mail.ru

**MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY THROUGH THE  
REALIZATION OF STATE AND PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISMS**

**Abstract**

**Introduction.** The article analyses the essence of public and private partnership as a mechanism of state management for the development of the tourist sphere. The research conducts a theoretical analysis of the content of the terms which define this economic category by systematizing the works of foreign and Ukrainian authors. The expediency of investment stimulation of the development of regions through the forms of public and private partnership on the basis of principles of cooperation processes in tourism is proved.

**Purpose.** The article aims to study the peculiarities of the use of public and private partnership in the mechanism of state management of tourism development with the definition of directions of investment development of the regions.

**Method (methodology).** The following methods have become the methodological basis of the research: methods of system and structural analysis, method of causal analysis, method of synthesis and argumentation. On their basis the directions of investment development of regions are determined.

---

**Result.** *The identification of the features of public and private partnership and the formation of the principles of cooperation in tourism have become the main results of the article.*

**Keywords:** *tourism, public and private partnership; development; collaboration.*

**JEL classification:** **O18, R13**

---

### Вступ

Всесвітнім економічним форумом опубліковано рейтинг країн світу за Індексом конкурентоспроможності у сфері подорожей та туризму 2017 року, відповідно до якого Україна отримала оцінку в 3,5 бали з семи можливих і опинилась на 88 місці. Внесок туристичної індустрії України експертами оцінюється у 1,3 млн дол. США або 1,4 % ВВП країни. В українській сфері туризму зайнято 214,4 тис. осіб або 1,2 % від загального числа зайнятих [1]. Слід зазначити, що за оцінками експертів Всесвітньої туристичної організації, світовий ринок туризму багато років поспіль зростає та продовжує демонструвати стійкість, незважаючи на труднощі, які передусім пов'язані із забезпеченням безпеки. У нашій країні бізнес-середовище не сприяє розвитку сфери туризму, про що свідчить 124 місце за цією складовою [2].

Загалом такі дані показують, що Україна сьогодні не може конкурувати з розвинутими туристичними державами. Для покращення ситуації, що склалася, уряд країни повинен вживати заходи для зростання конкурентоспроможності України у туристичній сфері. Основними завданнями, на нашу думку, є: реальне визнання туризму одним із основних пріоритетів держави, сприяння створенню саморегульованих туристичних організацій, упровадження апробованих у світі економічних механізмів успішного ведення туристичного бізнесу і заохочення інвесторів.

Важливою складовою розвитку системи державного регулювання туристичної сфери України також має стати тісна співпраця держави та приватного сектору. Це підтверджують результати досліджень, проведених Всесвітньою туристичною організацією, за підсумками яких було зафіксовано збільшення впливу приватних структур у системі розвитку туризму та активну підтримку цих структур з боку держави. Державно-приватне партнерство є відносно новим напрямом не лише у туристичній сфері країни, а й у економіці України взагалі. Воно потребує детального дослідження як одна з ефективних форм об'єднання організаційних, фінансових та інноваційних ресурсів держави і приватного сектору, що широко застосовується у світовій практиці [3].

Питання державно-приватного партнерства (далі ДПП) у розвитку регіонів досліджували такі науковці: О. Баталов, О. М. Бородіна, В. Бурдейний, І. Валюшко, В. Варнавський, В. Геєць, Н. Гриценко, А. Гутаров, С. Демченко, І. Дмитрієва, В. Добровольський, І. Кабіров, О. Кальченко, Р. Кундрік, М. Ніколова, М. Линкова, Н. Святохо, О. Степанова, Г. Степурко та ін. Різні аспекти регіонального розвитку розглядали: А. Гуменюк, Г. Мелеганич, Ю. Петрушенко та ін. Питання державно-приватного партнерства, в тому числі в рекреаційно-туристичній галузі, розглядали у своїх працях М. Айрапетян, Ю. Алексєєва, А. Дурович, В. Кіфяк, І. Крюкова, К. Павлюк, М. Портер, Р. Харрод, В. Цибух та ін. Водночас питання особливостей застосування державно-приватного партнерства як інструмента розвитку туристичної сфери вимагає додаткового розгляду.

### Мета статті

Мета статті – дослідити напрями використання державно-приватного партнерства як основи інвестиційного розвитку туризму регіонів.

### Виклад основного матеріалу дослідження

На основі сучасних практик країн – світових лідерів у сфері туризму можемо зазначити, що державне регулювання туристичної сфери має здійснюватися на інноваційній основі шляхом застосування методів планування (у тому числі стратегічного) та прогнозування, кадрового, фінансово-економічного, науково-методичного і технічного забезпечення туристичної галузі. Це вимагає оновлення відповідної законодавчої бази та наявності політичної волі керівництва держави.

