

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-43>

УДК 338.48 : 334 : 007

СИНЕРГІЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

SYNERGY OF PUBLIC AND PRIVATE PARTNERSHIP AS A KEY TO THE EFFICIENT FUNCTIONING OF THE RECREATION AND TOURISM SPHERE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGIONS

Хитра Олена Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3558-749X>

Khytra Olena

The Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

У статті обґрунтована доцільність впровадження до рекреаційно-туристичної сфери проектів публічно-приватного партнерства (ППП), що символізують об'єднання потенціалів публічного і приватного секторів на засадах синергізму і сталого розвитку регіонів. Розглянуті підходи до тлумачення змісту поняття "публічно-приватне партнерство у рекреаційно-туристичній сфері", його основні моделі, відмінні риси, ієрархічні рівні та організаційні форми. Проаналізовані базові передумови та очікувані ефекти від впровадження PPP. Публічно-приватне партнерство трактується як "симбіотичний аттрактор", до якого "притягуються" траєкторії розвитку окремих учасників у результаті гармонізації їх ключових інтересів та визнання доцільності кооперації зусиль заради якнайкращого задоволення запитів споживачів туристичних послуг, поліпшення навколишнього середовища і підвищення економічного добробуту суспільства. За результатами дослідження розроблена модель виникнення ефектів синергії в рамках публічно-приватного партнерства у сфері рекреації й туризму.

Ключові слова: антиентропійна стратегія, публічно-приватне партнерство, симбіотичний аттрактор, синергія, сталий розвиток, туризм.

The maximum effect in the development of recreation and tourism can be achieved only with the cooperation of executive authorities, local governments, public and professional organizations and business structures in the form of a public and private partnership (PPP), which ensures the sustainable development of regions. The purpose of the study is to deepen the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for the further development of PPP in the recreational and tourist industry in the context of ensuring the synergy effect based on the combination of complementary potentials of representatives of the public and private sectors. In the course of the research, abstract and logical, analysis and synthesis, hypothetical and deductive, modelling methods, synergetic methodology were used. The expediency of introducing public and private partnership projects to the recreation and tourism sphere, symbolizing the unification of resource potentials and the harmonization of the interests of the public and private sectors on the basis of synergism, as it will allow to dramatically increase the performance indicators of the specified sphere and make development more dynamic regions with existing tourist potential have been substantiated in the article. Approaches to the interpretation of the concept of "public and private partnership in the recreation and tourism sphere", its main models, distinguishing features, hierarchical levels and organizational forms have been considered. Public and private partnership has been interpreted as a "symbiotic attractor" to which the development trajectories of individual participants (public authorities, business structures, public organizations, scientific and educational institutions) are "attracted" as a result of the harmonization of their key interests and the recognition of the expediency of cooperation efforts for the best possible satisfaction requests of consumers of tourist services, improving the environment and increasing the economic well-being of society. Due to a public and private partnership, the recreation and tourism sphere

as a complex system can establish effective relationships both between its individual components and with the external environment, minimize manifestations of entropy (disorganization, instability, disorder) and stimulate the influx of negentropy. According to the results of the research, a general model of the emergence of synergy effects within the framework of public and private partnership in the field of recreation and tourism has been developed. The practical significance of the obtained results lies in the outlining of prospects for improving the existing PPP mechanisms by introducing synergistic management tools to them.

Keywords: anti-entropy strategy, public and private partnership, symbiotic attractor, synergy, sustainable development, tourism.

Постановка проблеми. В умовах соціально орієнтованої ринкової економіки необхідність державної участі в розвитку туризму зумовлена високим рівнем витрат та ризику, а також довгим терміном окупності під час будівництва та реконструкції туристичної інфраструктури [1, с. 63]. Для ефективного просування національного туристичного продукту необхідне партнерство держави й бізнесу [2, с. 79]. Закордонний досвід свідчить, що максимального ефекту можна досягти лише за умови співпраці органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадських і професійних організацій та підприємницьких структур у формі публічно-приватного партнерства (ППП) [3, с. 55]. У контексті децентралізації управління розвитком туризму, перерозподілу туристичних потоків, високих темпів інфляції також актуалізується свідомий розвиток партнерських відносин регіонів як компоненти соціального капіталу туристичного бізнесу [4, с. 98].

ППП вважається однією з найефективніших форм об'єднання організаційних, фінансових та інноваційних ресурсів держави і приватного сектора; це перспективний інструмент соціально-економічного розвитку, засіб залучення інвестиційних ресурсів у спільні проекти держави за участю місцевих органів влади та приватного бізнесу [5, с. 33]. Особливою рисою PPP є те, що воно спрямоване на досягнення як соціально важливих, так і економічно вигідних цілей, дозволяє забезпечити фінансування, будівництво, відновлення або утримання інфраструктури чи надання суспільних послуг [6].

Взаємодія держави та представників туристичного бізнесу на основі застосування механізмів публічно-приватного партнерства може стати одним з перспективних напрямів інтенсифікації розвитку сфери туризму за умови подальшого вдосконалення законодавства, збереження діалогу між органами державної влади та діловими колами, а також продуктивної та творчої роботи фахівців сфери туризму [2, с. 81]. Крім іншого, реалізація такого партнерства може сприяти збереженню історико-

культурних і природних пам'яток та, врешті-решт, підвищенню авторитету України на міжнародній арені [7].

Відтак, логічним є акцентування уваги на використанні механізму PPP у туристичній галузі як дієвого інструмента налагодження бізнесу на засадах партнерства, що є основою для забезпечення економічного зростання [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню специфіки застосування публічно-приватного партнерства присвячено чимало праць сучасних науковців. Зокрема, Н. А. Леоненко [1] виконала аналіз механізму державно-приватного партнерства в рамках державної політики регулювання туристичної сфери в Україні. Є. В. Козловський і Т. І. Ткаченко [2] обґрунтували пропозиції щодо удосконалення проєктного менеджменту в сфері туризму на основі застосування механізмів PPP. Г. П. Скляр, Ю. В. Карпенко, О. Б. Зима [4; 8] окреслили проблеми партнерської взаємодії влади і бізнесу в сфері туризму, а також розробили пропозиції з активізації PPP в означеній сфері.

