

фія / В. А. Гросул, Л. О. Попова, К. А. Коженко. – Х. : ХДУХТ, 2012. – 247 с.

3. **Куденко Н. В.** Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.

4. **Ларіна Я. С.** Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК : монографія / Я. С. Ларіна. – К. : Преса України, 2008. – 344 с.

5. **Райко Д. В.** Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія / Д. В. Райко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 632 с.

6. **Скибінський С. В.** Маркетинг. Ч.1 / С. В. Скибінський. – Львів : ЛТЕІ, 2000. – 640 с.

7. **Хаустова В. Е.** Моделирование маркетинговой стратегии предприятия на рынках продукции производственно-технического назначения : монографія / В. Е. Хаустова, Ю. А. Лидовский. – Х. : ИД «ІНЖЕК», 2004. – 176 с.

8. **Шиян Д. В.** Циклічність у формуванні сталого розвитку сільського господарства : монографія / Д. В. Шиян. – Х. : ХНАУ, 2011. – 308 с.

## REFERENCES

Balabanova, L. V., and Slipenkiy, V. V. *Strategicheskoe marketingovoe upravlenie na osnove benchmarkinga* [Strategic marketing management through benchmarking]. Donetsk: DonGUET, 2006.

Hrosul, V. A., Popova, L. O., and Kozhenko, K. A. *Formuvannya marketynhovo konkurentnoi stratehii pidpriemstv rozdrubnoi torhivli* [Formation of competitive marketing strategies of retailers]. Kharkiv: KhDUKHT, 2012.

Kudenko, N. V. *Marketynhovi stratehii firmy* [Marketing strategies of the company]. Kyiv: KNEU, 2002.

Khaustova, V. E., and Lidovskiy, Yu. A. *Modelirovanie marketingovoy strategii predpriiatiia na ryinkakh produktsii proizvodstvenno-tekhnicheskogo naznacheniia* [Simulation of marketing strategy in product markets for industrial purposes]. Kharkiv: INZhEK, 2004.

Larina, Ya. S. *Formuvannya ta mekhanizmy realizatsii marketynhovoykh stratehii v ahroprodovolchomu pidkompleksi APK* [Formation mechanisms and implementing marketing strategies in the agro-food agricultural subcomplex]. Kyiv: Presa Ukrainy, 2008.

Raiko, D. V. *Stratehichne upravlinnia rozvytkom marketynhovo diialnosti: metodolohiia ta orhanizatsiia* [Strategic management of marketing activity: methodology and organization]. Kharkiv: INZhEK, 2008.

Skybinskiy, S. V. *Marketynh* [Marketing]. Lviv: LTEI, 2000.

Shyian, D. V. *Tsyklichnist u formuvanni staloho rozvytku silskoho hospodarstva* [Cycling in the formation of sustainable agriculture]. Kharkiv: KhNAU, 2011.

УДК 338.48

# ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

ЛІСИЦИНА І. І.

УДК 338.48

## Лісицина І. І. Державно-приватне партнерство в галузі туризму: зарубіжний досвід

У статті висвітлено приклади реалізації механізму державно-приватного партнерства в галузі туризму України, розглянуто досвід декількох країн у впровадженні проектів ДППТ, проаналізовано географічні зони партнерства, склад учасників і результати втілення означених проектів. Також у статті зазначено та узагальнено проблеми реалізації проектів ДППТ у країнах, досвід яких аналізується. Крім того, автор статті пропонує до розгляду рекомендації учасників ДППТ щодо ефективної розробки подібних проектів в інших країнах чи дестинаціях, а також формулює власні рекомендації для органів влади та представників бізнесу, які зацікавлені в реалізації аналогічних проектів в Україні, що стосуються складу учасників, характеру їхньої співпраці, розміру бюджету проекту, проблем, які можливо вирішити у межах реалізації проекту ДППТ, та плану їхнього подолання.

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство, галузь туризму, досвід, результат, рекомендації.

**Табл.:** 2. **Бібл.:** 10.

**Лісицина Інна Ігорівна** – аспірант, кафедра туризму, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** inna-iks@rambler.ru

УДК 338.48

UDC 338.48

## Лисицина И. И. Государственно-частное партнерство в отрасли туризма: иностранный опыт

В статье освещены примеры реализации механизма государственно-частного партнерства в отрасли туризма Украины, рассмотрен опыт нескольких стран по внедрению проектов ГЧПТ, произведен анализ географических зон партнерства, состава участников и результатов реализации указанных проектов. Также в статье обозначены и обобщены проблемы реализации проектов ГЧПТ в странах, опыт которых анализируется. Кроме того, автор статьи предлагает к рассмотрению рекомендации участников ДППТ по эффективной разработке подобных проектов в других странах или дестинациях, а также формулирует собственные рекомендации для органов власти и представителей бизнеса, заинтересованных в реализации аналогичных проектов в Украине, которые касаются состава участников, характера их сотрудничества, размера бюджета проекта, проблем, которые возможно решить в рамках реализации проекта ДППТ, и плана их преодоления.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, отрасль туризма, опыт, результат, рекомендации.

