

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-75>

УДК 338.48-5:35.077.5(477)

КАРПЕНКО Юрій

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

<https://orcid.org/0000-0001-6370-066X>e-mail: 9410020@gmail.com

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ДРАЙВЕР ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретико-методологічних засад та розробці рекомендацій щодо впровадження механізмів публічно-приватного партнерства як ключового інституційно-організаційного механізму для повоєнного відновлення туристичної інфраструктури. Розкрито моделі публічно-приватного партнерства та механізми їх адаптації для повоєнного відновлення туристичної інфраструктури. Підтверджено, що успіх приватно-публічного партнерства у повоєнному відновленні туристичної інфраструктури України критично залежить від здатності держави ефективно переобрати на себе або мінімізувати нетипові для комерційних проєктів ризики, що можливо вирішити за допомогою впровадження та використання актуальних механізмів розподілу та мінімізації ризиків. Ці механізми в сукупності забезпечують необхідні регуляторні та фінансові гарантії, що є обов'язковою умовою для залучення довгострокових інвестицій у відбудову туристичної інфраструктури.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, ризик, повоєнне відновлення, економіко-правовий механізм, туристична інфраструктура, туристичний потенціал.

KARPENKO Yurii

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A DRIVER OF POST-WAR RENOVATION OF TOURIST INFRASTRUCTURE IN UKRAINE

The article is devoted to substantiating the theoretical and methodological foundations and developing recommendations for the implementation of public-private partnership mechanisms as a key institutional and organisational mechanism for the post-war restoration of tourism infrastructure. Public-private partnerships are a key institutional and organisational mechanism for the post-war reconstruction of tourism infrastructure, as they ensure the attraction of critically needed private capital (including foreign investment), effective management competencies and enables the implementation of state socio-economic development tasks based on long-term cooperation and shared responsibility. The synergy effects of public-private partnership ensure the coordination of actions between the public and private sectors around the interests of consumers, which stimulates the development of the tourism industry by implementing an anti-entropy strategy through the inflow of investment and innovation. The implementation of public-private partnership projects in war-affected regions is burdened by a unique range of security, legal, financial and political risks. The choice of public-private partnership model depends on the areas in which the agreement is implemented. Models of public-private partnerships and mechanisms for their adaptation for post-war restoration of tourism infrastructure are disclosed. It is confirmed that the success of public-private partnership in the post-war restoration of Ukraine's tourism infrastructure critically depends on the state's ability to effectively assume or minimise risks that are atypical for commercial projects, which can be achieved through the introduction and use of relevant risk distribution and minimisation mechanisms (creation of a National Military Risk Insurance Fund; comprehensive insurance and risk distribution in contracts; administrative optimisation and implementation of a «Fast-Track» procedure for key stages of project implementation; use of escrow accounts to finance projects). Together, these mechanisms provide the necessary regulatory and financial guarantees, which are a prerequisite for attracting long-term investment in the reconstruction of tourism infrastructure.

Keywords: public-private partnership, risk, post-war recovery, economic and legal mechanism, tourism infrastructure, tourism potential.

Стаття надійшла до редакції / Received 06.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 14.10.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Війна в Україні завдала катастрофічних збитків її туристичній інфраструктурі. Знищено або пошкоджено тисячі об'єктів розміщення, санаторно-курортних комплексів, закладів ресторанного бізнесу, логістичних вузлів та унікальних рекреаційних та історико-культурних об'єктів. Відновлення цієї складової туристичного потенціалу є критично важливим не лише для відродження туристичної галузі як сектора економіки, але й для відновлення соціальної стійкості громад, створення робочих місць та реінтеграції постраждалих від військової агресії територій. Наразі наявний розрив між обсягом фінансових потреб для відбудови та обмеженими можливостями державного і місцевих бюджетів, які в умовах війни та повоєнного відновлення є та будуть дефіцитними. Водночас, залучення приватного капіталу в туристичну інфраструктуру стримується не тільки високими безпековими, але й політичними та економічними ризиками. Саме цей розрив актуалізує пошук альтернативних механізмів фінансування та управління проєктами повоєнного відновлення туристичної інфраструктури, як публічно-приватне партнерство. Виникає потреба у розробці