Л. М. Івашова [3], К. В. Гороховська [9], Г. М. Брусильцева [10] узагальнили світовий досвід використання PPP у туристичній індустрії та розробили пропозиції з активізації цього процесу в Україні. Д. І. Соловійов [5] розробив модель PPP для впровадження у практику діяльності туристичних об'єктів. В. І. Панасюк і Т. В. Арбузова [6] обґрунтували особливості партнерства між державними органами влади та приватним бізнесом у сфері туризму з орієнтацією на соціально-економічний розвиток сільських територій. С. В. Захарін і С. В. Бебко [7] дослідили проблеми і перспективи застосування інструментів PPP у сфері збереження та популяризації національної культурної спадщини.

Ю. В. Карпенко [11] розглядає публічно-приватне партнерство в туризмі як один з інструментів забезпечення розвитку територій. Н. Почерніна [12] систематизувала засоби та інструменти макроекономічної політики для активізації PPP у сфері туризму в роз-

різі Цілей сталою розвинутою. Д. М. Стеченко, І. В. Безуглий та О. І. Гонти [13; 14] окреслили наукові методи адаптації проєктного підходу для активізації процесів державно-приватного партнерства, обґрунтувавши основні організаційні форми ППП, спроможні активізувати інноваційні процеси у вітчизняній сфері рекреації й туризму.

І. І. Лісіцина [15; 16] розкрила зміст поняття “державно-приватне партнерство в туристичній галузі” і проаналізувала приклади його реалізації в галузі туризму України. А. В. Кравцова [17] дослідила напрями використання ППП як основи інвестиційного розвитку туризму регіонів. А. М. Гаврилюк [18] розкрила соціогуманітарний зміст ППП у вітчизняній сфері туризму. Ф. В. Узунов [19] запропонував заходи з удосконалення управління державно-приватним партнерством у галузі туризму. С. Г. Нездоймінов і П. О. Александрочкіна [20] визначили інституційні та економічні чинники державно-приватного партнерства в сфері рекреації й туризму. Н. С. Мартинова і О. В. Назаренко [21] обґрунтували доцільність формування інноваційного освітнього середовища як форми ППП для розвитку туристичного бізнесу в Україні.

Т. О. Тимошенко [22] обґрунтувала необхідність активізації процесів побудови дієвих комунікацій між представниками громади, влади, бізнесу та інших зацікавлених осіб на засадах державно-приватного партнерства з метою формування та розвитку локальних туристичних продуктів. В. О. Кошарний [23] окреслив перспективи удосконалення туристичних рекреаційних зон України на основі державно-приватного партнерства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність низки досліджень, існує потреба у поглибленні теоретико-методологічних основ та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму ППП в рекреаційно-туристичній сфері у контексті забезпечення сталою розвинутою регіонів і реалізації синергетичних переваг від об’єднання ресурсних потенціалів та гармонізації інтересів стейкхолдерів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є поглиблення теоретико-методологічних основ та розробка практичних рекомендацій щодо подальшого розвитку ППП в рекреаційно-туристичній галузі у контексті забезпечення ефекту синергії на основі об’єднання вза-

ємодоповнюючих потенціалів представників публічного і приватного секторів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародно-правові засади здійснення публічно-приватного партнерства у сфері туризму закладені в Хартії туризму, згідно з якою державам слід проводити туристичну політику відповідно до політики загального розвитку на різних рівнях (місцевому, регіональному, національному та міжнародному) і розширювати співробітництво в галузі туризму як на двосторонній, так і багатосторонній основі [24].

У Гаазькій декларації з туризму (1989 р.) зафіксовано, що туризм повинен плануватися державними органами і туристичною індустрією на комплексній та послідовній основі. З огляду на міжнародні масштаби туризму, для його гармонійного розвитку необхідне міжнародне співробітництво як на світовій, так і на регіональній основі, а також між різними компонентами приватного туристичного сектора через неурядові та професійні організації [25].

Ключовим документом нормативного регулювання у сфері туризму став затверджений у 1999 р. Глобальний етичний кодекс туризму [26], який проголосив 10 принципів-статей, в яких закладені правові основи здійснення ППП у туризмі.

У світовій практиці ППП у рекреаційно-туристичній сфері накопичена велика кількість прикладів співпраці держави і підприємницьких структур за такими основними напрямками (рис. 1): 1) співробітництво у сфері реалізації комплексних проєктів (схеми договорів концесій, лізингу або прямого державного фінансування інфраструктурної частини проєкту); 2) співробітництво в галузі створення об’єктів туристичної і розважальної інфраструктури (використання інструментів стимулювання приватного сектора); 3) співробітництво у сфері маркетингу і просування національного туристичного продукту (зокрема, створення національних туристичних адміністрацій) [1, с. 64–65; 20, с. 623].

Розрізняють три основні моделі співпраці публічного і приватного секторів: 1) організаційна модель (співпраця шляхом залучення третіх організацій, перерозподілу функцій і контрактних зобов’язань, використання можливостей передачі об’єктів у зовнішнє управління); 2) модель фінансування (комерційне наймання, лізинг, попереднє та інтегроване проєктне фінансування); 3) модель кооперації, яка узагальнює форми і методи об’єднання



Рис. 1. Основні передумови, напрями співпраці, моделі і результати взаємодії публічного і приватного секторів у сфері рекреації й туризму

Джерело: складено автором на основі [1, с. 64–65; 2, с. 81; 20, с. 623–624; 21, с. 195]

зусиль низки партнерів, що відповідають за окремі стадії загального процесу створення нової споживної вартості як публічного блага (наприклад, створення холдингових структур зі спорудження об'єктів та їх експлуатації) [20, с. 623].

В Україні, відповідно до Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [27], однією з умов сталого розвитку туристич-

ної галузі є забезпечення координуючої ролі держави в реалізації національної туристичної політики із застосуванням принципів державно-приватного партнерства (ДПП).

Важливість партнерства держави та приватного сектора полягає у тому, що воно дозволяє визначити механізми і план дій для досягнення цілей стійкого розвитку туристичної галузі [15, с. 239]. ППП об'єднує дер-

жавний сектор з представниками приватного, публічного секторів, які мають за мету розвиток туристичного бізнесу в контексті сприяння соціальному розвитку й економічному зростанню країни, будучи інструментом удосконалення інституційної основи і ланкою механізму сталого розвитку туризму [11, с. 113].

