

*Мазур О. О., аспірант ХУУтаП ім. Л. Юзькова, м. Хмельницький,  
ORCID: 0009-0005-5128-6998*

*Mazur O., PhD student of Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of  
Management and Law, Khmelnytskyi*

## **МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТ- НЕРСТВА У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В КОНТЕКСТІ СТИМУЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

## **MECHANISMS FOR IMPLEMENTING PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE HOSPITALITY SECTOR IN THE CONTEXT OF STIMULATING REGIONAL DEVELOPMENT**

*У статті розглянуто механізми реалізації публічно-приватного партнерства (ППП) у сфері готельного господарства як одного з ключових інструментів стимулювання регіонального розвитку в сучасних умовах соціально-економічних трансформацій. Обґрунтовано, що розвиток готельної інфраструктури виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності територій, формування інвестиційної привабливості та активізації туристичних потоків. Визначено роль PPP у поєднанні інтересів держави, бізнесу та місцевих громад для забезпечення сталого розвитку регіонів. Виокремлено перспективні напрями розвитку PPP у сфері готельного господарства України, серед яких інтеграція партнерських моделей у регіональні стратегії розвитку та плани кластеризації туристичних об'єктів, формування туристичних хабів, впровадження цифрових інструментів управління та післявоєнне відновлення готельної інфраструктури на засадах довгострокових партнерських проєктів.*

**Ключові слова:** *сфера гостинності, готельне господарство, індустрія туризму, публічне управління, регіональний розвиток, сталий розвиток, публічно-приватне партнерство, механізми публічно-приватного партнерства, кластер, конкурентоспроможність, інвестиції.*

*The article examines the mechanisms for implementing public-private partnership (PPP) in the hotel sector as one of the key instruments for stimulating regional development in modern conditions of socio-economic transformations. It is substantiated that the development of hotel infrastructure is an important factor in increasing the competitiveness of territories, forming investment attractiveness and activating tourist flows. The role of PPP in combining the interests of the state, business and local communities to ensure sustainable development of regions is determined. The article also identifies promising areas for the development of PPP in the hotel sector of Ukraine, including the integration of partnership models into regional development strategies*

*and plans for clustering tourist facilities, the formation of tourist hubs, the introduction of digital management tools and the post-war restoration of hotel infrastructure on the basis of long-term partnership projects.*

**Keywords:** *hospitality industry, hotel industry, tourism industry, public administration, regional development, sustainable development, public-private partnership, public-private partnership mechanisms, cluster, competitiveness, investments.*

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції розвитку сфери гостинності в Україні визначають зростання ролі готельного господарства як одного з ключових чинників формування конкурентоспроможності регіонів. Готельна сфера не лише забезпечує базову інфраструктуру для туристів, а й виступає важливим елементом сталого розвитку територій, створюючи робочі місця, стимулюючи розвиток малого й середнього бізнесу, підвищуючи інвестиційну привабливість регіонів. Водночас ефективність функціонування готельного сектору значною мірою залежить від умов інвестиційного середовища та рівня підтримки з боку держави, місцевих органів влади, бізнес-середовища, громадських організацій та місцевої спільноти.

В умовах обмеженості державних ресурсів, особливо у період воєнних викликів та подальшого відновлення економіки, особливої актуальності набуває використання механізмів публічно-приватного партнерства (далі – ППП). Саме вони створюють можливість поєднання інтересів держави, бізнесу та суспільства для досягнення спільних цілей – розвитку готельної інфраструктури, підвищення якості туристичних послуг, забезпечення сталого регіонального зростання.

Публічно-приватне партнерство дозволяє не лише залучати додаткові інвестиції, а й оптимізувати ризики між державним і приватним секторами, сприяти інноваціям у сфері готельного господарства та формуванню ефективних туристичних кластерів. Разом з тим, практика впровадження ППП у готельній сфері України ще не є достатньо поширеною, що зумовлює необхідність ґрунтовного дослідження його можливостей, механізмів та перспектив.

А отже, дослідження механізмів реалізації публічно-приватного партнерства у сфері готельного господарства набуває наукової і практичної значущості, оскільки безпосередньо пов'язане з проблемами регіонального розвитку, відновлення економіки та інтеграції України до європейського простору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показує, що проблематика імплементації ППП в туристичний сектор як механізму сталого економічного зростання регіонів та країни загалом досліджується та активно обговорюється вітчизняними вченими, такими як-от: Гороховська К.В. [1], Івашова Л.М. [2], Козловський Є.В., Ткаченко Т.І. [3], Леоненко Н.А. [4], Нездоймінов С.Г., Александрочкіна П.О. [5], Панасюк В.І., Арбузова Т.В. [7], Почерніна Н. [8], Сімак С.В., Горник В.Г. [9], Тимошенко Т.О. [10],

Хитра О. [11-12], Щепанський Е.В., Терещенко Т.В., Омельчук Л.В., Підлісна Т.В. [12] та ін.