науково-методологічних засад для вдосконалення нормативно-правової бази та інституційного середовища, що стимулюватиме розвиток публічно-приватного партнерства саме у повоєнній відбудові економіки України, адаптації наявних моделей публічно-приватного партнерства для туристичної галузі, які б включали дієві механізми розподілу надзвичайних ризиків між державою та приватним партнером.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд публікацій засвідчив постійний інтерес дослідників до проблематики розвитку системи публічно-приватного партнерства в умовах невизначеності. Сутність, концептуальні засади і роль приватно-публічного партнерства в соціально-економічному розвитку держави досліджено у працях К. Павлюк та С. Павлюк [1], В. Маслов [2], В. Круглов [3], О. Вашев та С. Хижняк [4], Ю. Залознова, І. Петрова, Н. Трушкіна [5]; проблеми адміністративно-правового регулювання механізму приватно-публічного партнерства у різних сферах економіки – у роботах Н. Бондар [6], В. Власової [7], Р. Гречанюк [8], А. Байрак [9]. Особливості приватно-публічного партнерства у повоєнному відновленні України висвітлені у роботах Сичової В. В. та Самофалової Т. [10], О. Чальцевої та Д. Лободи [11], О. Дідич та М. Наумко [12]. Світовий досвід розвитку механізмів публічно-приватного партнерства обґрунтовують у своїх працях С. Єгоричева та М. Лахижа [13], М. Негрич [14], В. Дабіжа та О. Самков [15]. Особливості реалізації публічно-приватного партнерства на регіональному рівні розкривають Р. Щур та А. Кропельницький [16], Т. Сокольська, В. Панасюк, С. Поліщук, Б. Осипенко [17]. Проблеми адаптації туристичного галузі у військовий період і перспективи поствоєнного відновлення висвітлюють у своїх публікаціях Г. Богатирьова та О. Березівська [18], Ю. Бірюкова [19], Н. Богдан, О. Осовець, І. Сегеда, А. Соколенко [20], О. Дишкантук [21] та ін. Зазначеними науковцями створена теоретико-методична база системного підходу дослідження приватно-публічного партнерства у різних сферах економіки. Однак, пропоновані підходи, не повністю враховують аспекти практичного застосування публічно-приватного (державно-приватного) партнерства (далі – ППП) як ключового чинника розвитку, залучення інвестицій та подолання кризових явищ в туристичній галузі України.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість публікацій присвячених питанням повоєнного відновлення туристичної сфери України, залишається низка недосліджених теоретичних та практичних прогалин, які вимагають наукового осмислення та вирішення. А саме, визначення оптимальних організаційно-правових форм публічно-приватного партнерства як перспективного механізму стимулювання повоєнного відновлення туристичної інфраструктури України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження та адаптації механізмів публічно-приватного партнерства як ключового драйвера повоєнного відновлення туристичної інфраструктури України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Публічно-приватне партнерство – це інституційно-організаційний механізм, що передбачає довгострокову співпрацю між державним сектором та приватним бізнесом (включно з нерезидентами) з метою проектування, фінансування, будівництва, реконструкції, управління та/або експлуатації об'єктів публічної інфраструктури та надання суспільно значущих послуг.

Правовими засадами, які визначають не лише правові, а й організаційні структури публічно-приватного партнерства, принципи і форми його здійснення, сфери застосування, форми здійснення, об'єкти, джерела фінансування, строки, підтримку та державні гарантії здійснення ППП є Конституція України, Цивільний кодекс України, Закони України «Про публічно-приватне партнерство» та «Про концесію», інші законодавчі акти України, а також міжнародні договори України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

У рамках партнерства і держава, і бізнес мають власний інтерес та прагнуть максимально ефективно використовувати можливості один одного. Сторони партнерства наділені певними функціями, які за чіткого розподілу надають баланс їх взаємовідносинам і забезпечують довгострокову реалізацію. У такій взаємодії держава відіграє ключову роль, оскільки об'єктом угоди є передусім державне майно, а предметом – реалізація державних функцій.

Це надає додаткові можливості приватному партнеру для одержання гарантованого прибутку і підвищення конкурентоспроможності, а державі – для реалізації соціально-економічної політики, виконання своїх завдань, підвищення ефективності діяльності, надання послуг із метою задоволення суспільних потреб. Мета ППП полягає у вирішенні державних завдань соціально-економічного розвитку країни (регіону, міста) у пріоритетних сферах економічної діяльності. Основними характеристиками ППП є: наявність державного й приватного секторів; офіційні довгострокові відносини між державними і приватними учасниками; взаємовідносини сторін носять партнерський, тобто рівноправний характер; об'єднання активів (ресурсів і

компетенцій) учасників; державна власність як об'єкт партнерства; розподілення ризиків між партнерами; перерозподіл відповідальності між сторонами партнерства для більш ефективної реалізації проєкту; впровадження рентабельності проєктів ППП [5].

В умовах сьогодення, основною програмною моделлю розвитку туризму в поствоєнній Україні дослідниками пропонується ППП, від реалізації якого очікується найбільша віддача для розвитку туристичного бізнесу. За досвідом деяких країн, які пережили воєнні конфлікти та інші руйнівні потрясіння, модель ППП дає можливості для піднесення галузей, що були майже зруйновані. Співпраця між урядовими установами, приватними підприємствами та місцевими громадами може надати саме ту підтримку відновлення, якої індустрія туризму потребує, оскільки це дієвий механізм для залучення інвестицій, у тому числі, іноземних. Через ППП державні установи мають можливість фінансування та ресурсного забезпечення підтримки відновлення пошкодженої інфраструктури, а приватні підприємства можуть інвестувати в розробку та виведення на ринок нових туристичних продуктів і послуг. Крім цього, завдання просування регіональних туристичних продуктів і туристичних брендів можуть взяти на себе місцеві органи влади та місцеві громади [20].

О. Дишкантюк розроблена модель стратегічного розвитку ППП в індустрії гостинності України, яка складається з таких ключових етапів:

- 1) розробка нормативно-правової бази – вдосконалення правового регулювання з метою забезпечення прозорості, створення сприятливих умов для інвесторів та гармонізація українського законодавства з міжнародними стандартами;
- 2) формування стратегічних партнерств – стійкі зв'язки між державними органами, приватними компаніями та інвесторами; створення спільних ініціатив, консорціумів та платформ для співпраці сприяє залученню фінансових ресурсів та досвіду;
- 3) модернізація інфраструктури – оновлення об'єктів гостинності, транспортних вузлів з урахуванням енергоефективності і екологічних стандартів;
- 4) цифрова трансформація – використання новітніх технологій, таких як цифрові платформи для бронювання, аналітика Big Data, CRM-системи;
- 5) розвиток людського капіталу – навчання персоналу та впровадження міжнародних стандартів обслуговування, розвиток професійних компетенцій працівників, підтримка молодих підприємців;
- 6) моніторинг та оцінка результатів – впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результативності реалізованих проєктів. Регулярний аудит дозволяє оперативно вносити корективи в стратегію;
- 7) просування України як туристичної дестинації – розробка національного бренду для міжнародного ринку, створення унікальних туристичних продуктів і активне використання маркетингових стратегій для популяризації України [21].