Соціальний контекст ППП вказує на широке коло задіяних учасників з різними соціальними потребами, статусами, ролями, зобов'язаннями тощо і створює передумови для встановлення тісних комунікацій між представниками бізнесу та інституціями публічного управління. Зокрема, важливого значення набуває участь місцевої спільноти у виробленні та застосуванні практик спільного бачення публічної політики та окремих її напрямів (у сфері культури, туризму, освіти, молодіжного середовища тощо), що формується навколо локального мультисоціального та мультигуманітарного осередку [18]. Важливим є залучення місцевої громади до проєктів ППП, якщо вони стосуються сталого розвитку територій і раціонального природокористування (екологічний контекст) [16, с. 200].

В Україні застосування ДПП унормовується Законом “Про державно-приватне партнерство” від 1 липня 2010 р. № 2404-VI [28]. Водночас, традиційне розуміння ДПП (як механізму залучення фінансових ресурсів і розподілу ризиків у виробництві суспільних благ) за сучасних умов наповнюється новим змістом, уособленим в категорії “публічно-приватне партнерство, орієнтоване на людей”. Ця нова модель стає засобом досягнення Цілей сталого розвитку і фокусує увагу на наданні “цінностей для людей” [12].

ППП у рекреаційно-туристичній сфері характеризується як система юридично оформлених відносин між органами влади, які регулюють процеси організації відпочинку на макро-, мезо- й макрорівнях, а також державними рекреаційно-туристичними установами, приватними підприємцями, за якої стає можливим досягнення синергічного ефекту та створення або поліпшення інфраструктури, товарів, послуг чи ресурсів, з урахуванням принципів соціальної відповідальності, екологічності, економічної ефективності, шляхом реалізації певних проєктів [13, с. 137; 14, с. 26]. З погляду відносин права власності публічно-приватне партнерство розглядають як сукупність фінансових, економічних, організаційних, управлінських і правових відносин, які встановлюються між державними

органами і приватними партнерами у межах певної моделі інвестування та форми ППП на основі конкретної схеми відносин власності і управління для реалізації окремого проєкту [6].

ППП у рекреаційно-туристичній сфері також визначають як форму взаємодії системи органів державної влади різного рівня ієрархії, суб'єктів підприємницької діяльності в галузі туризму та суміжних галузях, іноземних суб'єктів господарювання, спрямовану на об'єднання ресурсів, технологій та управлінських навичок, поділу ризиків і відповідальності з метою досягнення спільних цілей [10, с. 28]. Основною характеристикою такої взаємодії є збалансованість інтересів, прав і зобов'язань сторін. Проєкти ППП мають обмеження за часом, якістю, ресурсами; характеризуються чітким розподілом відповідальності, ризиків, різняться за інфраструктурною, територіально-ресурсною та іншими ознаками. Основними критеріями ефективності проєкту є досягнення очікуваного результату та задоволення його учасників [13, с. 143].

У більш вузькому розумінні публічно-приватне партнерство – це співпраця держави і бізнесу задля реалізації проєктів, пов'язаних з туризмом, а також щодо створення необхідної для цього інфраструктури [20, с. 623]. Крім розбудови об'єктів інфраструктури, напрямами реалізації проєктів ППП можуть бути: створення підприємств, розробка маршрутів, організація і проведення маркетингових кампаній, репозиціонування дестинацій, активізація окремих видів відпочинку, управління заповідними територіями тощо [14, с. 29; 16, с. 200].

Змістовна сутність ППП проявляється через низку його ознак (рис. 2). Слід зауважити, що публічно-приватне партнерство – це не просто вигідна форма співпраці між державою та бізнесом, а й взаємодія, за якої держава і бізнес наче “перестраховують” один одного в разі виникнення будь-яких проблем. Наприклад, держава отримує вигоду у формі інвестицій на реалізацію проєктів і програм, що мають загальнонаціональне або регіональне значення і які за інших умов мали б фінансуватися за рахунок бюджетних коштів. Приватний партнер отримує можливість збільшення економічної ренти за рахунок використання об'єкта, який знаходиться у власності держави (громади) [7].

І. І. Лісіцина трактує ППП у туристичній галузі як технологію виробництва туристич-



Рис. 2. Принципи, що розкривають змістовну сутність і синергізм публічно-приватного партнерства у рекреаційно-туристичній сфері

Джерело: складено автором на основі [4, с. 100; 7; 15, с. 247]

тичного продукту, що базується на: 1) особливостях технології діяльності виробників складових туристичного продукту; 2) системі відносин між органами державної влади, що регулюють функціонування туристичної галузі, а також державними і приватними туристичними установами. У результаті реалізується суспільно значущий проєкт та досягається синергетичний ефект за умов поєднання туристичних, матеріально-технічних, людських, фінансових, інформаційних ресурсів та інших унікальних ресурсів кожного партнера і компетентного розподілу ризиків, витрат, обов'язків та винагород [15, с. 247].

Для досягнення цілей ППП необхідні системні дії для розробки нормативно-правової і маркетингової основи колабораційних механізмів розвитку туризму регіонів. Колабораційний процес повинен базуватися на принципах участі, колективності, прозорості, незалежності, взаємоузгодженості, орієнтації на результат, синергії [17, с. 56]. У проєкті ППП приватні партнери, які раніше були конкурентами, повинні співпрацювати, адже зусилля навіть одного з них можуть суттєво вплинути на загальний успіх.

Основні сектори співробітництва держави і приватних інституцій в туристичній галузі наведені на рис. 3.

Таким чином, потенціал розвитку ППП у галузі туризму закладений в ефективному використанні: 1) ресурсів держави, бізнесу і населення в ході реалізації спільних проєктів; 2) форм, інструментів і механізмів партнерства.

До ресурсів держави належать: землі і природні ресурси; майновий комплекс (об'єкти інфраструктури); тарифна, митно-міграційна політика і державне регулювання в економіці; цільові фінансові ресурси; система й елементи управління галуззю; інформаційний ресурс. До ресурсів бізнесу зараховують підприємницьку ініціативу, управлінські фінансові рішення, людські, управлінські, виробничі, інноваційні та інтелектуальні ресурси. Ресурси населення – це громадянська ініціатива; заощадження населення [19, с. 125].

Серед організаційних форм ППП у сфері туризму можна виділити: державний контракт; фінансову оренду (лізинг); орендні відносини; концесійну угоду [2, с. 80; 13, с. 139; 21, с. 194–195]. Д.М. Стеченко та І.В. Безуглий до форм реалізації ППП, крім іншого,



Рис. 3. Основні сектори (аспекти) розвитку ППП у сфері рекреації й туризму та результати їх практичної реалізації

Джерело: складено автором на основі [10, с. 28; 15, с. 247]

зараховують створення спільних підприємств і спеціальних економічних зон (СЕЗ), реалізацію національних проєктів, договір управління об'єктами державної чи комунальної власності [13, с. 140]. Означені форми партнерства різняться за правом власності, оперативним управлінням, джерелами фінансування та тривалістю договорів.