В Україні застосування ДПП унормовується Законом «Про державно-приватне партнерство» (від 1 липня 2010 р. № 2404-VI з останніми змінами та доповненнями від 16.10.2012 р.), базові положення якого, за оцінками експертів, відповідають сучасним європейським правовим орієнтирам [4].

Закон визначає, що проекти ДПП повинні відповідати таким основним критеріям:

- мати довготривалий характер (понад 5 років);
- передбачати передання приватному партнеру частини ризиків у процесі реалізації проектів;
- мати вищі техніко-економічні показники ефективності, ніж у разі реалізації без участі приватного партнера.

Водночас зазначений Закон має й певні недоліки.

- 
- не встановлено мінімальну частку участі у проекті приватного партнера (зокрема, у розвинених країнах мінімальна частка приватного фінансування складає 25 %). У зв'язку з цим навіть мінімальна частка приватного фінансування у спільному проекті дозволяє відносити його до категорії ДПП, перекладаючи більшу частину відповідальності на державу.
  - відсутні чітко визначені механізми практичної реалізації (визначення етапів реалізації проектів ДПП, створення мотивації для іноземних інвесторів тощо).
  - залишається невизначеною роль Державного фонду регіонального розвитку у фінансуванні проектів ДПП.

Аналіз низки державних програмних документів щодо ДПП свідчить, що лише в деяких з них відображено туристичну сферу, а саме:

- Коаліційна угода (2014), в якій визначено пріоритетні галузі: підвищення енергоефективності адміністративних будівель, розвиток портової інфраструктури, модернізація автодоріг. Як бачимо, розвиток туристичної сфери не враховано;
- «Концепція розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013–2018 роки», де враховано пріоритет таких галузей: транспорту, енергетики, промисловості, будівництва, сільськогосподарської інфраструктури, житлово-комунальної інфраструктури (опалення, водопостачання та водовідведення, переробки відходів тощо), охорони здоров'я, освіти, культури, туристичної інфраструктури, науки тощо.

За даними Міністерства економічного розвитку і торгівлі України на засадах державно-приватного партнерства реалізується 243 проекти (210 договорів концесії та 33 договори про спільну діяльність) [5]. Зазначені проекти реалізуються в різних сферах господарської діяльності, у структурі яких туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт становить 1 проект, що складає 0,4 % від укладених угод);

Як бачимо, результати невтішні, хоча туристична сфера у всьому світі має мультиплікативний ефект і є локомотивом розвитку інфраструктури кожного окремого регіону, наповнення його бюджету та інше. Але в українських реаліях це унеможливлено відсутністю системної інвестиційної політики.

Практична реалізація державної регіональної політики безпосередньо залежить від інтенсивності процесів пошуку та залучення внутрішніх ресурсів розвитку на регіональному і місцевому рівнях. З-поміж апробованих у світі механізмів активізації економічного зростання на регіональному і місцевому рівнях, здатних сформувати мультиплікативний ефект, провідного значення для України набуває державно-приватне партнерство [6].

Державно-приватне партнерство (далі – ДПП) є рівноправним та взаємовигідним співробітництвом між державою, територіальними громадами (в особі відповідних органів державної влади чи місцевого самоврядування) та приватними інвесторами у межах реалізації проектів, спрямованих на вирішення важливих для території соціально-економічних проблем.

Зростання зацікавленості держави у розвитку ДПП пов'язане з його перевагами щодо залучення ресурсів (у першу чергу фінансових та інвестиційних). Поява приватного інвестора забезпечує більш ефективне використання фінансового ресурсу на стадії реалізації проекту та здатна підвищити дохідність об'єктів у ході їх подальшої експлуатації.

ДПП є ефективним та перспективним інструментом економічного і соціального розвитку на регіональному та місцевому рівні, засобом залучення коштів у проекти, де державні та місцеві органи влади намагаються зберегти контроль та налагодити співпрацю з інвесторами

Широкі потреби України в інфраструктурі у поєднанні з обмеженим фіскальним простором вимагають об'єднаних зусиль для посилення управління державними інвестиціями. Інвестиції в інфраструктуру є важливими для стимулювання економічного розвитку. Трансформація державних інвестицій в активи значною мірою залежить від того, наскільки ефективно відбувається управління всіма видами державних інвестицій.

На сьогодні структура управління ДПП не відповідає вимогам світового ринку ДПП. Оскільки ця система має ґрунтуватися на основах працюючої системи управління державними інвестиціями, перспективи України у залученні міжнародних інвестицій з глобального ринку ДПП наразі можуть виявитися недосяжними.