За їх переконанням О. Хитрої, основними ефектами синергії у рамках проєктів ППП можна вважати:

- 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;
- 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 запускатиме майже неконтрольовані зміни, що асоціюються з «точками біфуркації», «квантовими стрибками», революційними змінами у застосовуваних технологіях створення і реалізації туристичного продукту;
- вироблення оптимального для туристичної сфери атрактора (цілі) еволюції туристичної системи;
- 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 [22].

Науковиці Г. Богатирьова та О. Березівська виокремлюють моделі ППП актуальні для туристичної галузі:

- 1) модель відбудови, яка є пріоритетною в разі значного пошкодження інфраструктури, знищення об'єктів історико-культурної спадщини, а також у випадку, коли територія наділена певними обмеженнями для відвідувань через ризики замінування чи забруднення залишками військових об'єктів;
- 2) модель інклюзивного регіонального відновлення, яка є пріоритетною в разі середнього рівня пошкодження інфраструктури та знищення об'єктів історико-культурної спадщини, за умов помірної шкоди довкіллю, коли туристичні потоки частково збереглися, а наявна ділова активність в регіоні формує передумови для швидкого відновлення інфраструктури;
- 3) модель сталого розвитку туристичної галузі, яка вбачається доцільною для впровадження у разі, коли інфраструктура фактично не пошкоджена, стан навколишнього природного середовища залишається задовільним, туристичні пропозиції диверсифіковані, а ділова активність здатна до активного поступу [18].

На думку Ю. Бірюкової умовах сьогодення, потрібно акцентувати увагу на підсиленні таких аспектів

у процесі розвитку проєктів ППП для удосконалення управління розвитком туристичного бізнесу в Україні в координатах післявоєнного відновлення: формування пріоритетів та критеріїв відбору проєктів ППП; кадрове забезпечення та експертиза; оцінювання та якість проєктів; розвиток законодавчої бази щодо стратегічних закупівель; соціальний аналіз та контроль; ініціювання прозорої перевірки та контролю проєктів у рамках співвідношення «ціна та якість»; процеси управління проєктами; забезпечення ефективності у розподілі повноважень і функцій поміж державними інституціями, які задіяні в системі ППП; економічна та соціальна відповідальність; контрактний менеджмент [19].

Однак, навіть опрацьовані стратегії розвитку, що акцентують увагу на фінансових стимулах та інфраструктурній пріоритезації, не можуть ігнорувати об'єктивну реальність. Реалізація проєктів ППП в туристичній галузі України в умовах сьогодення нерозривно пов'язане з комплексом значних викликів та ризиків.

Існує низка підходів до класифікації ризиків ППП, але найбільш практично орієнтованою, на думку дослідників, є класифікація ризиків в залежності від стадій життєвого циклу проєкту [23]:

- ризики, що виникають на етапі техніко-економічного обґрунтування проєкту. Наприклад, екологічні ризики, неотримання всіх необхідних дозвільних документів, неможливість отримання/купівлі необхідної земельної ділянки, протести громадськості, низький рівень прийняття державних рішень, політичний супротив тощо;
- ризики, що виникають на етапі фінансування проєкту. Наприклад, коливання відсоткової ставки, зміни законодавства, низький рівень розвитку фінансового ринку, нереалістична оцінка вартості проєкту, низький рівень зацікавленості інвесторів проєктом та інші;
- ризики, що виникають на етапі проєктування об'єкту. Наприклад, велика кількість змін дизайну та характеристик. Використання неперевіраних технологій, низький рівень кваліфікації тощо;
- ризики, що виникають на етапі спорудження об'єкту. Наприклад, перевищення запланованого рівня витрат, затримки, екологічні забруднення, форс-мажори, низький рівень кваліфікації працівників, ненадійність залучених підрядників тощо.
- ризики, що виникають на етапі експлуатації об'єкту. Наприклад, низький рівень попиту, фактичне перевищення прогнозованих витрат на утримання, зміни у законодавстві, протести громадськості через занадто високі ціни, форс-мажори та інші;
- ризики, що виникають на етапі експлуатації та передачі об'єкту від приватного сектору державі та/або навпаки. Наприклад, низька залишкова вартість, відсутність фактичної передачі об'єкту тощо.

На наш погляд, ефективність впровадження ППП в Україні в умовах післявоєнної відбудови критично залежить від здатності держави управляти унікальним спектром ризиків та долати відповідні бар'єри. Сьогодні та у майбутньому реалізація проєктів ППП у регіонах постраждалих від військових дій обтяжена ризиками, що виходять за межі типових ризиків в залежності стадій життєвого циклу та мають свої особливості з урахуванням їх специфіки та масштабів.

По-перше, це безпекові ризики в умовах воєнного стану:

- ризик повторних атак та бойових дій: найбільш критичний ризик, який прямо впливає на життєздатність активів та безпеку персоналу. Необхідність інтеграції у проєкт посилених заходів безпеки (укриття, захист від уламків, автономність), що веде до його суттєвого удорожчання. Інвестори вимагають більших гарантій ніж у «стандартних» комерційних угодах, які мають бути ґрунтовно адаптовані до форс-мажорних обставин зважаючи на військовий стан в країні;
- мінна небезпека: значна частина інфраструктурних об'єктів та прилеглих природно-рекреаційних територій забруднена вибухонебезпечними предметами. Це не лише підвищує витрати та час на підготовчий етап проєкту (розмінування), але й створює юридичну невизначеність щодо відповідальності за інциденти після передачі об'єкта приватному партнеру.