Публічно-приватне партнерство у сфері туризму може бути реалізоване на загальнодержавному (шляхом створення національних туристичних організацій або аналогічних структур), регіональному / місцевому (шляхом створення туристичних кластерів, туристично-інформаційних центрів або регіональних туристичних офісів) та програмному (що реалізується через виконання конкретних проєктів) рівнях [2, с. 80]. Як зазначає К. В. Гороховська [9], уряд має співпрацювати з регіональними органами влади з метою

забезпечення ефективного розвитку туризму на певних територіях. І саме така співпраця зосереджується в межах конкретного проєкту або ініціативи ППП.

У сфері туризму на засадах ППП зазвичай реалізуються такі види проєктів: комплексні (створення СЕЗ), цільові (за окремими напрямками або завданнями розвитку туристичного бізнесу) та проєкти забезпечення (з опосередкованим впливом на туризм) [11, с. 114]. У зарубіжних країнах реалізуються і такі проєкти, як розробка маркетингових стратегій регіонів і міст, розширення спектру послуг, створення об'єктів сільського відпочинку [13, с. 143].

ППП потребує значної кількості проєктів, які пов'язані з розробкою нових маршрутів, екскурсій, модернізацією об'єктів санаторно-курортного лікування, впровадженням інформаційних технологій, проведенням заходів

з формування туристичного іміджу міст і територій [14, с. 29]. Для збільшення кількості інвестиційних проєктів Д. М. Стеченко та І. В. Безуглий [13, с. 142–144] пропонують створювати спеціалізовані підрозділи в органах регіональної влади, залучати до цих процесів ЗВО, громадські організації і формувати державне замовлення на розробку інвестиційних пропозицій. Ключову роль може відіграти агенція інноваційного розвитку, до завдань якої входить: моніторинг ППП в рекреаційно-туристичній сфері, узагальнення світового досвіду, впровадження практики регіонального інноваційно-туристичного форсайту. Безперечно, важливим напрямом розвитку ППП є впровадження інноваційних технологій. Так, на засадах публічно-приватного партнерства можна ініціювати об'єднання в одну регіональну мультимедійну мережеву систему підприємств галузі туризму, гостинності та закладів культури для кращої координації дій, максимізації прибутку, раціонального використання ресурсів туризму та надання електронних екскурсійних послуг [20, с. 626].

Важливим питанням є розподіл меж відповідальності держави і приватного сектора з одночасним виділенням їх спільних повноважень (рис. 4). Ряд авторів підкреслюють важливість паритетного інформаційного забезпечення учасників партнерства, наявності системи пріоритетів запуску туристичних проєктів, поетапності розвитку туристичної інфраструктури, а також перехресності і розподілу важливих владно-управлінських повноважень з метою забезпечення взаємного контролю і відповідальності [5, с. 36; 11, с. 114]. За нашим переконанням, в усіх випадках простежується синергізм: внаслідок уникнення дублювання функцій (контроль ентропії за структурним напрямом), об'єднання інформаційних потоків (контроль ентропії за інформаційним напрямом), за рахунок дотримання принципів поетапності і пріоритетності реалізації проєктів (контроль ентропії за квазіенергетичним напрямом), а головне – ефективного взаємодоповнення зусиль партнерів під час виконання спільних повноважень.

Отже, застосування публічно-приватного партнерства у сфері туризму дасть змогу: використовувати додаткові інвестиції для подолання криз під час стагнації національної економіки; залучити нові ресурси для проведення реформ у регіонах України; знизити навантаження на видаткову частину державного й регіональних бюджетів; підвищити інвестиційну привабливість туристичної

галузі; посилити кооперацію між учасниками туристичного ринку; створити сприятливі умови для використання інноваційних технологій у процесі управління туристичними проєктами; перерозподілити ризики між бізнесом і державою та посилити відповідальність сторін [2, с. 79–80; 20, с. 627]. Успішне запровадження ППП розширює можливості участі малих підприємств в гостинності, громадському харчуванні, позиціонуванні історичної і культурної спадщини, управлінні потоками туристів, організації фестивалівних заходів, у будівництві туристичних об'єктів [6]. Перевагами застосування ППП також є: фінансова підтримка авіакомпаній для збільшення їх навантаження; організація спільних програм з просування туристичних маршрутів; формування програми знижок на туристичні послуги; скорочення зборів учасників виставок; підвищення ефективності управління об'єктами туризму [9].

Результат ППП у галузі туризму може бути як матеріальним (створення туристичних інформаційних центрів, придбання нового обладнання, створення тематичного парку тощо), так і нематеріальним (репозиціонування дестинації, розвиток окремих видів туризму, розробка програмного продукту, створення туристичного кластера або туристично-рекреаційної зони, впровадження стратегії розвитку спеціалізованих підприємств, підвищення безпеки туристів, управління заповідною територією тощо) [13, с. 138–139; 14, с. 27; 16, с. 200].

Для органів влади позитивний ефект від публічно-приватного партнерства полягає у: активізації інноваційної діяльності, скороченні витрат на надання послуг, підвищенні ефективності управління майном, економії державних фінансів, використанні досвіду приватних компаній, підвищенні ефективності функціонування об'єктів інфраструктури, розвитку форм проєктного фінансування, стимулюванні підприємницького мислення, підтримці діалогу між владою й бізнесом, збереженні і створенні робочих місць.

Приватний бізнес, беручи участь у ППП, отримує: залучення бюджетних коштів, доступ до сфер економіки зі значним обсягом державної власності, розширення можливостей отримання кредитів завдяки державним гарантіям, спрощення співпраці з державними дозвільними органами, підвищення позитивного іміджу у суспільстві, перерозподіл ризиків від реалізації проєктів.