У працях зазначених дослідників зібрано значний науковий доробок із вивчення цієї тематики, а також сформульовано й аргументовано практичні рекомендації щодо визначення стратегічних орієнтирів та впровадження проєктів публічно-приватного партнерства у туристичній сфері.

Цей аналіз дозволяє визначити основні напрями подальших досліджень та виявити наукові прогалини, які потребують подальшого вивчення. Зокрема, недостатньо дослідженими залишаються питання систематизації та оптимізації механізмів ППП саме у готельному господарстві з урахуванням їх впливу на регіональний розвиток.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження механізмів реалізації ППП у сфері готельного господарства як інструменту стимулювання регіонального розвитку, а також обґрунтування практичних підходів до їх ефективного впровадження в умовах соціально-економічної трансформації України та її післявоєнного відновлення.

**Виклад основного матеріалу.** Готельне господарство виступає важливою складовою соціально-економічного розвитку регіонів, оскільки забезпечує інфраструктурну базу для туристичної та бізнес-активності, створює нові робочі місця, сприяє розвитку суміжних секторів економіки та формує додаткові доходи місцевих бюджетів. Вплив готельного господарства на регіональний розвиток є комплексним і багаторівневим, включаючи економічну, соціальну та культурну сфери.

Розвиток готельної інфраструктури безпосередньо впливає на зростання туристичного потоку, що, в свою чергу, стимулює діяльність закладів ресторанного господарства, транспортних компаній, культурних закладів та розважальних центрів. Створення сучасних готельних комплексів забезпечує зайнятість населення як безпосередньо у сфері гостинності, так і у суміжних галузях, формуючи мультиплікаційний ефект для місцевої економіки.

Крім економічного зростання, готельне господарство відіграє важливу соціальну роль: підвищує стандарти обслуговування, сприяє покращенню інфраструктури міста чи регіону, стимулює розвиток професійних компетенцій у сфері туризму та готельного бізнесу.

На сучасному трансформаційному етапі, попри очевидний потенціал, розвиток готельного господарства в Україні стикається з низкою проблем, серед яких: пошкодження або руйнація готельних об'єктів внаслідок воєнної агресії; значна диспропорція між потребами ринку у якісних засобах розміщення та наявною пропозицією; недостатня фінансова підтримка інвестиційних проєктів; високий рівень регуляторних та бюрократичних бар'єрів; низький рівень сучасної туристичної інфраструктури в окремих регіонах; обмежена участь приватного сектора у модернізації та управлінні готельними об'єктами; сезонність туристичного попиту, що ускладнює стабільність

доходів готельних закладів. Ці проблеми значною мірою обмежують здатність регіонів залучати туристів і реалізовувати потенціал готельного господарства як драйвера регіонального розвитку.

Потенціал регіонального розвитку через готельне господарство особливо значущий для міст та туристичних дестинацій, які мають історико-культурний, рекреаційний чи природний потенціал. Саме у цих регіонах механізми ефективного застосування ППП дозволяють створювати сучасні готельні комплекси, підвищувати якість послуг і одночасно стимулювати розвиток місцевих громад та економіки в цілому. За таких умов публічно-приватне партнерство виступає ефективним механізмом залучення приватних інвестицій для розвитку готельної інфраструктури з одночасним збереженням державного контролю над стратегічно важливими об'єктами та забезпеченням суспільних інтересів. Особливої актуальності це набуває в розрізі післявоєнного відновлення України, коли необхідність швидкої модернізації туристичної інфраструктури стає одним із пріоритетів регіонального розвитку.

У сучасних умовах глобалізації та трансформації соціально-економічних систем публічно-приватне партнерство (ППП) виступає одним із провідних механізмів реалізації державної політики, спрямованої на підвищення ефективності використання ресурсів та стимулювання розвитку інфраструктури. Сутність цього явища полягає в інституційно закріпленій формі співпраці між державними органами влади та суб'єктами приватного бізнесу з метою досягнення суспільно значущих цілей, які держава самостійно реалізувати не може або потребує для цього додаткових ресурсів.

Особливість ППП полягає в тому, що воно не зводиться до звичайної співпраці між владою і бізнесом, а передбачає розподіл ризиків, відповідальності та вигод від реалізації спільних проєктів. При цьому держава забезпечує створення нормативно-правового та інституційного середовища, надає доступ до стратегічних ресурсів чи об'єктів, тоді як приватний сектор залучає інвестиції, управлінські технології, інноваційні рішення й досвід у сфері організації бізнес-процесів.

