

## **ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Для розвитку туристичного готельного бізнесу важливим є удосконалення інструментів інвестування та фінансування сектору національних готельних мереж. Частка державної підтримки матеріальної бази готельного сегменту в Україні за останні роки суттєво зменшилась, водночас зростало фінансування модернізації та будівництва готельного бізнесу за рахунок приватних коштів готельних підприємств.

Інвестиції, реалізовані в рамках моделі державно-приватного партнерства, у багатьох випадках можуть виявитися вирішенням поточних проблем, що лежить у спектрі компетенцій місцевого самоврядування для залучення інвесторів з метою розвитку різних сфер економіки, зокрема туристичного готельного бізнесу. Ця модель підходить і може успішно використовуватись в Україні для розвитку тієї частини міської інфраструктури, яка робить туристичну пропозицію привабливою та приносить непрямий прибуток містам і громадам, зокрема через податки, що сплачуються підприємцями, які обслуговують туристичний рух.

Державно-приватне партнерство постає у ракурсі договірної співпраці поміж державною установою та приватним партнером, котрий виконує державне завдання, водночас приватний партнер повністю або частково несе витрати на реалізацію проекту, постає суб'єктом співпраці або залучений до гарантування щодо витрат, понесених третіми сторонами. Державно-приватне партнерство характеризує співпрацю між державним та приватним секторами, що полягає у виконанні завдань, які традиційно виконуються державним сектором. Така взаємовигідна модель особливо сприятиме розподілу завдань і ризиків у будь-якій сфері економіки в умовах післявоєнного відновлення як економіки України в цілому, так й індустрії гостинності зокрема. У готельній індустрії та сфері туризму виокремлюють такі види проектів на основі державно-приватного партнерства: комплексні (створення особливих економічних зон туристично-рекреаційного типу із готельними комплексами), цільові (за окремими напрямками або завданням розвитку туристичної та готельної сфер) і ті, що забезпечують (опосередковано впливають на туристичний готельний бізнес, наприклад, з розвитку транспортної інфраструктури).

У більшості європейських країн державно-

приватне партнерство визнано сприятливою формою здійснення інвестицій у розвиток туристичної та готельної інфраструктури. Наприклад, у Польщі державно-приватне партнерство у сфері туристичного готельного бізнесу набуло масштабного поширення. Таким чином, для України вагомим питанням є вивчення досвіду зарубіжних країн, особливо умови господарювання й узагальнена структура економік яких є спорідненими. Досвід Польщі у сегменті формування державно-приватного партнерства належить до цієї категорії.

В Україні проектам ДПП притаманний високий рівень ризику, який пов'язаний із станом національного ринку боргового капіталу, особливостями реалізації самих проектів, зокрема, підвищеною капіталомісткістю, великою тривалістю періоду окупності інвестицій тощо. Готовності держави приймати відповідальну участь у розділенні інвестиційних ризиків у процесі розвитку туристичного готельного бізнесу і наданні довготермінових гарантій щодо реальності виконання власних зобов'язань повинно відводитись чи не найвагоміше місце. В умовах післявоєнного відновлення підприємств індустрії гостинності, механізм реалізації проекту державно-приватного партнерства доцільно реалізовувати, з врахуванням таких етапів: активізація процесу та проведення відбору проектів у рамках ДПП за визначеними напрямками; оцінювання і проведення процесу структуризації проекту ДПП; ініціалізація процесу реалізації проекту; організація процесу відбору приватного інвестора на конкурсній основі; завершення процесу та реалізація проекту.

На нашу думку, варто наголосити на підсиленні таких аспектів у процесі розвитку проектів ДПП для удосконалення управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні в координатах післявоєнного відновлення:

1. Удосконалення принципів формування пріоритетів та критеріїв відбору проектів у форматі ДПП. Для цього важливо на державному рівні покращити процес формування довготермінових пріоритетів у контексті ДПП, виробити прозорий механізм та подати чіткі критерії відбору проектів за встановленими пріоритетами. Водночас моделі та структура державно-приватного партнерства повинна сприяти взаємоузгодженню проектів ДПП та пріоритетів держави.

2. Подальше функціонування та розширення робіт, пов'язаних із сертифікацією експертів, розвитком фахівців, утриманням спеціально навченого і кваліфікованого персоналу у профільних комітетах, міністерствах, закупівельних організаціях; запровадження кваліфікаційних характеристик та вимог до експертів рівного профілю, задіяних у ДПП.

3. Роз'яснення механізму оцінювання проєктів у рамках співвідношення «ціна та якість», проведення експертних, фахових обговорень, які дадуть змогу в емпіричному середовищі отримати практичні навички оцінювання проєктів, гарантувати як найвищу якість проведення оцінки.

4. Розвиток законодавчих питань у розділі стратегічних закупівель, налагодження процесу проведення попередньої оцінки для ефективного планування стратегічних закупівель та поліпшення підготовчої роботи над тендерами, що дає змогу зекономити час на пізніших етапах реалізації проєктів, здійснити забезпечення грамотного техніко-економічного обґрунтування проєктів і ринкових оцінювань інвестиційних проєктів.