Економічний ефект для суспільства буде досягатися за рахунок того, що громадськість

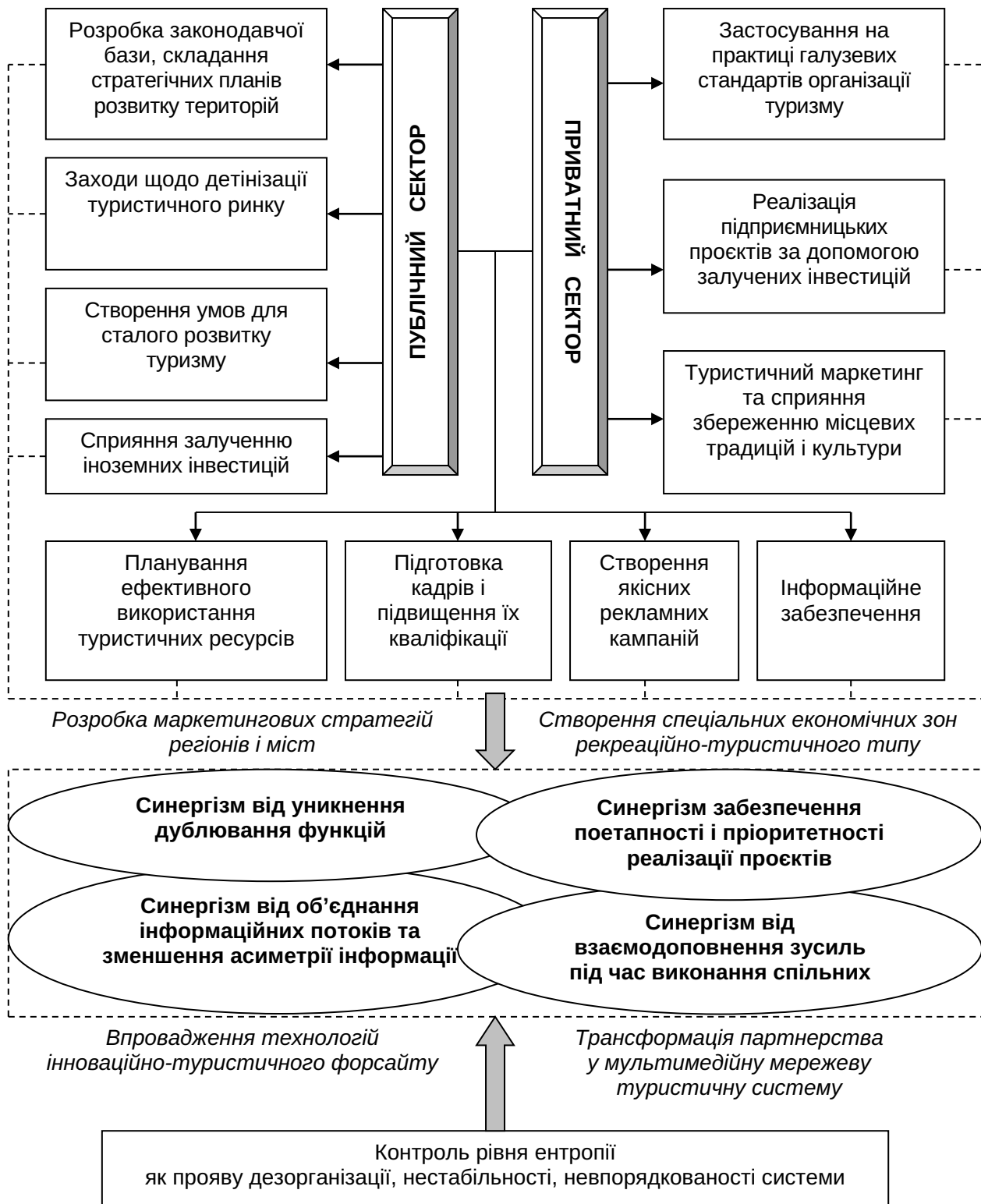


Рис. 4. Ефекти синергізму, що проявляються внаслідок чіткого розподілу і переплетіння повноважень учасників ППП та проведення ними масштабних трансформацій галузі шляхом застосування інноваційних технологій

Джерело: розроблено автором з використанням [1; 5; 9; 11; 13; 20]

отримає більш якісні послуги від представників туристичної сфери за поступового зменшення витрат. Отже, розвиток ППП являє

собойо результат переосмислення взаємовідносин держави і приватного сектора, забезпечує сприятливі умови для розширення видів

організації діяльності та застосування дієвих інструментів регулювання [1, с. 64; 5, с. 34–35; 14, с. 28].

За результатами проведеного дослідження нами розроблена загальна модель виникнення ефектів синергії в рамках публічно-приватного партнерства у сфері рекреації й туризму (рис. 5). За нашим переконанням, основними ефектами синергії у рамках ППП можна вважати: 1) досягнення когерентності дій органів публічної влади і приватного сектора, які “синхронізуються” навколо інтересів споживачів рекреаційно-туристичних послуг, інтересів місцевих громад і суспільства в цілому, керуючись принципами сталого розвитку; 2) гармонійне поєднання управлінських (організаційних) впливів та етапів самоорганізації у розвитку рекреаційно-туристичної сфери, що робить можливим, з одного боку, її підпорядкування чинним нормам, стандартам та іншим правилам, а з іншого – періодично запускає майже неконтрольовані зміни, що асоціюються з “точками біфуркації”, “квантовими стрибками”, революційними змінами у застосовуваних технологіях створення і реалізації туристичного продукту; 3) вироблення оптимального для туристичної сфери атрактора (цілі) еволюції туристичної системи (пропонуємо такий атрактор називати симбіотичним, оскільки до нього “притягуються” траєкторії розвитку різних учасників партнерства у результаті гармонізації їх ключових інтересів та визнання доцільності кооперації зусиль заради якнайкращого задоволення запитів споживачів послуг, поліпшення навколишнього середовища і підвищення економічного добробуту суспільства); 4) розробку і впровадження антиентропійної стратегії розвитку рекреації й туризму, завдяки якій можливо налагодити ефективні взаємозв'язки як між окремими складовими туристичної системи, так і з зовнішнім середовищем, мінімізувавши прояви ентропії і водночас стимулюючи приплив негативної ентропії у вигляді цінного досвіду, інформації, інвестицій, інновацій тощо.

Висновки з проведеного дослідження. Публічно-приватне партнерство у рекреаційно-туристичній сфері передбачає об'єднання взаємодоповнюючих ресурсних потенціалів та гармонізацію інтересів представників публічного і приватного секторів. Така кооперація, у свою чергу, дозволить стрибкоподібним чином підвищити показники ефективності функціонування означеної сфери, що можна вважати яскравим проявом

синергізму. На нашу думку, в самій багатоаспектності рекреаційно-туристичної сфери, розмаїтті об'єктів інфраструктури, відносній ірраціональності мотивів поведінки туристів і рекреантів, альтернативності технологій створення і реалізації туристичних продуктів, множинності комбінацій туристичних послуг у цілісному туристичному пакеті прихований величезний потенціал синергізму, який за умови докладання певних зусиль можна трансформувати у реальні ефекти економічного, соціального та екологічного характеру.