Останніми роками Україна пережила зростаючий макроекономічний дисбаланс та економічну стагнацію. Це було спричинено незадовільним рівнем макрофінансового управління та падінням інвестицій і зовнішнього попиту. Неефективне управління та корупція призвели до нераціональних державних витрат, зруйнували здатність Уряду формувати державну політику та управляти державними програмами, що підірвало довіру суспільства до державних установ. Водночас корупція та погіршення захисту майнових прав, а також недосконале правове регулювання інвестиційної діяльності й оподаткування суттєво послабили інвестиційний клімат та перешкоджають внутрішнім та зовнішнім приватним інвестиціям.

---

Задля здобуття початкової підтримки з цим поняттям пов'язуються проекти, державна політика та інші ініціативи в профільних міністерствах й інших організаціях державного сектору. Не існує всеохопного і повного розуміння державно-приватних партнерств. ДПП – це широке визначення, яке охоплює велику кількість видів економічної діяльності і постійно розвивається.

З промови уповноваженого представника Фрітса Болькештейна (Генеральний директорат з питань внутрішнього ринку, Європейська комісія) державно-приватні партнерства (ДПП) – це домовленості між підприємствами державного та приватного сектору з метою забезпечення громадської інфраструктури, комунального господарства та пов'язаних послуг. Такі партнерства характеризуються розподілом інвестицій, ризиків, відповідальності та винагород між партнерами. Причини створення таких партнерств дуже різні, але переважно – це фінансування, проектування, будівництво, експлуатація та обслуговування громадської інфраструктури та послуг [7].

У рекомендаціях для місцевих органів влади Канади зазначено, що державно-приватне партнерство (ДПП) – це партнерство між державним і приватним сектором для реалізації проекту або послуг, що традиційно надаються державним сектором. Державно-приватне партнерство визнає, що державний сектор та приватний сектор мають певні переваги у виконанні спеціальних задач.

Отже, державно-приватне партнерство – найбільш перспективний напрямок інвестування, в тому числі й у галузь туризму (створення локальних кластерів). В Україні прийнято Закон щодо регулювання сфери державного приватного партнерства. Його суть полягає в створенні законодавчої бази, яка стимулює розвиток співробітництва між державним і приватним секторами, підвищує конкурентоспроможність економіки держави та заохочує інвестиції в економіку України [8].

Сучасна практика регіонального розвитку явно демонструє тенденцію відокремленого розвитку територій. Регіони знаходяться в перманентному стані «війни» за зовнішні ресурси, в основному за преференції від федеральних органів влади у вигляді дотацій та субвенцій [9]. Підкреслимо, що проблема сталого конкурентоспроможного розвитку регіонів України може бути вирішена винятково за рахунок розвитку механізмів колаборації між регіонами в різних сферах і галузях народного господарства та інноваційного розвитку.

Перспективною сферою для міжрегіональної колаборації є індустрія туризму, що відрізняється високою затребуваністю з боку споживачів і володіє високим синергетичним і мультиплікативним ефектом для соціально-економічного розвитку територій. Відтак створена Національна туристична організація, яка спрямована на приведення сектора туризму до найбільш збалансованої і стійкої моделі розвитку, є прикладом колаборації.

Мета Національної туристичної організації — створити постійно діючу мережу-платформу об'єднання регіональних, міських і галузевих туристичних організацій для підвищення якості національного туристичного продукту, розвитку системи професійних знань і підготовки фахівців, а також всього комплексу маркетингу туристичного бренду України на внутрішньому і глобальному ринку.

Сутність та зміст колаборації демонструє Національна туристична організація, яка повинна забезпечити умови для ефективної взаємодії регіонів, використання ресурсів для розвитку туризму в регіонах. Крім того, учасники асоціації планують об'єднати зусилля для пошуку потенційних інвесторів у проектах державно-приватного партнерства і займатимуться розробкою і просуванням спільних туристичних продуктів на території України та за її межами.

Слід зазначити, що колабораційний процес у туризмі повинен базуватися на ключових принципах участі, колективності, прозорості, незалежності, взаємоузгодженості, орієнтації на результат, синергії.

Отже, вважаємо, що необхідні системні, комплексні дії як з боку Уряду, так і з боку регіональної влади, об'єднаних територіальних громад для розробки нормативно-правової та маркетингової основи розвитку колабораційних механізмів розвитку туризму регіонів.