**Табл.:** 2. **Библ.:** 10.

**Лисицина Инна Игоревна** – аспирантка, кафедра туризма, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** inna-iks@rambler.ru

## Lisitsyna I. I. State-Private Partnership in Tourism: Foreign Experience

The article describes examples of realisation of the mechanism of the state-private partnership in tourism industry of Ukraine, considers experience of some countries in introduction of projects of state-private partnership in tourism (SPPT), conducts analysis of geographical zones of partnership, composition of participants and results of realisation of the said projects. Also the article marks out and generalises problems of realisation of SPPT projects in the countries experience of which is analysed. Moreover, the author of the article offers to consider recommendations of SPPT participants on efficient development of similar projects in other countries or destinations and also formulates own recommendations for bodies of authority and business representatives that are interested in realisation of similar projects in Ukraine, which have to do with composition of participants, nature of their co-operation, project budget size, problems that can be solved within realisation of the SPPT project and the plan of their overcoming.

**Key words:** state-private partnership, tourism, experience, result, recommendations.

**Tabl.:** 2. **Bibl.:** 10.

**Lisitsyna Inna I.** – Postgraduate Student, Department of Tourism, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** inna-iks@rambler.ru

**П**роцес формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства (ДПП) як механізмів розвитку економіки України ще тільки починає своє становлення та вже має підтримку з боку держави та міжнародних організацій.

Так, у 2011 р. було опубліковано Концепцію інвестиційної реформи України (далі – Концепція), до розгляду якої залучився й Президент України В. Ф. Янукович. Серед актуальних проблем, що потрібно вирішити та позначених у Концепції, зазначені:

- ✦ відсутність реалізованих проектів державно-приватного партнерства (ДПП) і Закону України «Про концесії»;
- ✦ невикористаність механізмів внутрішніх запозичень для фінансування стратегічних проектів;
- ✦ неефективне використання бюджетних коштів розвитку для залучення інвестицій [1].

За твердженням Президента України, «реалізація національних проектів дає можливість державі розбудувати продуктивну співпрацю з інвесторами у рамках механізму державно-приватного партнерства» [2].

Крім того, на даний момент реалізовано навчально-методичні та практичні заходи з впровадження ДПП, найдієвішими з яких є програма міжнародної технічної допомоги «Програма розвитку державно-приватних партнерств в Україні» Агентства з міжнародного розвитку США; проект «Регіональне врядування та розвиток» Канадського інституту урбаністики за фінансової підтримки Канадського агентства міжнародного розвитку; проект «Державно-приватне партнерство: нові можливості для економічного зростання» програми «Місцевий економічний розвиток» Фонду «Східна Європа» [3].

Однак, Україні бракує досвіду реалізації державно-приватного партнерства у галузі туризму та наукових досліджень у цьому напрямку.

*Метою* даної роботи є розгляд досвіду зарубіжних країн щодо реалізації проектів державно-приватного партнерства в галузі туризму (ДППТ), визначення складу партнерів, результатів проектів, проблем, що виникли під час партнерства, і шляхів їхнього подолання для кращого розуміння механізму побудови та реалізації аналогічних проектів в Україні.

Висвітленню аспектів, пов'язаних із інвестуванням в економіку України, присвячені праці таких вчених, як: В. В. Баліцька, О. Ю. Буцька, Н. М. Внукова, П. М. Гарасим, О. Г. Зима, Д. В. Нехайчук, Г. Є. Павлова, Л. М. Письмаченко, В. С. Пономаренко та багато інших.

Питання, пов'язані із впровадженням механізмів державно-приватного партнерства, розглядалися такими вітчизняними науковцями, як: Б. М. Данилишин, Т. І. Єфименко, Ю. С. Вдовенко, М. Лендєл, І. В. Запартіна, І. М. Сараєва, Ф. В. Узунов та багато інших.

Механізми державно-приватного партнерства в галузі туризму лише починають досліджуватися вітчизняними науковцями. Серед них можна назвати С. Г. Захарову, А. М. Гаврилюка та інших.