Привнесена про проєкту ППП система відносин щодо регулювання розвитку туристичної галузі на рівні держави або окремого регіону з точки зору синергетики асоціюється з управлінським (організуючим) впливом, який для забезпечення життєздатності рекреаційно-туристичної сфери обов'язково має поєднуватися з етапами самоорганізації, що пов'язані зі “спалахами” творчості, креативності, пошуком нестандартних підходів до задоволення запитів споживачів туристичної продукції. За нашим переконанням, привнесена до проєкту ППП технологія діяльності виробників туристичного продукту можуть стати своєрідним полем для запуску самоорганізаційного механізму, за умови, що підприємницькі структури будуть відкритими до залучення нових ідей, методів, прийомів ведення бізнесу і співпраці. Полегшення соціального навантаження на владні структури в означеній моделі урівноважується готовністю органів публічної влади до конструктивного діалогу з представниками бізнесу і місцевих громад, можливістю надання пільгових (зокрема, податкових) умов для бізнесу, звітуванням про зроблені кроки перед населенням. У свою чергу, бізнес-структури, приносячи до проєктів ППП власний капітал, людський потенціал, інтелектуальні ресурси, проявляють готовність розділити ризики та відповідальність з публічним сектором. І це, безумовно, прояви симетрії ефектів синергії між учасниками публічно-приватного партнерства.

Таким чином, для подолання проблемних моментів і посилення переваг ППП доцільно скористатися синергетичною методологією управління, яка дозволить прискорити рух рекреаційно-туристичної системи до визначених стратегічних цілей завдяки застосуванню м'яких управлінських впливів, які якнайкращим чином враховують внутрішній потенціал системи, забезпечують її відкритість, емерджентність та орієнтованість на пошук опти-

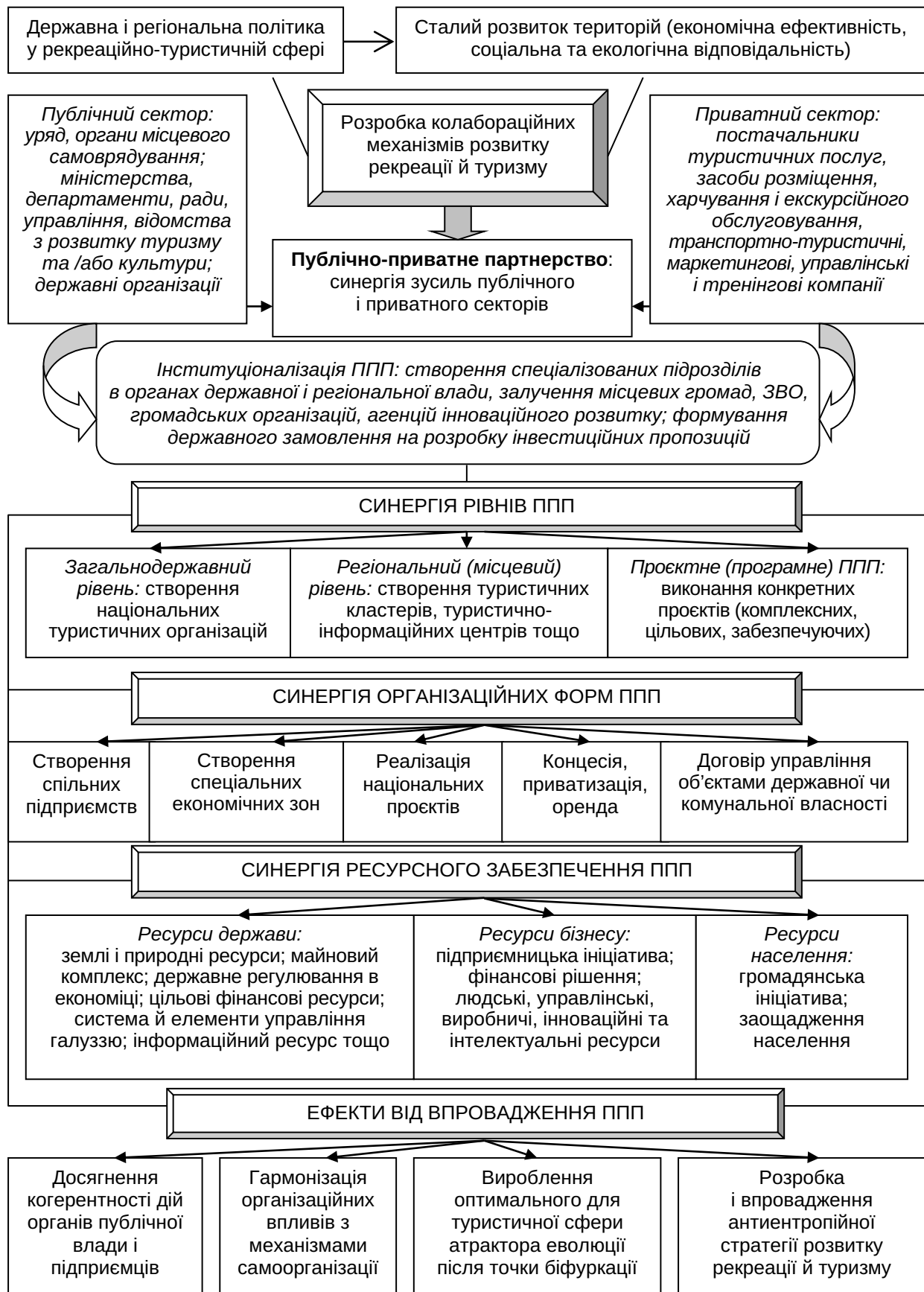


Рис. 5. Логіка виникнення ефектів синергії в рамках публічно-приватного партнерства у сфері рекреації й туризму

Джерело: розроблено автором з використанням [2; 11; 13; 16; 17; 19; 21]

мальних просторово-часових комбінацій залучених ресурсів для досягнення максимальної їх віддачі. Публічно-приватне партнерство здатне підвищити стійкість туристичної системи щодо зовнішніх флуктуацій (прикладом останніх є фінансові кризи, зміни законодавства і політичних режимів, пандемія тощо) і водночас керувати внутрішніми флуктуаціями,