По-друге, це юридичні ризики, як елементи правовідносин:

- проблеми з підтвердженням права власності: значна частина майна, особливо у сфері нерухомості та комунальної інфраструктури, була знищена або пошкоджена. Це створює труднощі з ідентифікацією власників та формуванням чіткого правового статусу для передачі в ППП або концесію;
- рейдерство та корупція в судах: слабкість судової системи та ризики неправомірних рішень підривають довіру до захисту інвестицій. Це особливо стосується земельних питань та прав на об'єкти, що становлять високу комерційну цінність;
- невизначеність статусу землі: проблеми з електронними реєстрами, кадастром, а також необхідність нового зонування та оцінки об'єктів у зруйнованих містах створюють бар'єри для швидкого початку проєктів.

По-третє, це фінансові ризики суб'єктів господарювання:

- висока інфляція та валютно-курсова нестабільність: нестабільний макроекономічний фон ускладнює довгострокове планування та розрахунок окупності. Інвестори вимагають фіксації тарифів у твердій валюті або індексації з прив'язкою до міжнародних показників, що підвищує ризики для державного бюджету;

– відсутність довгострокового кредитування: національні фінансові установи не мають достатньої ліквідності та ресурсної бази для надання кредитів на 15–25 років, необхідних для інфраструктурних PPP, що робить залежність від міжнародних фінансових інституцій майже абсолютною.

По-четверте, це політичні та регуляторні ризики:

– корупція: залишається значним стримуючим чинником, підвищуючи трансакційні витрати та ризик розриву контрактів через неправомірні рішення;

– нестабільність регуляторного поля: часті зміни законодавства, податкової та тарифної політики та відсутність прогнозованості у сфері ліцензування та дозвільних процедур створює додаткові часові та фінансові бар'єри.

Приватний сектор зазвичай вважається більш ефективним в управлінні певними ризиками (здійснюючи управління ризиками з меншими витратами) завдяки кращій оцінці ризиків та кращому управлінню ризиками (за допомогою зменшення ймовірності та/або наслідків настання ризику або шляхом їх передачі третій стороні за прийнятну ціну). Відповідно, приватний сектор вимагатиме меншу премію за ризик у порівнянні з можливими витратами з боку уряду, якщо він не передаватиме такий ризик. У PPP значні ризики передаються підряднику і таким чином є більше можливостей скорочення премії за ризик, включеної у вартість інфраструктури. Більше того, приватні інвестори та фінансові організації, капітал та кошти яких перебувають під ризиком у проєкті, проводять власну належну оцінку, тим самим забезпечуючи додатковий контроль за ризиками.

Ризик, пов'язаний зі строками (надійність в отриманні інфраструктури, що готова для забезпечення надання послуг у чітко встановлені строки), також передається приватному партнеру за допомогою платіжного механізму: більшість, а іноді й усі платежі, здійснюються лише після завершення будівництва активу та його введення в експлуатацію.

Передача ризиків ніколи не буде такою ж ефективною, якщо не має капіталу, який перебуває під ризиком. При настанні ризику, переданого приватному сектору, підрядник, у якого не має капіталу, що перебуває під ризиком, може відмовитися від реалізації проєкту з мінімальними збитками замість того, щоб вирішити проблему, натомість підрядник, у якого є капітал, що перебуває під ризиком, у проєктах PPP з належним структуруванням, не може так вчинити [24].

Вибір моделі PPP здійснюється залежно від того, в яких сферах реалізується угода. Як свідчить світовий досвід, концесії є найбільш прогресивною і комплексною формою PPP. По-перше, на відміну від інших форм, вони завжди мають довгостроковий характер, що дозволяє обом сторонам здійснювати стратегічне планування своєї діяльності. По-друге, в концесії приватний сектор володіє повною свободою у прийнятті управлінських рішень, що також відрізняє їх, наприклад, від змішаних підприємств. По-третє, у держави в межах концесійного договору та публічно-правових норм залишається загалом досить багато важелів впливу на концесіонера за виникнення необхідності захисту суспільних інтересів [25].

У таблиці 1 наведено моделі публічно-приватного партнерства та механізми їх адаптації, які на наш погляд, будуть актуальними під час повоєнного відновлення туристичної інфраструктури.

До наведеного у табл. 1 варто додати, ще деякі особливості застосування зазначених моделей PPP у відновленні туристичної інфраструктури.

1. Модель ROT є ідеальною для об'єктів туристичної інфраструктури, які були частково пошкоджені або потребують значної модернізації для відповідності сучасним стандартам якості та інклюзивності (наприклад, санаторно-курортні заклади). Приватний інвестор вкладає кошти у підвищення класу об'єкта, впровадження енергоефективних технологій та забезпечення сучасного менеджменту, що одразу підвищує його конкурентоспроможність. Також, це ідеальна модель для реконструкції закладів культури, музеїв державної та комунальної форми власності. У цьому випадку, інвестор наприклад, може фінансувати реставрацію фасаду та виставкових площ, а в обмін отримувати право на комерційну експлуатацію допоміжних площ (кафе, сувенірні магазини, конференц-зали) протягом терміну дії угоди.