В. Латипов, О. Воротніков [4] зазначають, що державно-приватне партнерство в туризмі – залучення приватного сектора органами державної влади на

контрактній основі і на умовах компенсації витрат, поділу ризиків, зобов'язань і компетенції для:

1) більш ефективного та якісного виконання завдань органів державної влади у сфері розвитку, збереження, реставрації та популяризації пам'яток історії та культури, збереження та розвитку культурно-національної самобутності народу;

2) створення сприятливих умов для розвитку туризму;

3) сприяння підвищенню привабливості відвідуваності країни в туристичних цілях у світовому співтоваристві.

Серед небагатьох прикладів реалізації механізму ДППТ в Україні можна назвати такі [5]:

1) укладення концесійних договорів на проведення відновлювальних і реставраційних робіт таких туристичних об'єктів, як замок в Старому Селі (Пустомитівський район Львівської області, концесія на 49 років); палац у с. Тартаків (Сокальський район Львівської області, концесія на 49 років);

2) заключення договору щодо аренди замку «Паланок» (м. Мукачєво, Закарпатська область, аренда до 2056 р.) для перетворення його в ресторанно-готельний комплекс;

3) проведення реконструкції стадіону «Металіст» (м. Харків) та Міжнародного аеропорту «Харків» (частка фінансування приватного інвестора 30% та 50% відповідно).

За інформацією, висвітленою М. Мальським [5], в Україні нині налічується близько 200 замків, з яких лише 50 – 60 об'єктів у відносно належному стані. Більша частина з них потребує реконструкції, процес якої можливо організувати за прикладом концесійних та орендних договорів щодо замку «Паланок» та історичних споруд у с. Тартаків і Старому Селі (Львівська область). До того ж, замки, спортивні та транспортні споруди являють собою не повний перелік об'єктів туристичного інтересу та туристично-спортивної інфраструктури, що потребують вдосконалення.

**В**арто зазначити, що наразі у світі налічується більше 100 проектів державно-приватного партнерства, що реалізовані у сферах, пов'язаних із туризмом. У даній роботі вважається за доцільне розглянути лише деякі з них, головна відмінність яких один від одного полягає в отриманому від партнерства результаті. *Табл. 1* містить інформацію щодо географічних зон реалізації ДППТ, учасників і головних результатів означеного виду партнерства.

Згідно з інформацією, поданою у табл. 1, проекти ДППТ реалізуються у країнах усіх регіонів світу, із різним рівнем економічного розвитку та туристичним потенціалом. Деякі з наведених проектів орієнтовані на розвиток туризму по країні в цілому (проекти ДППТ у Таїланді, Австралії, Непалі, країнах Карибського басейну, Канаді, Гані), інші – на розвиток певних дестинацій та (або) певних видів туризму на їхніх територіях (Кіпр, затока Акаба, національні парки тощо). Існують й такі, що стосуються розвитку певного об'єкта туристичної привабливості (готель «Armada» у м. Стамбул, тематичний парк «Диснейленд» у м. Париж).

Таблиця 1

Приклади проектів державно-приватного партнерства в галузі туризму та їхні результати [на основі 6, 7, 8, 9, 10]

№ проекту	Регіон	Географічна зона	Назва проекту	Учасники ДППТ		Результат партнерства
				Державний партнер	Приватний партнер	
1	2	3	4	5	6	7
1	Європа	Туреччина, м. Стамбул	«Creating a tourist cluster: the Armada Hotel»	Уряд Туреччини	Індивідуальний підприємець К. Зото	Створення туристичного кластера
2		Німеччина	«National Park Gateways Eifel National Park»	Міністерство навколишнього середовища, Міністерство економіки	Керівництво Національного парку «Eifel»	Створення 5 центрів для відвідувачів Національного парку та туристичних інформаційних центрів
3			«Ski Trail Management of Harz National Park»	Міністерства з економічних питань земель Нижня Саксонія та Саксонія-Ангальт	Адміністрація Національного парку «Harz»	Придбання нового обладнання
4		Велика Британія	«Tourism Business Support Forest of Bowland Area of Outstanding Natural Beauty»	Ради графств Ланкашир, Йоркшир; Ради округу Крейвен; Рада м. Ланкастер, Престон, Пендл, Рібл Веллі	Ініціатива створення компанії «Bowland Experience Limited»	Створення підприємства
5		Франція, м. Париж	«Disneyland»	Регіональна Рада Іль-де-Франс, Відомча Рада Сен-і-Марна, органи Приміської Транспортної Влади	Компанія «The Walt Disney Company»	Створення та подальший розвиток тематичного парку
6		Кіпр	«Rural Tourism Development In Cyprus»	Туристична організація «Cyprus Tourism Organisation»	Власники сільських засобів розміщення	Створення сільських зелених садиб
7	Близький Схід	Єгипет, затока Акаба, Синайський півострів	«Creating a destination: the Red Sea Riviera»	Національний Банк Єгипту, Банк «Mist», авіакомпанія «EgypAir», державний орган з розвитку туризму, «Tourism Development Authority» при сприянні Міністерства туризму	Корпорація «Taba Tourism Development Corporation»	Створення туристичної дестинації
8	Азія та Тихоокеанський басейн	Таїланд	«Repositioning a destination through a themed marketing campaign: Amazing Thailand»	Державний орган з розвитку туризму «Tourism Authority of Thailand», Міністерство внутрішніх справ, Департамент сприяння експорту, Митний департамент, Міська адміністрація Бангкоку	Авіакомпанія «Thai Airways International», компанія «C.P. Group», великі туристичні компанії та туристичні агентства	Репозиціонування туристичної дестинації
9		Австралія, м. Порт-Дуглас	«Tourism Futures Simulator», Національна наукова агенція «The Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation»	Керівництво м. Порт-Дуглас	Представники місцевої туристичної індустрії	Розробка програмного продукту