що дозволяють зробити систему більш гнучкою, сприйнятливою до інновацій, оперативною у реагуванні на нові запити суспільства.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності обґрунтування складових синергетичного механізму публічно-приватного партнерства у рекреаційно-туристичній сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. Скляр Г. П., Карпенко Ю. В. Державно-приватне партнерство в сфері гастрономічного туризму як інструмент модернізаційного розвитку економіки регіонів. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 1 (39). С. 98–104.
5. Соловійов Д. І. Впровадження елементів державно-приватного партнерства у функціонування туристичної сфери України. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 4. С. 33–36.
6. 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> (дата звернення: 03.10.2022).
7. Захарін С. В., Бебко С. В. Використання економічних механізмів державно-приватного партнерства у сфері популяризації національної культурної спадщини. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7647> (дата звернення: 03.10.2022).
8. Скляр Г. П., Зима О. Б. Проблеми розвитку державно-приватного партнерства в туристичному бізнесі. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 3 (54). С. 271–275.
9. 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> (дата звернення: 03.10.2022).
10. Брусильцева Г. М. Аналіз тенденцій розвитку державно-приватного партнерства в туристичній галузі України. *Європейські перспективи*. 2015. Вип. 6. С. 26–31.
11. Карпенко Ю. В. Економіко-правові засади розвитку інституту публічно-приватного партнерства в туризмі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*. 2018. № 2 (87). С. 107–119.
12. Почерніна Н. Державно-приватне партнерство у сфері туризму як засіб реалізації цілей сталого розвитку. *Traektorîa Nauki = Path of Science*. 2020. Vol. 6. No 6. PP. 3001–3011. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/12031> (дата звернення: 03.10.2022).
13. Стеченко Д. М., Безуглий І. В. Імператив державно-приватного партнерства в рекреаційно-туристичній сфері України. *Регіональна економіка*. 2014. № 4 (74). С. 136–146.
14. Гонта О. І., Безуглий І. В. Наукові аспекти розвитку державно-приватного партнерства в рекреаційно-туристичній сфері України. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 3 (27). С. 23–30.
15. Лісіцина І. І. Теоретичні підходи до визначення поняття "державно-приватне партнерство в туризмі". *Географія та туризм*. 2013. Вип. 25. С. 238–249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2013_25_32 (дата звернення: 03.10.2022).
16. Лісіцина І. І. Державно-приватне партнерство в галузі туризму: зарубіжний досвід. *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. С. 196–203.
17. Кравцова А. В. Управління розвитком туристичної галузі через реалізацію механізмів державно-приватного партнерства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: ВПЦ "Економічна думка", 2017. Том 27. № 4. С. 53–58.
18. Гаврилук А. М. Соціогуманітарні засади публічно-приватного партнерства в сфері туризму в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1639> (дата звернення: 03.10.2022).

19. Узунов Ф. В. Управління розвитком державно-приватного партнерства у реальному секторі: на прикладі туристичної галузі України. *Економіка та держава*. 2014. № 2. С. 124–126.
20. 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 (дата звернення: 03.10.2022).
21. Мартинова Н. С., Назаренко О. В. Особливості розвитку форм державно-приватного партнерства в індустрії туризму в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3–4 (74–75). С. 190–204.
22. 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> (дата звернення: 04.10.2022).
23. Кошарний В. О. Характеристика туристичних рекреаційних зон України та їх удосконалення на основі державно-приватного партнерства. *Економіка та управління на транспорті*. 2017. Вип. 4. С. 116–123.
24. Хартія туризму. Документ № 995_640 від 01.01.1985 р. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/158880__158880 (дата звернення: 04.10.2022).
25. Гаазька декларація Міжпарламентської конференції з туризму. Документ № 995_904 від 14.04.1989 р. URL: https://zakon.cc/law/document/read/995_904 (дата звернення: 04.10.2022).
26. Глобальний етичний кодекс туризму. Документ № 983_001 від 01.10.1999 р. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/201527__201592 (дата звернення: 04.10.2022).
27. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p> (дата звернення: 04.10.2022).
28. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 04.10.2022).

REFERENCES:

1. Leonenko N. A. (2019) Mekhanizm derzhavno-privatnoho partnerstva v mezhakh derzhavnoi polityky rozvytku turystychnoi sfery Ukrainy [Mechanism of public-private partnership in the public policy development of tourism sphere of Ukraine]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini* [Public Management and Administration in Ukraine], vol. 14, pp. 63–66.
2. Kozlovskiy Ye. V., Tkachenko T. I. (2019) Osoblyvosti upravlinnia proektamy v sferi turyzmu na osnovi zastosuvannia mekhanizmiv derzhavno-privatnoho partnerstva [The features of project management in tourism based on the application of public-private partnership mechanisms]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investment: Practice and Experience], no. 9, pp. 78–82.
3. Ivashova L. M. (2018) Derzhavno-privatne partnerstvo u sferi turyzmu yak diievyi mekhanizm zabezpechennia staloho rozvytku ekonomiky krainy i rehioniv [Public-private partnership in the field of tourism as a mechanism of provision of sustainable development of the economy of the country and regions]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia* [Public Management and Administration], no. 1, pp. 52–61.
4. Skliar H. P., Karpenko Yu. V. (2015) Derzhavno-privatne partnerstvo v sferi hastronomichnoho turyzmu yak instrument modernizatsiinoho rozvytku ekonomiky rehioniv [Public-private partnership in the field of gastronomic tourism as a tool for modernization of the regional economic development]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu* [Economic Herald of the Donbas], no. 1 (39), pp. 98–104.
5. Soloviov D. I. (2013) Vprovadzhennia elementiv derzhavno-privatnoho partnerstva u funktsionuvannia turystychnoi sfery Ukrainy [Implementation of elements of public-private partnership in the functioning of the tourism sphere of Ukraine]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu* [Berdiansk University of Management and Business Herald], no. 4, pp. 33–36.
6. Panasiuk V. I., Arbuzova T. V. (2020) Publichno-privatne partnerstvo u sferi turyzmu yak chynnyk sotsialno-ekonomichnoho rozvytku silskykh terytorii [Public and private partnership in the tourism industry as a factor of socio-economic development of rural areas]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [Public Administration: Improvement and Development] (electronic journal), no. 8. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1719> (accessed 03 October 2022).
7. Zakharin S. V., Bebko S. V. (2020) Vykorystannia ekonomichnykh mekhanizmiv derzhavno-privatnoho partnerstva u sferi populiaryzatsii natsionalnoi kulturnoi spadshchyny [Use of public-private partnership economic mechanisms in the field of national cultural heritage popularization]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy] (electronic journal), no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7647> (accessed 03 October 2022).