2. Модель BOT є основною для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, які потребують будівництва «з нуля» або повної заміни зруйнованих об'єктів, або коли виникає потреба у створенні принципово нових об'єктів для розвитку регіонального туризму:

– повністю зруйновані об'єкти (наприклад, регіональні аеропорти): відбудова ключових авіаційних хабів (наприклад, аеропортів у Дніпрі, Вінниці, Херсоні, Кривому Розі або Миколаєві) з використанням даної моделі PPP дозволяє залучити міжнародних операторів та капітал для створення сучасних, високотехнологічних терміналів, здатних відповідати міжнародним стандартам безпеки та пасажиропотоку;

– нові рекреаційні зони та туристичні кластери: якщо війна в країні призвела до переміщення туристичних потоків або виникла потреба у створенні нового регіонального туристичного кластеру, дана модель PPP може бути застосована для фінансування будівництва цілісних комплексів (наприклад, марини, великі лижні курорти, виставкові центри) на нових земельних ділянках, наданих державою у довгострокове користування.

Таблиця 1

Моделі публічно-приватного партнерства та механізми їх адаптації для повоєнного відновлення туристичної інфраструктури

Особливості економічної складової	Особливості правової складової
Модель ROT (Repair, Operate, Transfer – Відновлення/реконструкція, Експлуатація/управління, Передача)	
1. Сутність: приватний партнер (інвестор) отримує в тимчасове управління та/або експлуатацію державний або комунальний об'єкт для проведення його капітального ремонту або реконструкції, подальшої комерційної експлуатації протягом фіксованого терміну, після чого об'єкт повертається у власність держави у покращеному стані. Інвестор фінансує початкові витрати на ремонт/реконструкцію. Термін експлуатації (зазвичай від 15 до 30 років) розраховується таким чином, щоб забезпечити покриття інвестицій (IRR) та отримання прибуткової маржі. 2. Розподіл прибутків: у постконфліктному відновленні застосовується механізм розподілу прибутків, де приватний партнер сплачує державі концесійний платіж або частину валового чи чистого доходу. Це забезпечує державі регулярний дохід з відновленого активу, навіть незважаючи на відсутність початкових інвестицій. 3. Фінансові гарантії: угода може включати державні зобов'язання щодо сприяння (наприклад, пільгове підключення до комунікацій) або фіксовану орендну плату на перехідний період, щоб мінімізувати ризик недостатнього попиту на початку експлуатації.	Чітке визначення обсягу робіт (KPI відновлення): контракт повинен містити детальні Ключові показники ефективності (KPI), які інвестор зобов'язаний досягти в процесі ремонту (наприклад, рівень енергоефективності, клас готелю «4 зірки», збереження історичної цінності пам'ятки). Невиконання KPI може призводити до штрафів або дострокового розірвання угоди. Умови передачі об'єкта (Transfer Conditions): документ має чітко визначати технічний стан об'єкта на момент повернення державі (наприклад, необхідність проведення капітального ремонту за 1-2 роки до закінчення терміну). Механізми вирішення спорів: зважаючи на високі політичні ризики, контракт повинен містити положення про міжнародний арбітраж, що надає інвестору додаткові гарантії захисту його прав.
Модель BOT (Build, Operate, Transfer – Будівництво, Експлуатація/управління, Передача)	
1. Сутність: держава надає приватному партнеру (інвестору) земельну ділянку під будівництво (через право оренди або концесію) та забезпечує підведення зовнішніх комунікацій. Інвестор бере на себе 100% фінансування проєкту. 2. Державні гарантії мінімального доходу (Minimum Revenue Guarantee, MRG), зобов'язання компенсувати інвестору різницю, якщо фактичний дохід об'єкта (наприклад, збори за користування аеропортом або платним автобаном) падає нижче погодженого мінімального рівня. 3. Тарифна політика: концесійний договір чітко фіксує методологію встановлення тарифів та механізми їхньої індексації, що є життєво важливим для захисту інвестицій від інфляційних та валютних коливань.	Концесійний договір надає інвестору виключне право на будівництво, тимчасове володіння та експлуатацію об'єкта. Договір повинен містити детальну матрицю розподілу ризиків, яка чітко визначає, який ризик несе держава (наприклад, розмінування земельних ділянок, безпека) і приватний партнер (будівельні та експлуатаційні ризики). У постконфліктних умовах ключові ризики (безпекові, політичні, форс-мажор) максимально перекладаються на державу через механізми MRG та державні гарантії. Дострокове припинення: угода повинна включати чіткі умови та механізм компенсації при достроковому розірванні з вини держави забезпечуючи приватного партнера справедливим відшкодуванням інвестованого капіталу та втраченого прибутку.
Модель DBFM (Design, Build, Finance, Maintain – Проектування, Будівництво, Фінансування, Обслуговування)	
1. Сутність: держава (публічний партнер) не стягує плату з кінцевих користувачів, а замість цього зобов'язується здійснювати регулярні фіксовані платежі приватному партнеру протягом усього терміну дії угоди. 2. Принцип оплати: платежі залежать не від фактичного трафіку чи попиту, а від доступності об'єкта та якості його обслуговування. Якщо приватний партнер не забезпечує погоджений рівень сервісу (наприклад, ями на дорозі, несправність освітлення), розмір плата за доступність автоматично зменшується; 3. Фінансові переваги для публічного партнера: розстрочка інвестицій: держава отримує необхідний актив негайно, але розподіляє фінансове навантаження на 20-30 років; перекладення ризику: ризик будівництва, обслуговування та якості повністю перекладається на приватного партнера.	Визначення KPI Сервісу: нормативно-правова рамка повинна детально описувати індикатори якості, за якими буде оцінюватися доступність та обслуговування. Бюджетні зобов'язання: платежі за доступність повинні бути закріплені як пріоритетні та захищені в рамках державного/місцевого бюджету, щоб забезпечити надійність для приватного фінансування.