У публічному управлінні ППП розглядається як механізм, що дозволяє забезпечити ефективну мобілізацію фінансових та матеріальних ресурсів, підвищити якість та доступність суспільних послуг, сприяти модернізації інфраструктури, створити конкурентне середовище для розвитку підприємництва, посилити соціально-економічний розвиток регіонів.

З огляду на зазначене, ППП у сфері готельного господарства має свою специфіку. Вона визначається особливостями самого готельного продукту як комплексної послуги, що поєднує матеріальні та нематеріальні компоненти, високою капіталомісткістю проєктів, тривалим терміном окупності інвестицій, сезонністю попиту та значним мультиплікативним ефектом на регіональну економіку. Тобто, по-перше, воно орієнтоване не лише на еконо-

мічну вигоду, а й на досягнення стратегічних цілей регіонального розвитку, зокрема підвищення туристичної привабливості, стимулювання зайнятості та зростання доходів місцевих громад. По-друге, у цій сфері важливим є врахування сезонності попиту на готельні послуги, рівня розвитку туристичної інфраструктури, культурно-історичного потенціалу територій. По-третє, саме тут взаємодія держави та бізнесу може стати каталізатором розвитку суміжних секторів економіки — транспорту, ресторанного господарства, культурних і розважальних індустрій.

В цьому контексті, на нашу думку, ППП у сфері готельного господарства можна визначити як систему довгострокових договірних відносин між державними / муніципальними органами та приватними інвесторами щодо проектування, будівництва, модернізації, управління та експлуатації готельних об'єктів з розподілом ризиків, відповідальності та винагород між партнерами.

Реалізація ППП у сфері готельного господарства вимагає комплексного підходу, який поєднує інституційні, фінансово-економічні та організаційні механізми (рис. 1). Ефективне застосування таких механізмів дозволяє поєднати ресурси держави та приватного сектору, знизити ризики інвестування, підвищити якість послуг та стимулювати регіональний розвиток.

Інституційне забезпечення ППП передбачає створення прозорих та стабільних умов для взаємодії держави та приватного сектору. Воно включає: нормативно-правову базу, що регулює форми співпраці (концесії, спільні підприємства, інвестиційні угоди), механізми контролю за виконанням угод та дотриманням стандартів якості послуг, створення спеціалізованих органів або департаментів, відповідальних за супровід ППП у туристичній сфері, гарантії захисту прав інвесторів та регулювання ризиків. Правове забезпечення ППП є критично важливим, оскільки невизначеність або нестабільність законодавства завжди є серйозним бар'єром для залучення приватних інвестицій.

Щодо реалізації інституційного механізму ППП у сфері готельного господарства саме для стимулювання регіонального розвитку, необхідно підкреслити провідну роль місцевого самоврядування у забезпеченні дієвості ППП, оскільки воно забезпечує узгодження інтересів громади та бізнесу, сприяє підготовці земельних ділянок та інфраструктури для готельних проєктів, контролює дотримання стандартів якості та соціальної відповідальності, стимулює розвиток локальних туристичних кластерів. Залучення органів місцевого самоврядування дозволяє підвищити соціальну прийнятність проєктів, забезпечити ефективний контроль і створити умови для довгострокового розвитку готельної інфраструктури регіонів.

Фінансово-економічний механізм реалізації ППП у готельному господарстві включає державні субсидії, гранти на будівництво та модернізацію готельних об'єктів, пільгове кредитування та гарантії інвестицій, податкові

стимули для приватних інвесторів, механізми спільного фінансування проєктів державою та бізнесом. Застосування таких інструментів дозволяє зменшити фінансове навантаження на приватний сектор і забезпечити ефективно використання ресурсів держави.