Практичні кроки в цьому питанні, з урахуванням туристичної сфери, можуть бути зроблені в таких напрямках:

- надання більшої економічної самостійності регіонам. Економічна самостійність регіонів можлива лише за умови лібералізації податкової політики в плані надання більших фінансових можливостей регіонам-донорам, що на наш погляд, буде сприяти формуванню мотиваційної моделі регіонального розвитку;
- профілювання прилеглих територій з виявленням основних напрямків співпраці. У нашому випадку акцент робиться на наявних спільних ресурсах у державно-приватному партнерстві для спільного розвитку індустрії туризму;
- розробка маркетингової стратегії розвитку туристських галузей регіонів.;
- розробка комунікаційної моделі між стейкхолдерами колабораційних процесів;
- розробка механізму реалізації проектів державно-приватного партнерства у сфері туризму. Необхідний не тільки маркетинговий, «креативний» план реалізації, а важливий фінансово-

### Висновки та перспективи подальших розвідок

У статті проаналізовано сутність державно-приватного партнерства як механізму державного управління розвитком туристичної сфери та проведено теоретичний аналіз змісту термінів, що визначають цю економічну категорію шляхом систематизації праць зарубіжних і українських авторів. На основі проведеного дослідження доведено доцільність інвестиційного стимулювання розвитку регіонів через форми державно-приватного партнерства на основі запропонованих принципів колабораційних процесів у туризмі.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення процесів у туризмі, що мають колабораційну природу, зокрема кобрендинг маркетингу для членів Національної туристичної організації, а також комунікаційної взаємодії між усіма учасниками проектів державно-приватного партнерства.

### Список літератури

1. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017> – Назва з екрана.
2. Рейтингові оцінки конкурентоспроможності українського туризму 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analitika/rejtingovi-ocinky-konkurentospromozhnosti-ukrayinskogo-turyzmu-2017> – Назва з екрана.
3. Соловійов, Д. І. впровадження елементів державно-приватного партнерства у функціонування туристичної сфери України [Текст] / Д. І. Соловійов // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – № 4 (24). – С. 33-36
4. Про державно-приватне партнерство: закон України редакція від 24.05.2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> – Назва з екрана.
5. Міністерство економічного розвитку та торгівлі. Державно-приватне партнерство [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&tag=Derzhavno-privatnePartnerstvo> – Назва з екрана.
6. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітична записка. Особливості застосування державно-приватного партнерства як механізму реалізації нової регіональної політики" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1239> – Назва з екрана.
7. Державно-приватне партнерство в контексті управління державними інвестиціями в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://documents.worldbank.org/curated/en/495131467995051959/pdf/106249-UKRANIAN-WP-P153935-PUBLIC-Public-Investment-UKR-Web-cover.pdf>. – Назва з екрана.
8. Петрова, Н. Б. Роль державно-приватного партнерства в формуванні туристських кластерів [Текст] / Н. Б. Петрова, Н. Ю. Муциньська // Комунальне господарство міст. — 2011. — № 100. — С. 373–393.
9. Василенко, Н. В. Институциональные особенности коллаборации в организационных структурах инновационной экономики [Електронний ресурс] / Н. В. Василенко. – Режим доступу: <http://instituciones.com/innovations/2866-institucionalnye-osobennosti-kollaboracii.html> – Назва з екрана.

### References

1. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. (2017). Retrieved from: <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017>.
2. *Reytinghovi otsinky konkurentospromozhnosti ukrayinskoho turyzmu 2017*. (2017). Retrieved from: <http://edclub.com.ua/analitika/rejtingovi-ocinky-konkurentospromozhnosti-ukrayinskogo-turyzmu-2017>
3. Solovyov, D. I. (2013). Vprovadzhennya elementiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva u funktsionuvannya turystychnoy sfery Ukrayiny. *Visnyk Berdyanskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 4, 33-36
4. *Zakon Ukrayiny «Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo»*. (2016). redaktsiya vid 24.05.2016. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.
5. *Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku ta torhivli. Derzhavno-pryvatne partnerstvo*. (n.d.). Retrieved from: <http://www.me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&tag=Derzhavno-privatnePartnerstvo>.
6. *Natsionalnyy instytut stratehichnykh doslidzhen. (n.d.). Analitichna zapyska. Osoblyvosti zastosuvannya derzhavno-pryvatnoho partnerstva yak mekhanizmu realizatsiyi novoyi rehionalnoyi polityky*". Retrieved from: <http://www.niss.gov.ua/articles/1239>.
7. *Derzhavno-pryvatne partnerstvo v konteksti upravlinnya derzhavnymy investytsiyamy v Ukrayini*. (n.d.). Retrieved from: <http://documents.worldbank.org/curated/en/495131467995051959/pdf/106249-UKRANIAN-WP-P153935-PUBLIC-Public-Investment-UKR-Web-cover.pdf>.

- 
8. Petrova, N. B. & Mushchynska, N. Yu. (2011). Rol derzhavnopryvatnoho partnerstva v formuvanni turystykykh klasteriv. *Komunalne hospodarstvo mist*, 100, 373–393.
  9. Vasylenko N. V. (n.d.). *Institutsyonalnye osobennosti kollaboratsii v orhanizatsyonnykh strukturakh innovatsionnoy ékonomiki*. Retrieved from: <http://institutions.com/innovations/2866-institucionalnye-osobennosti-kollaboracii.html>.

**Стаття надійшла до редакції 09.12.2017 р.**