Джерело: складено автором

3. Модель DBFM застосовується тоді, коли держава хоче зберегти контроль над тарифами/послугою, але потребує приватного фінансування для швидкої реалізації проєкту. Ідеальна модель для відновлення магістралей та туристичних шляхів, де плата за проїзд може бути небажаною.

Успіх ППП у повноєнному відновленні туристичної інфраструктури України критично залежить від здатності держави ефективно перебрати на себе або мінімізувати нетипові для комерційних проєктів ризики. Це на наш погляд, можливо вирішити за допомогою впровадження та використання наступних механізмів розподілу та мінімізації ризиків.

1. Створення Національного фонду страхування військових ризиків (з наповненням за рахунок репарацій/міжнародної допомоги, спільних внесків з боку міжнародних фінансових інституцій та національних експортно-кредитних агентств), що є стратегічною необхідністю для подолання «бар'єру нестрахування». Оскільки, жодна приватна страхова компанія не може самостійно покрити ризики активних бойових дій. Фонд повинен надавати політичні та воєнні гарантії приватним інвесторам, покриваючи прямі збитки від руйнування активів, що дозволить знизити премію за ризик та залучити комерційне фінансування.

2. Комплексне страхування та розподіл ризиків у контракті ППП:

- розподіл ризику землевідведення: держава має повністю брати на себе ризик, час і витрати, пов'язані з розмінуванням та оформленням земельної ділянки (що є критичним для ВОТ-проектів);
- адаптовані гарантії мінімального доходу MRG (Minimum Revenue Guarantee): застосування гарантій мінімального доходу, скоригованих на післявоєнний період (перші 3-5 років), щоб покрити ризик низького попиту та нестабільного трафіку (наприклад, для аеропортів або великих туристичних комплексів).

3. Адміністративна оптимізація та впровадження «Fast-Track» процедури для ключових етапів реалізації проектів ППП у постраждалих від війни регіонах:

- скорочення терміну на розробку та затвердження техніко-економічного обґрунтування (ТЕО);
- спрощення процедур землевідведення під інфраструктурні об'єкти ППП у зонах відновлення;
- встановлення граничних термінів для видачі дозвільної документації та погоджень (принцип «мовчазної згоди» у разі перевищення терміну).

4. Використання ескроу-рахунків для фінансування проектів ППП.

Забезпечення фінансової прозорості та цільового використання коштів є критично важливим для донорів та міжнародних інвесторів, особливо в умовах високого корупційного ризику. Залучені інвестиційні кошти депонуються на спеціальному ескроу-рахунку на якому кошти зберігаються під контролем третьої незалежної сторони тимчасово до моменту виконання умов угоди (наприклад, міжнародний банк з високим рейтингом). Кошти з рахунку сплачуються лише траншами після того, як незалежний технічний аудитор підтверджує виконання приватним партнером чітко визначених етапів проекту (Key Performance Indicators, KPI).

Перевагами даного підходу є:

- високий рівень безпеки – це надійний інструмент захисту від шахрайства та гарантія виконання сторонами зобов'язань на належному рівні;
- захист інтересів обох сторін – забезпечує рівні права та однаковий рівень захисту інтересів як депонента (держави) – забезпечення цільового використання ресурсів так і бенефіціара (інвестора) – гарантування, що кошти не будуть витрачені не за призначенням.
- прозорість – всі умови та вимоги до сторін чітко прописуються у договорі й не можуть бути змінені в односторонньому порядку;
- підвищення довіри: у разі виникнення суперечки ескроу-агент (банк) виступає в ролі незалежного арбітра; наявність незалежного фінансового контролера та ескроу-агента знижує сприйняття політичного та корупційного ризиків.

Ці механізми в сукупності створюють надійні регуляторні та фінансові гарантії необхідні для залучення довгострокових інвестицій у повоєнне відновлення туристичної інфраструктури України.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Публічно-приватне партнерство є ключовим інституційно-організаційним механізмом для повоєнного відновлення туристичної інфраструктури, оскільки він забезпечує залучення критично необхідного приватного капіталу (включно з іноземними інвестиціями), ефективних управлінських компетенцій та дозволяє реалізувати державні завдання соціально-економічного розвитку на засадах довгострокової співпраці та розподілу відповідальності. Ефекти синергії ППП забезпечують узгодженість дій публічного та приватного секторів навколо інтересів споживачів, що стимулює розвиток туристичної галузі, впроваджуючи антиентропійну стратегію через приплив інвестицій та інновацій. Реалізація проектів ППП у постраждалих від війни регіонах обтяжена унікальним спектром безпекових, юридичних, фінансових та політичних ризиків. Вибір моделі ППП здійснюється залежно від того, в яких сферах реалізується угода. Успіх ППП у повоєнному відновленні туристичної інфраструктури України критично залежить від здатності держави ефективно перебрати на себе або мінімізувати нетипові для комерційних проектів ризики, що можливо вирішити за допомогою впровадження та використання актуальних механізмів розподілу та мінімізації ризиків (створення Національного фонду страхування військових ризиків; комплексне страхування та розподіл ризиків у контракті; адміністративна оптимізація та впровадження «Fast-Track» процедури для ключових етапів реалізації проектів; використання ескроу-рахунків для фінансування проектів). Ці механізми в сукупності забезпечують необхідні регуляторні та фінансові гарантії, що є обов'язковою умовою для залучення довгострокових інвестицій у відбудову туристичної інфраструктури.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо із дослідженням питань страхування військових ризиків як інструменту захисту інвестицій в економіку України.