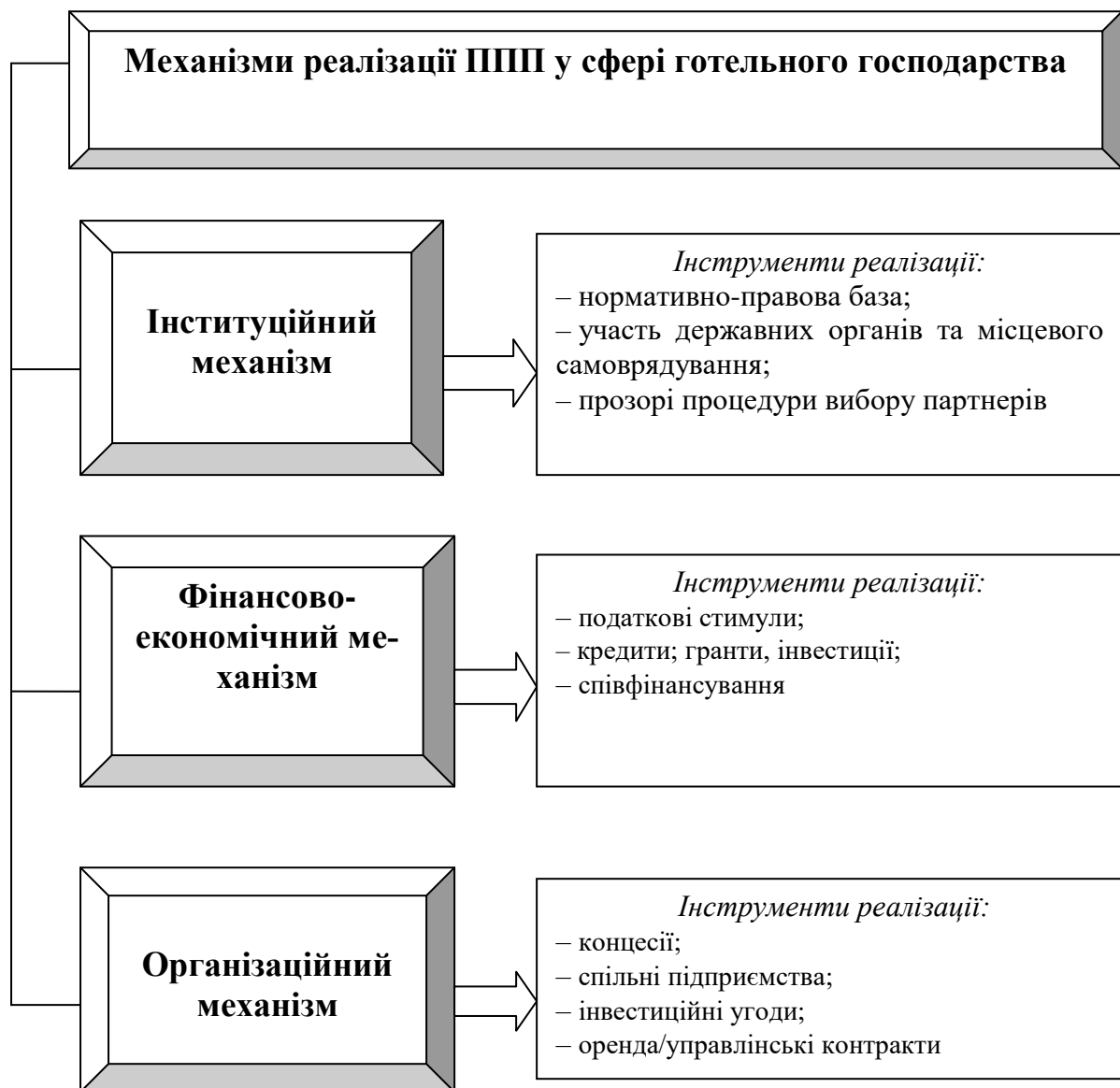


Рис. 1. Механізми реалізації ППП у сфері готельного господарства  
Джерело: авторська розробка

Організаційний механізм співпраці держави та бізнесу на практиці ППП у готельному секторі реалізується через кілька основних форм: концесія (передача права на управління об'єктом приватному інвестору на визначений термін), спільне підприємство (створення компанії, де держава та приватний сектор мають частки власності та спільно управляють актива-

ми), інвестиційні угоди (довгострокові договори, що визначають обов'язки сторін щодо фінансування, модернізації та експлуатації об'єктів). Кожна форма має свої переваги та обмеження, а вибір конкретної моделі залежить від регіональних умов, масштабу проєкту та рівня залучення інвестицій.

Світовий досвід свідчить про те, що публічно-приватне партнерство є ефективним інструментом розвитку туристичної та готельної інфраструктури, здатним поєднувати економічну вигоду для бізнесу та соціальну цінність для суспільства. Особливо яскраво це проявляється у країнах із високим туристичним потенціалом, де держава активно стимулює розвиток готельного господарства через механізми ППП.

Так, у Європейському Союзі приклади успішних проєктів включають модернізацію готельних комплексів у туристичних регіонах Іспанії, Італії та Франції. В цих країнах переважно держава надає інвестиційні гарантії, сприяє спрощенню процедур будівництва та сертифікації, а приватні компанії, в свою чергу, беруть на себе фінансування, управлінські рішення та технологічну модернізацію об'єктів. Такий підхід дозволяє одночасно підвищувати якість туристичних послуг і підтримувати регіональну економіку, зберігаючи баланс між інтересами бізнесу та громадськими потребами.