8. Skliar H. P., Zyma O. B. (2014) Problemy rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v turystychnomu biznesi [Problems of development of public-private partnership in tourism business]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen* [Socio-Economic Research Bulletin], vol. 3 (54), pp. 271–275.
9. Horokhovska K. V. (2016) Implementatsiia derzhavno-pryvatnoho partnerstva v turystychnyi sektor yak mekhanizmu ekonomichnoho zrostantia rehionu ta krainy zahalom [Implementation of public-private partnership in tourism sector as a mechanism of economic growth of region and country]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy] (electronic journal), no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5155> (accessed 03 October 2022).
10. Brusiltseva H. M. (2015) Analiz tendentsii rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v turystychnii haluzi Ukrainy [Analysis of trends of public-private partnership development in Ukrainian tourism industry]. *Yevropeiski perspektyvy* [European Perspectives], vol. 6, pp. 26–31.
11. Karpenko Yu. V. (2018) Ekonomiko-pravovi zasady rozvytku instytutu publichno-pryvatnoho partnerstva v turyzmi [Economic and legal basis for the institute of public-private partnership development in tourism]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya "Ekonomichni nauky"* [Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Economic Sciences], no. 2 (87), pp. 107–119.
12. Pochernina N. (2020) Derzhavno-pryvatne partnerstvo u sferi turyzmu yak zasib realizatsii tsilei staloho rozvytku [Public-Private Partnership in the Field of Tourism as a Means of Achieving Sustainable Development Goals]. *Traektoriâ Nauki* [Path of Science] (electronic journal), vol. 6, no. 6, pp. 3001–3011. Available at: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/12031> (accessed 03 October 2022).
13. Stechenko D. M., Bezuglyi I. V. (2014) Imperativ derzhavno-pryvatnoho partnerstva v rekreatsiino-turystychnii sferi Ukrainy [Imperative of public-private partnership in the field of recreation and tourism in Ukraine]. *Rehionalna ekonomika* [Regional Economy], no. 4 (74), pp. 136–146.
14. Gonta O. I., Bezuglyi I. V. (2014) Naukovi aspekty rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v rekreatsiino-turystychnii sferi Ukrainy [Scientific aspects of public-private partnership in recreation and tourism sphere of Ukraine]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu* [Berdiansk University of Management and Business Herald], no. 3 (27), pp. 23–30.
15. Lisitsyna I. I. (2013) Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia "derzhavno-pryvatne partnerstvo v turyzmi" [Theoretical approaches to defining the concept of "public-private partnership in tourism"]. *Heohrafiia ta turizm* [Geography and Tourism], vol. 25, pp. 238–249.
16. Lisitsyna I. I. (2013) Derzhavno-pryvatne partnerstvo v haluzi turyzmu: zarubizhnyi dosvid [State-Private Partnership in Tourism: Foreign Experience]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 11, pp. 196–203.
17. Kravtsova A. V. (2017) Upravlinnia rozvytkom turystychnoi haluzi cherez realizatsiiu mekhanizmiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Management of development of the tourism industry through the realization of mechanics of the state-private partnership]. *Ekonomichniy analiz* [Economic Analysis], vol. 27, no. 4, pp. 53–58.
18. Havryliuk A. M. (2020) Sotsiohumanitarni zasady publichno-pryvatnoho partnerstva v sferi turyzmu v Ukraini [Socio-humanistic principles of public-private partnership in the sphere of tourism in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [Public Administration: Improvement and Development] (electronic journal), no. 4. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1639> (accessed 03 October 2022).
19. Uzunov F. V. (2014) Upravlinnia rozvytkom derzhavno-pryvatnoho partnerstva u realnomu sektori: na prykladi turystychnoi haluzi Ukrainy [Management of public-private partnership real sector: the case of tourism Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], no. 2, pp. 124–126.
20. Nezdoyminov S. H., Aleksandrochkina P. O. (2018) Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak vektor rozvytku rehionalnoho turyzmu [Public-private partnership as a vector for the development of regional tourism]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and Society] (electronic journal), vol. 18, pp. 622–629. Available at: http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/87.pdf (accessed 03 October 2022).
21. Martynova N. S., Nazarenko O. V. (2020) Osoblyvosti rozvytku form derzhavno-pryvatnoho partnerstva v industrii turyzmu v Ukraini [Features of the development of public-private partnership forms in the tourism industry in Ukraine]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen* [Socio-Economic Research Bulletin], no. 3–4 (74–75), pp. 190–204.
22. Tymoshenko T. O. (2019) Napriamy udoskonalennia publichnoho upravlinnia rozvytkom turyzmu na zasakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Ways to improve public management of tourism development on the basis of public-private partnership]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka* [Public Administration and National Security] (electronic journal), no. 3. Available at: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15687143236118.pdf> (accessed 04 October 2022).
23. Kosharnyi V. O. (2017) Kharakterystyka turystychnykh rekreatsiinykh zon Ukrainy ta yikh udoskonalennia na osnovi derzhavno-pryvatnoho partnerstva [The characteristic of tourist recreational zones of Ukraine and their

improvement on the basis of public-private partnership]. *Ekonomika ta upravlinnia na transporti* [Economics and Management on Transport], vol. 4, pp. 116–123.

24. Charter of tourism. Document No. 995_640 (1985, January 01). Available at: https://zakononline.com.ua/documents/show/158880__158880 (accessed 04 October 2022).

25. The Hague Declaration of the Inter-Parliamentary Conference on Tourism. Document No. 995_904 (1989, April 14). Available at: https://zakon.cc/law/document/read/995_904 (accessed 04 October 2022).

26. Global Code of Ethics for Tourism. Document No. 983_001 (1999, October 01). Available at: https://zakononline.com.ua/documents/show/201527__201592 (accessed 04 October 2022).

27. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the approval of the Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026. No. 168 (2017, March 16). Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p> (accessed 04 October 2022).

28. Law of Ukraine on public-private partnership No. 2404-VI (2010, July 01). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (accessed 04 October 2022).