Література

1. Павлюк К. В., Павлюк С. М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 10–19.
2. Маслов В. О. Сутнісна характеристика моделей державно-приватного партнерства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 1. С. 173–178.

3. Круглов В. Розвиток системи державно-приватного партнерства в сучасних умовах. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 3 (9). С. 50–67.
4. Васьов О. Є., Хижняк С. В. Державно-приватне партнерство: концептуальні засади та особливості впровадження в Україні. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 68–82.
5. Залознова Ю. С., Петрова І. П., Трушкіна Н. В. Визначення змісту поняття «державно-приватне партнерство»: теоретичні засади. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 5. С. 92–98. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/16.pdf
6. Бондар Н. М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державно-приватного партнерства: монографія. К.: НТУ, 2014. 336 с.
7. Власова В. П. Державно-приватне партнерство як механізм розвитку транспортної інфраструктури Херсонської області. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 217–224. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-217-224>
8. Гречанюк Р. В. Проблеми адміністративно-правового регулювання механізму ДПП у сфері будівництва та експлуатації транспортних шляхів України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 6. С. 847–849.
9. Байрак А. О. Особливості державно-приватного партнерства в медичній сфері в умовах забезпечення сталого розвитку. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2020. № 1 (22). С. 58–65.
10. Сичова В. В., Самофалова Т. О. Державно-приватне партнерство у повоєнному відновленні України. *Державне будівництво*. 2023. № 2 (34). С. 125–141.
11. Чальцева О. М., Лобода Д. О. Державно-приватне партнерство як перспективний механізм повоєнного відновлення України. *Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 2. С. 11–18.
12. Дідич О. Р., Наумко М. М. Поняття та сутність державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 6. Т. 34 (73) С. 69–77.
13. Єгоричева С. Б., Лахижа М. І. Публічно-приватне партнерство в посткомуністичних країнах: монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2020. 304 с.
14. Негрич М. М. Еволюція державно-приватного партнерства та його роль у розвитку інфраструктури у розвинених країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 170–175.
15. Дабіжа В. В., Самков О. О. Розвиток державно-приватного партнерства для України з досвіду світової практики. *Modern scientific journal (Сучасний науковий журнал)*. 2024. Вип. № 4 (2). С. 63–73.
16. Щур Р. І., Кропельницький А. О. Особливості реалізації державно-приватного партнерства на регіональному рівні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т. 1. Вип 19. С. 219–226.
17. Сокольська Т., Панасюк В., Поліщук С., Осипенко Б. Державно-приватне партнерство як інструмент публічної політики в умовах децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 6. Т. 8. С. 192–203.
18. Богатирьова Г. А., Березівська О. Й. Відновлення туристичної інфраструктури після кризи: виклики та перспективи розвитку туризму в Україні. *АКАДЕМІЧНІ ВІЗНІ*. 2024. Вип. 38. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14557723>
19. Бірюкова Ю. Державно-приватне партнерство як інструмент розвитку туристичного та готельного бізнесу в умовах післявоєнного відновлення. *Електронний архів КНУТД*. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20196/1/PIONBUG_2022_P022-023.pdf
20. Богдан Н. М., Осовець О. Е., Сегеда І. В., Соколенко А. С. Туристська індустрія України: проблеми адаптації у військовий період і перспективи поствоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. 2024. № 1 (59). С. 28–37.
21. Дишкантюк О. В. Стратегічні підходи до розвитку державно-приватного партнерства в індустрії гостинності. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 108–116.
22. Хитра О. В. Синергія публічно-приватного партнерства як запорука ефективного функціонування рекреаційно-туристичної сфери у контексті сталого розвитку регіонів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1728>
23. Ярошенко Л. Ризики державно-приватного партнерства та управління ними. *Ринок цінних паперів України*. 2018. № 1–2. С. 57–63. URL: <http://securities.usmdu.org/PDF/1059.pdf>
24. Посібник APMG з сертифікації в сфері державно-приватного партнерства (ДПП). ADB, EBRD, IDB, IsDB, WBG. 2016. URL: <https://ppp-certification.com/sites/www.ppp-certification.com/files/documents/%D0%93%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%B0%201.pdf>
25. Нездоймінов С. Г., Александрочкина П. О. Державно-приватне партнерство як вектор розвитку регіонального туризму. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 622–629. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/87.pdf

References

1. Pavliuk K. V., Pavliuk S. M. Sutnist i rol derzhavno-pryvatnoho partnerstva v sotsialno-ekonomichnomu rozvytku derzhavy. *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky*. 2010. Vyp. 17. S. 10–19 [in Ukrainian].