Враховуючи стрімке економічне зростання Азіатсько-Тихоокеанського регіону, вважаємо за доцільне звернутися й до їх практичних кейсів у цьому питанні. Зокрема в Таїланді та Малайзії, ППП використовується для розвитку інфраструктури туристичних хабів та курортних зон. Держава інвестує у транспортну доступність та муніципальні сервіси, а приватний сектор інвестує у будівництво і управління готелями. У цих країнах підхід до ППП дозволяє залучати великі інвестиції без значного навантаження на державний бюджет та стимулює створення робочих місць у регіонах із високим туристичним потенціалом.

У США та Канаді ППП активно застосовується у створенні конференц-готелів та туристичних кластерів. При цьому державні органи забезпечують земельні ділянки, регуляторну підтримку та інфраструктурне забезпечення (транспорт, комунікації), а приватні компанії здійснюють будівництво, управління та маркетинг. Такий механізм дозволяє державі контролювати якість послуг та забезпечувати доступність об'єктів для громадян, одночасно створюючи умови для прибуткового бізнесу.

Грунтовний аналіз міжнародного досвіду ППП у готельному господарстві дозволяє узагальнити його особливості, а саме:

1. Чітке розподілення ризиків – держава бере на себе стратегічні та регуляторні ризики, приватний сектор – фінансові та операційні.
2. Довгострокові контракти – зазвичай ППП укладаються на 15–30 років, що забезпечує стабільність проєктів.
3. Інноваційний підхід – приватні інвестори впроваджують сучасні технології управління, цифровізацію сервісів, енергоефективні рішення.

4. Соціальна орієнтованість – створення робочих місць, підвищення туристичної привабливості регіонів, розвиток локальної інфраструктури.

Все вищевказане надає нам підстави для виокремлення ключових положень для імплементації зарубіжної практики в Україні, які полягають в необхідності прозорих процедур укладання угод, інституційній підтримці держави, врахуванні регіональних особливостей, а також інтеграції ППП у стратегії розвитку місцевих туристичних кластерів.

Інтеграція готельного господарства у регіональні стратегії розвитку є одним із ключових напрямів підвищення ефективності ППП. В свою чергу, вона передбачає формування туристичних кластерів, де готелі стають центрами економічної активності; залучення інвестицій через публічно-приватні проєкти, що сприяють модернізації інфраструктури; координацію дій між державними органами, місцевим самоврядуванням та приватними інвесторами; використання цифрових технологій для управління попитом, бронюванням, маркетингом та аналітикою туристичних потоків.

Ефективне впровадження публічно-приватного партнерства у сфері готельного господарства України є важливим елементом регіональної стратегії розвитку, особливо в умовах економічної трансформації та євроінтеграційних процесів. Успіх ППП залежить від комплексного поєднання інституційних, організаційних і фінансових механізмів, а також від адаптації міжнародного досвіду до українських реалій.

Багатозначним акцентом є те, що ППП має стати невід’ємною складовою регіональних стратегій розвитку, що, насамперед, передбачає визначення пріоритетних туристичних регіонів та зон для інвестицій, створення умов для кластеризації готельної інфраструктури та започаткування практики функціонування туристичних хабів як центрів економічної активності, що залучають інвестиції та сприяють розвитку регіональних туристичних маршрутів, а також включення ППП у стратегії розвитку транспортної, комунальної та соціальної інфраструктури. Кластерний підхід передбачає об’єднання готелів, туристичних агенцій, закладів ресторанного господарства, транспортних компаній та культурних об’єктів у єдину систему взаємодії. ППП у таких кластерах дозволяє оптимізувати управління ресурсами, підвищити якість послуг, забезпечити довгострокову економічну вигоду для місцевих громад. Інтеграція ППП у стратегічні документи регіонального розвитку дозволяє планувати довгострокові інвестиції, забезпечувати стабільність проєктів та підвищувати привабливість регіонів для туристів і бізнесу.

Щодо післявоєнного відновлення готельної інфраструктури України, як беззаперечного імператива подальшого сталого регіонального розвитку, то необхідно констатувати, що наразі це – безпрецедентний виклик, який водночас відкриває унікальні можливості для модернізації галузі через механізми ППП.

За експертною оцінкою, масштаби руйнувань у готельному секторі вражаючі. В Україні зруйновані або пошкоджені принаймні 22 великі об'єкти (в Києві, Харкові, Одесі та області, Херсоні, Запоріжжі, Кривому Розі, Чернігові, Миколаєві, Краматорську, Львові). Часткових руйнувань зазнали також менші об'єкти готельного фонду в більшості областей. Стан великої кількості готелів у популярних місцях відпочинку на окупованих територіях (Бердянськ, Генічеськ, Залізний Порт, Скадовськ тощо) залишається невідомою. За попередніми оцінками Державного агентства розвитку туризму, пошкоджено або зруйновано понад 25% готельного фонду країни, особливо в східних та південних регіонах. Загальні втрати оцінюються у 2,8 млрд дол [6]. Водночас ця ситуація створює можливість не просто відновити, а кардинально модернізувати готельну інфраструктуру відповідно до сучасних міжнародних стандартів, використовуючи інноваційні механізми ППП.