1	2	3	4	5	6	7
10	Азія та Тихоокеанськ-	Австралія, м. Сідней	«Fox Studios»	Уряд Нового Південного Уельсу, Федеративний уряд Австралії	Кінокомпанія «Fox Film Studios», урядове агентство «Centennial Park and Moore Park Trust», компанія «Lease Development Corporation»	Активізація розвитку окремих видів туризму в регіоні
11		Непал	«Restructuring Nepal's national tourism organization: the Nepal Tourism Board»	Міністерства: культури, туризму та цивільної авіації	Представники туристичної індустрії	Реструктуризація національної туристичної організації
12	Латинська Америка та Карибськ-	Карибський басейн	«Establishing a comprehensive development program: Small Tourism Enterprise Project (STEP)»	Федеральне агентство США з надання допомоги «United States Agency for International Development»	Міжнародний фінансовий інститут «International Finance Corporation»	Впровадження комплексної програми розвитку малих туристичних підприємств
13		Мексика, м. Мехіко	«Conservation and Eco-tourism in Ejidal San Nicolas Park»	Комісія з питань національних ресурсів «Federal District Commission on Natural Resources» Міністерство туризму федерального округу «Federal District Ministry of Tourism», університет «Autonomous Metropolitan University»	Авіакомпанія «Mexicana», Компанія «Commins Motors», «Motogola»	Створення туристичної стежки
14		Гватемала, м. Ла-Ангіта	«Improving Urban Tourism Security»	Муніципалітет м. Ла-Ангіта, інститут туризму «Guatemalan Institute of Tourism», Туристична палата Гватемали, муніципальний поліцейський підрозділ	Приватний фонд «FUNDESA»	Підвищення безпеки туристів
15		Сполучені Штати Америки	«Chesapeake Forest Project»	Департамент природних ресурсів штату Меріленд	Лісогосподарське підприємство «Hancock Timber Resources Group»	Управління заповідною територією
16		Сполучені Штати Америки, штат Аляска	«Guiding Alaska Tourism Initiative»	Урядові та федеральні агенції з управління земельними ресурсами	Асоціація туристичних підприємців «Alaska Wilderness Recreation & Tourism Association»	Створення туристично-рекреаційної зони
17		Канада	«Creating a product alliance: Arts in the Wild»	Маркетингова організація «Ontario Tourism Marketing Partnership Corporation», уряд провінції Онтаріо	Бізнес-організація, індивідуальні митці, ірландське телебачення, авіакомпанія «Air Transat»	Альянс щодо створення нових туристичних продуктів
18		Канада	«Providing a tourism education program at the secondary school level: Canadian Academy of Travel & Tourism»	Шкільний комітет округів Оттава та Карлтон, школи Канади	Консультант шкільної ради Б. Стівенс	Впровадження освітньої програми туристичного спрямування
19	Африка	Кенія, плато Лайкіпія	«Ingwesi-Lewa Downs Conservancy Programme»	Міністерство туризму і дикої природи, Міністерство земельних володінь, Окружна рада Лайкіпія, Федеральне агентство США з надання допомоги «United States Agency for International Development», державна корпорація «Kenya Wildlife Service»	Місцеві туристичні оператори та власники готелів	Побудова коледжів, наметів для туристів на території заповідної зони

Результат державно-приватного партнерства в галузі туризму може бути як матеріальним (створення туристичних інформаційних центрів, придбання нового обладнання, створення підприємства, тематичного парку, сільських садиб, тимчасових помешкань, туристичної стежки тощо), так і нематеріальним (створення туристичного кластера, туристично-рекреаційної зони, дестинації, репозиціонування дестинації, розробка програмного продукту, розвиток окремих видів туризму, впровадження програми розвитку туристичних підприємств, підвищення безпеки туристів, управління заповідною територією, освітні програми тощо).