2. Maslov V. O. Sutnisna kharakterystyka modelei derzhavno-privatnoho partnerstva. Visnyk SumDU. Serii «Ekonomika». 2021. № 1. S. 173–178 [in Ukrainian].
3. Kruhlov V. Rozvytok systemy derzhavno-privatnoho partnerstva v suchasnykh umovakh. Naukovi visnyk: Derzhavne upravlinnia. 2021. № 3 (9). S. 50–67 [in Ukrainian].
4. Vashev O. Ye., Khyzhniak S. V. Derzhavno-privatne partnerstvo: kontseptualni zasady ta osoblyvosti vprovadzhennia v Ukraini. Derzhavne budivnytstvo. 2024. № 2 (36). S. 68–82 [in Ukrainian].
5. Zaloznova Yu. S., Petrova I. P., Trushkina N. V. Vyznachennia zmistu poniattia «derzhavno-privatne partnerstvo»: teoretychni zasady. Ekonomika i suspilstvo. 2016. Vyp. 5. S. 92–98. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/16.pdf [in Ukrainian].
6. Bondar N. M. Rozvytok transportnoi infrastruktury Ukrainy na zasadakh derzhavno-privatnoho partnerstva: monohrafiia. K.: NTU, 2014. 336 s. [in Ukrainian].
7. Vlasova V. P. Derzhavno-privatne partnerstvo yak mekhanizm rozvytku transportnoi infrastruktury Khersonskoi oblasti. Biznes Inform. 2020. № 12. C. 217–224. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-217-224> [in Ukrainian].
8. Hrechaniuk R. V. Problemy administratyvno-pravovoho rehuliuвання mekhanizmu DPP u sferi budivnytstva ta ekspluatatsii transportnykh shliakhiv Ukrainy. Yurydychni naukovy elektronnyi zhurnal. 2023. № 6. S. 847–849 [in Ukrainian].
9. Bairak A. O. Osoblyvosti derzhavno-privatnoho partnerstva v medychnii sferi v umovakh zabezpechennia staloho rozvytku. Naukovi pratsi DonNTU. Serii: ekonomichna. 2020. № 1 (22). S. 58–65.
10. Sychova V. V., Samofalova T. O. Derzhavno-privatne partnerstvo u povoiennomu vidnovlenni Ukrainy. Derzhavne budivnytstvo. 2023. № 2 (34). S. 125–141 [in Ukrainian].
11. Chaltseva O. M., Loboda D. O. Derzhavno-privatne partnerstvo yak perspektyvnyi mekhanizm povoiennoho vidnovlennia Ukrainy. Publichne upravlinnia ta administruvannia. 2024. № 2. S. 11–18 [in Ukrainian].
12. Didych O. R., Naumko M. M. Poniattia ta sutnist derzhavno-privatnoho partnerstva u sferi natsionalnoi bezpeky Ukrainy. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia. 2023. № 6. T. 34 (73) S. 69–77 [in Ukrainian].
13. Iehorycheva S. B., Lakhzyha M. I. Publichno-privatne partnerstvo v postkomunistychnykh krainakh: monohrafiia. Kyiv: IPK DSZU, 2020. 304 s. [in Ukrainian].
14. Nehrych M. M. Evoliutsiia derzhavno-privatnoho partnerstva ta yoho rol u rozvytku infrastruktury u rozvynenykh krainakh. Investysii: praktyka ta dosvid. 2024. № 5. S. 170–175 [in Ukrainian].
15. Dabizha V. V., Samkov O. O. Rozvytok derzhavno-privatnoho partnerstva dlia Ukrainy z dosvidu svitovoi praktyky. Modern scientific journal (Suchasnyi naukovy zhurnal). 2024. Vyp. № 4 (2). S. 63–73 [in Ukrainian].
16. Shchur R. I., Kropelnyskyi A. O. Osoblyvosti realizatsii derzhavno-privatnoho partnerstva na rehionalnomu rivni. Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu. 2023. T. 1. Vyp 19. S. 219–226 [in Ukrainian].
17. Sokolska T., Panasiuk V., Polishchuk S., Osypenko B. Derzhavno-privatne partnerstvo yak instrument publichnoi polityky v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini. Aspekty publichnoho upravlinnia. 2020. № 6. T. 8. S. 192–203 [in Ukrainian].
18. Bohatyrova H. A., Berezivska O. Y. Vidnovlennia turystychnoi infrastruktury pislia kryzy: vyklyky ta perspektyvy rozvytku turizmu v Ukraini. AKADEMICHNI VIZII. 2024. Vyp. 38. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14557723> [in Ukrainian].
19. Biriukova Yu. Derzhavno-privatne partnerstvo yak instrument rozvytku turystychnoho ta hotelnoho biznesu v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia. Elektronnyi arkhiv KNUTD. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20196/1/PIONBUG_2022_P022-023.pdf [in Ukrainian].
20. Bohdan N. M., Osovets O. E., Seheda I. V., Sokolenko A. S. Turystska industriia Ukrainy: problemy adaptatsii u viiskovyi period i perspektyvy postvovoiennoho vidnovlennia. Problemy ekonomiky. 2024. № 1 (59). S. 28–37 [in Ukrainian].
21. Dyshkantiuk O. V. Stratehichni pidkhody do rozvytku derzhavno-privatnoho partnerstva v industrii hostynnosti. Upravlinnia zminamy ta innovatsii. 2024. № 12. S. 108–116 [in Ukrainian].
22. Khytra O. V. Synerhiia publichno-privatnoho partnerstva yak zaporuka efektyvnogo funktsionuvannia rekreatsino-turystychnoi sfery u konteksti staloho rozvytku rehioniv. Ekonomika ta suspilstvo. 2022. Vyp 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1728> [in Ukrainian].
23. Iaroshenko L. Ryzyky derzhavno-privatnoho partnerstva ta upravlinnia nymy. Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy. 2018. № 1–2. S. 57–63. URL: <http://securities.usmdi.org/PDF/1059.pdf>. [in Ukrainian].
24. Posibnyk APMG z sertyfikatsii v sferi derzhavno-privatnoho partnerstva (DPP). ADB, EBRD, IDB, IsDB, WBG. 2016. URL: <https://ppp-certification.com/sites/www.ppp-certification.com/files/documents/%D0%93%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%B0%201.pdf> [in Ukrainian].
25. Nezdoimov S. H., Aleksandrochkina P. O Derzhavno-privatne partnerstvo yak vektor rozvytku rehionalnoho turizmu. Ekonomika i suspilstvo. 2018. Vyp. 18. S. 622–629. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/87.pdf [in Ukrainian].