Специфіка післявоєнного контексту формує нові вимоги до механізмів реалізації ППП у готельному господарстві. По-перше, очікується значний попит на готельні послуги з боку представників міжнародних організацій, дипломатичних місій, гуманітарних організацій, інженерно-будівельних компаній, залучених до відбудови. По-друге, змінюється географія попиту – окрім традиційних туристичних центрів, значний попит формуватиметься в індустріальних регіонах, де відбуватиметься відновлення промислової інфраструктури.

Фінансово-економічний механізм ППП у післявоєнний період набуває особливих рис через доступ до міжнародних джерел фінансування. Важливим інструментом стане залучення коштів від урядів країн-партнерів через механізми змішаного фінансування, коли грантові кошти використовуються для зниження вартості кредитних ресурсів для приватних інвесторів. Інноваційним напрямом є створення спеціальних економічних зон відновлення, де проекти ППП у готельному господарстві отримуватимуть комплекс преференцій, наприклад, таких як: звільнення від податку на прибуток на 10 років, компенсація відсоткових ставок за кредитами, безкоштовне підключення до інженерних мереж, спрощені процедури отримання дозволів.

Технологічний аспект післявоєнного відновлення готельної інфраструктури через ППП передбачає обов'язкове впровадження принципів сталого розвитку та енергоефективності. Всі нові готельні проекти мають відповідати стандартам LEED або BREEAM, використовувати відновлювані джерела енергії, системи рекуперації тепла, smart-технології управління ресурсами. Це не лише відповідає глобальним трендам, але й забезпечує довгострокову економічну ефективність в умовах зростання цін на енергоносії. Додатковим стимулом є можливість отримання "зелених" кредитів від міжнародних фінансових інституцій під знижені відсотки.

Організаційно-правові механізми ППП у післявоєнний період потребують суттєвого спрощення та стандартизації. Формування Національного агентства з відновлення та розвитку, яке виконуватиме функції єдиного вікна для інвесторів у проекти відбудови, включаючи готельну інфраструктуру, надаватиме можливість забезпечувати повний цикл супроводу проєктів – від підготовки техніко-економічного обґрунтування до моніторингу реалізації. Важливим інструментом стане банк готових проєктів ППП у готельному господарстві з детальною документацією, що дозволить прискорити залучення інвесторів.

Регіональний розріз післявоєнного відновлення готельної інфраструктури демонструє диференційований підхід до застосування механізмів ППП. Для прифронтових територій актуальна модель «Відновлення +», коли держава бере на себе витрати з розмінування, відновлення базової інфраструктури, а приватний партнер – будівництво та експлуатацію готелю. Для західних регіонів, які стали центрами релокації бізнесу та міжнародних організацій, актуальною є «Модель швидкого нарощування готельних потужностей» через механізми концесії існуючих державних об'єктів з інвестиційними зобов'язаннями.

Також набуває особливого значення соціальний аспект проєктів ППП у післявоєнному відновленні готельної інфраструктури. Необхідно зареґламентувати обов'язковість працевлаштування для участі в проєктах ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб, членів сімей загиблих захисників. Готельні комплекси, створені через механізми ППП, мають стати центрами соціального відновлення громад, надаючи не лише послуги розміщення, але й створюючи публічні простори, конференц-можливості для громадських організацій, інкубатори для малого бізнесу.

Ключовими факторами успіху реалізації програми післявоєнного відновлення готельної інфраструктури через ППП є політична стабільність та передбачуваність регуляторного середовища, ефективна система гарантування інвестицій, прозорі процедури відбору приватних партнерів, активна промоція інвестиційних можливостей на міжнародних ринках. Критично важливим є формування позитивного іміджу України як країни нових можливостей, де поєднуються європейські стандарти ведення бізнесу з унікальними інвестиційними стимулами періоду відновлення.