5. Подальший розвиток соціального аналізу та оцінки проєктів, забезпечення процедури максимально ефективних і прозорих консультувань із реалізації проєктів, врегулювання суперечок, контроль соціальних показників у процесі втілення проєктів тощо. Потрібно зазначити, що соціальний аналіз та оцінка проєктів є важливим етапом визначення ефективності та результативності проєктів ДПП. Тому, важливо розробити чіткі методологічні положення проведення соціального аналізу та оцінки проєктів з метою підвищення якості реалізації проєктів.

6. Ініціювання прозорості перевірки та контролю проєктів, які сформовані завдяки договорам ДПП, проведення державного контролю виконання проєктів у рамках співвідношення «ціна та якість» на основі вивчення міжнародного досвіду провідних країн.

7. Реалізація обмеженої кількості масштабних проєктів відповідно до обраних напрямів кількості сфер та форм реалізації ДПП, з метою уникнення недоліків процесу управління та вироблення чіткого механізму управління проєктами, які зорієнтовані на розвиток туристичного готельного бізнесу в рамках ДПП.

8. Уникнення проблеми розпорошеності повноважень і функцій поміж державними інституціями, які задіяні в системі ДПП; розділення кола інтересів, функцій і напрямів діяльності кожного з цих органів; вироблення механізму взаємодії та співпраці, визначення узгоджених дій щодо управління проєктами ДПП.

9. Спрямування зусиль на вирішення екологічних та соціальних питань, вироблення чітких науково-методичних положень у напрямі проведення оцінки екологічних та соціальних питань, встановлення критеріїв оцінювання якості виконання проєктів ДПП, проведення періодичного

якісного та результативного контролю виконання проєктів. Важливим завданням постає узгодження екологічної та соціальної оцінки із екологічними та соціальними вимогами, які розроблені на макроекономічному рівні держави, що мають також відповідати соціальним та екологічним стандартам, запропонованим і впровадженим міжнародними інституціями у зарубіжних країнах; проведення аналізу чутливості туристичної та готельної інфраструктури до змін середовища, обрання і розвиток тих проєктів, які найменш вразливі до трансформацій та різних нестабільних подій; узгодження прогностичних даних соціальних та екологічних потреб, здійснення оцінки соціальної та екологічної динаміки, моніторингу виконання соціальних та екологічних вимог.

10. Підсилення процесу управління контрактами та ресурсним забезпеченням проєктів у рамках ДПП, застосування результативних форм стимулювання процесу реалізації проєктів ДПП та ефективного менеджменту проєктів, додержання окреслених норм і правил поведінки учасників ДПП, встановлення відповідальності за виконання умов договору усіх учасників ДПП. Це необхідно для створення позитивних умов і сприятливого середовища розвитку проєктів ДПП, уникнення питань у випадку кризи реалізації проєктів.

#### Список літератури:

1. Грищенко І. М. Формування механізму управління комерційним посередництвом: Монографія. К.: Грамота. 2007. - 368 с.
2. Денисенко М. П. Сучасний стан розвитку туристичної сфери у контексті управління готельним бізнесом / М. П. Денисенко, С. В. Бреус // Вчені записки Університету "КРОК". - 2020. - № 3 (59). - С. 105-110.
3. Стеченко Д., Безуглий І. Імператив державно-приватного партнерства в рекреаційно-туристичній сфері України. Регіональна економіка. 2014. С. 136-146.
4. Denysenko M. and Budiakova O. Features of economic development of hotel and restaurant business. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. vol. 10, P. 9-23. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.19
5. Hotel market in Central and Eastern Europe. *Statistics & Facts*. 2019. <https://www.statista.com/topics/5180/hotel-market-in-central-and-eastern-europe/>
6. Danylyshyn, B., Olshanska, O., Zabaldina, Yu., Mazurets, R., Khlopiak, S., Pivnova, L. (2021). Designing a Marketing Strategy for the Development of Industrial Tourism in the Region. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 14(1).19-26
7. Richard, B. Hotel chains: survival strategies for a dynamic future. *Journal of Tourism Futures*. 2017. № 3(1). P. 56-65.
8. Tourism statistics - occupancy rates in hotels and similar establishments - *Statistics Explained* [https://ec.europa.eu/search/?queryText=Occupancy+rate+of+the+hotel+industry+worldwid&query\\_source=europa\\_default&filterSource=europa\\_default&swlang=en&more\\_options\\_language=en&more\\_options\\_f\\_formats=&more\\_options\\_date=](https://ec.europa.eu/search/?queryText=Occupancy+rate+of+the+hotel+industry+worldwid&query_source=europa_default&filterSource=europa_default&swlang=en&more_options_language=en&more_options_f_formats=&more_options_date=)
9. Travel and tourism direct contribution to GDP. The world bank official site. URL [https://tdata360.worldbank.org/indicators/tot.direct.gdp?country=ukr&indicator=24650&viz=line\\_chart&years=1995,2028](https://tdata360.worldbank.org/indicators/tot.direct.gdp?country=ukr&indicator=24650&viz=line_chart&years=1995,2028)