Систематизація розглянутої проблематики дозволила виокремити низку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності реалізації публічно-приватного партнерства у сфері готельного господарства. Передусім доцільним є створення стабільної та прозорої нормативно-правової бази, яка б гарантувала довіру між державними інституціями та приватними інвесторами. Важливим напрямом виступає застосування фінансово-економічних стимулів для активізації участі бізнесу у спільних проєктах. Окремої уваги потребує інтеграція ППП у регіональні стратегії розвитку та

плани кластеризації туристичної інфраструктури, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності територій. Значний потенціал має використання цифрових інструментів управління, моніторингу й оцінки ефективності реалізованих проєктів. Нарешті, у післявоєнний період особливої актуальності набуває підтримка відновлення готельної інфраструктури через реалізацію довгострокових проєктів на основі публічно-приватного партнерства.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє зробити низку важливих висновків щодо механізмів реалізації публічно-приватного партнерства у сфері готельного господарства та його ролі у стимулюванні регіонального розвитку України.

По-перше, публічно-приватне партнерство виступає ефективним механізмом поєднання ресурсів держави та приватного сектору для досягнення суспільно значущих цілей. У сфері готельного господарства ППП дозволяє модернізувати інфраструктуру, підвищити якість туристичних послуг та забезпечити соціально-економічний розвиток регіонів.

По-друге, аналіз світової практики показує, що успішне ППП потребує прозорої нормативно-правової бази, довгострокових контрактів, чіткого розподілу ризиків та інтеграції інноваційних рішень. Для України ключовим завданням є адаптація цих підходів до регіональних особливостей та умов соціально-економічної трансформації.

По-третє, комплексна оцінка ППП повинна поєднувати економічні, соціальні та інституційні критерії, враховувати регіональні специфіки та потенціал кластеризації туристичної інфраструктури. Цифрові інструменти є додатковим ресурсом для моніторингу, управління ризиками та прийняття обґрунтованих рішень.

По-четверте, розвиток готельної інфраструктури стимулює економічне зростання, створює робочі місця, покращує стандарти обслуговування та сприяє залученню туристів. Проблеми розвитку готельного господарства в Україні, такі як низька інвестиційна привабливість та регуляторні бар'єри, потребують вирішення через механізми ППП.

По-п'яте, інституційні, фінансово-економічні та організаційні механізми ППП забезпечують ефективне поєднання державних і приватних ресурсів. Концесії, спільні підприємства, інвестиційні угоди та активна роль місцевого самоврядування створюють умови для стабільного та довгострокового розвитку готельної інфраструктури.

По-шосте, перспективи реалізації ППП пов'язані з інтеграцією у регіональні стратегії розвитку, використанням кластерного підходу, створенням туристичних хабів, цифровізацією та післявоєнним відновленням інфраструктури. ППП має стати каталізатором економічного та соціального розвитку регіонів, підвищення якості туристичних послуг і залучення інвестицій.

По-сьоме, післявоєнне відновлення готельної інфраструктури через механізми ППП представляє не лише виклик, але й історичний шанс для модернізації галузі, створення конкурентоспроможного готельного продукту європейського рівня, інтеграції України до глобального туристичного простору. Успішна реалізація цієї програми стане важливим фактором економічного відновлення країни, створення нових робочих місць, залучення інвестицій та формування позитивного міжнародного іміджу України як сучасної європейської держави.

Таким чином, реалізація механізмів публічно-приватного партнерства у готельному господарстві є перспективним та стратегічно важливим напрямом розвитку українських регіонів, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та інноваційний розвиток.

### Список використаних джерел:

1. Гороховська К.В. Імплементация державно-приватного партнерства в туристичний сектор як механізму економічного зростання регіону та країни загалом. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5155>.
2. Івашова Л.М. Державно-приватне партнерство у сфері туризму як дієвий механізм забезпечення сталого розвитку економіки країни і регіонів. *Публічне управління та адміністрування*. 2018. № 1. С. 52–61.
3. Козловський Є.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.
4. Леоненко Н.А. Механізм державно-приватного партнерства в межах державної політики розвитку туристичної сфери України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 14. С. 63–66.
5. Нездоймінов С.Г., Александрочкіна П.О. Державно-приватне партнерство як вектор розвитку регіонального туризму. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 622–629. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/87.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/87.pdf).
6. Огляд готельного ринку України 2025. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/6313/>.
7. Панасюк В.І., Арбузова Т.В. Публічно-приватне партнерство у сфері туризму як чинник соціально-економічного розвитку сільських територій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1719>
8. Почерніна Н. Державно-приватне партнерство у сфері туризму як засіб реалізації цілей сталого розвитку. *Traektoriâ Nauki = Path of Science*. 2020. Vol. 6. No 6. PP. 3001–3011. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/12031>.

9. Сімак С.В., Горник В.Г. Удосконалення основних напрямів реалізації проектів державно-приватного партнерства у сфері готельно-ресторанного господарства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Том 30 (69). № 1, 2019. С.19-24.

10. Тимошенко Т.О. Напрями удосконалення публічного управління розвитком туризму на засадах державно-приватного партнерства. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2019. № 3. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15687143236118.pdf>.

11. Хитра О. Синергія публічно-приватного партнерства як запорука ефективного функціонування рекреаційно-туристичної сфери у контексті сталого розвитку регіонів. *Економіка та суспільство*. №43. 2022 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-43>.

12. Shchepanskiy E. V., Tereshchenko T. V., Omelchuk L. V., Pidlisna T. V., Khytra O. V. Analytical review of modern approaches to determining the essence of the economic security of tourism enterprises. *Estudios de Economia Aplicada*. Vol. 39, Issue 6. 2021. URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/5115>

#### References:

1. Gorokhovska K.V. Implementation of public-private partnership in the tourism sector as a mechanism for economic growth of the region and the country as a whole [Implementatsiya derzhavno-pryvatnoho partnerstva v turystychnyy sektor yak mekhanizmu ekonomichnoho zrostannya rehionu ta krayiny zahalom] *Effective Economy*. 2016. No. 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5155>.

2. Ivashova L.M. Public-private partnership in the field of tourism as an effective mechanism for ensuring sustainable development of the economy of the country and regions [Derzhavno-pryvatne partnerstvo u sferi turyzmu yak diyevyy mekhanizm zabezpechennya staloho rozvytku ekonomiky krayiny i rehioniv]. *Public Management and Administration*. 2018. No. 1. P. 52–61. Print.

3. Kozlovsky E.V., Tkachenko T.I. Peculiarities of project management in the tourism sector based on the application of public-private partnership mechanisms [Osoblyvosti upravlinnya proektamy v sferi turyzmu na osnovi zastosuvannya mekhanizmiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva]. *Investments: practice and experience*. 2019. No. 9. Pp. 78–82. Print.

4. Leonenko N.A. The mechanism of public-private partnership within the framework of the state policy of development of the tourism sector of Ukraine [Mekhanizm derzhavno-pryvatnoho partnerstva v mezhakh derzhavnoyi polityky rozvytku turystychnoyi sfery Ukrayiny]. *Public management and administration in Ukraine*. 2019. Issue 14. Pp. 63–66. Print.

5. Nezdoyminov S.G., Aleksandrochkina P.O. Public-private partnership as a vector of regional tourism development [Derzhavno-pryvatne

partnerstvo yak vektor rozvytku rehional'noho turyzmu]. *Economy and society*. 2018. Issue 18. P. 622–629. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/87.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/87.pdf).

6. Overview of the Ukrainian Hotel Market 2025 [Ohlyad hotel'noho rynku Ukrayiny 2025]. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/6313/>.

7. Panasyuk V.I., Arbuzova T.V. Public-private partnership in the field of tourism as a factor in the socio-economic development of rural areas [Publichno-pryvatne partnerstvo u sferi turyzmu yak chynnyk sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku sil's'kykh terytoriy]. State administration: improvement and development. 2020. No. 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1719>.

8. Pochernina N. Public-private partnership in tourism as a means of implementing sustainable development goals [Derzhavno-pryvatne partnerstvo u sferi turyzmu yak zasib realizatsiyi tsiley staloho rozvytku]. *Traektoriâ Nauki = Path of Science*. 2020. Vol. 6. No. 6. PP. 3001–3011. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/12031>.

9. Simak S.V., Gornyk V.G. Improving the main directions of implementation of public-private partnership projects in the hotel and restaurant sector [Udoskonalennya osnovnykh napryamiv realizatsiyi proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi hotel'no-restorannoho hospodarstva]. *Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*. Volume 30 (69). No.1, 2019. P.19-24. Print.

10. Tymoshenko T.O. Directions for improving public management of tourism development on the basis of public-private partnership [Napryamy udoskonalennya publichnoho upravlinnya rozvytkom turyzmu na zasadakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva]. *Public administration and national security*. 2019. No. 3. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15687143236118.pdf>.

11. Khytra O. 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 [Synerhiya publichno-pryvatnoho partnerstva yak zaporuka efektyvnoho funktsionuvannya rekreatsinyo-turystychnoyi sfery u konteksti staloho rozvytku rehioniv]. *Economy and Society*. No. 43. 2022 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-43>.

12. Shchepanskiy E. V., Tereshchenko T. V., Omelchuk L. V., Pidlisna T. V., Khytra O. V. Analytical review of modern approaches to determining the essence of the economic security of tourism enterprises [Analitychnyy ohlyad suchasnykh pidkhodiv do vyznachennya sutnosti ekonomichnoyi bezpeky turystychnykh pidpryyemstv]. *Estudios de Economia Aplicada*. Vol. 39, Issue 6. 2021. URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/5115/>.