Серед органів державної влади, що залучалися до ДППТ, зазначених у табл. 1, були такі:

- ✦ міністерства, палати, що займаються розвитком туризму на території всієї країни, або окремого округу (ДППТ №7, № 11, 13, 14, 19);
- ✦ міністерства, комісії, департаменти, агенції, що займаються збереженням навколишнього середовища та природних ресурсів (ДППТ № 2, 13, 15, 16, 19);
- ✦ міністерства, департаменти з економічних питань (ДППТ № 2, 3, 8);
- ✦ Міністерство внутрішніх справ (ДППТ № 8);
- ✦ Міністерство цивільної авіації (ДППТ № 11);
- ✦ Митний департамент (ДППТ № 8).

Серед державних партнерів, що брали участь у ДППТ, наведених у табл. 1, можна також назвати такі:

- ✦ уряди країн (Туреччина (ДППТ № 1), Австралія (ДППТ № 10));
- ✦ уряди регіонів, провінцій (м. Новий Південний Уельс (ДППТ № 10), провінція Онтаріо (ДППТ № 17));
- ✦ ради графств, округів, регіонів, міст (графство Ланкашир, Йоркшир; округ Крейвен; м. Ланкастер, Престон, Пендл, Ріббл Веллі (ДППТ № 4), регіон Іль-де Франс (ДППТ № 5);
- ✦ органи муніципального підпорядкування (міська адміністрація м. Бангкок (ДППТ № 8), муніципалітет м. Ла-Антигуа, муніципальний поліцейський підрозділ (ДППТ № 14);
- ✦ державні організації з розвитку туризму («Cyprus Tourism Organisation», Кіпр (ДППТ № 6); «Tourism Development Authority», Єгипет (ДППТ №7), «Tourism Authority of Thailand», Таїланд (ДППТ № 8), «Kenya Wildlife Service» (ДППТ № 19);
- ✦ навчальні заклади:
  - а) школи та шкільні комітети (Канада, ДППТ № 18);
  - б) вищі навчальні заклади («Autonomous Metropolitan University» (ДППТ № 13), «Guatemalan Institute of Tourism» (ДППТ № 14);
- ✦ наукова агенція («The Commonwealth Scientific and Industrial research Organisation», Австралія, ДППТ № 9);
- ✦ маркетингова організація («Ontario Tourism Marketing Partnership Corporation», Канада, ДППТ № 17);
- ✦ агентство з надання допомоги («United States Agency for International Development», ДППТ № 12, 19);

- ✦ банки (Національний Банк Єгипту, банк «Misr» (ДППТ № 7);
- ✦ авіакомпанія («EgyptAir», Єгипет, ДППТ № 7).

Важається цікавим, що агентство з надання допомоги «United States Agency for International Development» діяло не у межах країни, на території якої воно створене (США), а надавало допомогу Країнам Карибського басейну та Кенії.

Наступним етапом дослідження досвіду впровадження проектів ДППТ є розгляд рекомендацій, які сформулювали учасники деяких державно-приватних партнерств в галузі туризму під час своєї взаємодії (табл. 2).

Згідно з інформацією, поданою у табл. 2, проблеми деяких проектів ДППТ стосувалися фінансування, організації процесу реалізації проекту, спільного бачення партнерами напрямків розвитку в межах проекту, низької туристичної привабливості дестинацій. Рекомендації щодо впровадження проектів ДППТ, особливості яких розглядаються у табл. 1 і табл. 2, загалом стосуються заохочення до обміну ідеями між усіма зацікавленими сторонами, поступової реалізації масштабних проектів шляхом розділення їх на менші, залучення представників місцевих громад і підвищення їхньої обізнаності щодо туристичних можливостей регіону.

Ґрунтуючись на результатах розгляду особливостей впровадження деяких закордонних проектів державно-приватного партнерства в галузі туризму, вважається за можливе надати такі рекомендації для органів влади та представників бізнесу, які зацікавлені у реалізації аналогічних проектів в Україні:

1) з боку держави учасниками ДППТ можуть бути:

а) міністерства туристичного та нетуристичного спрямування та (або) їхні департаменти (наприклад, Міністерство культури, Міністерство інфраструктури, Міністерство екології та природних ресурсів, Міністерство економічного розвитку і торгівлі, Міністерство молоді та спорту);

б) муніципалітети та структури, що ним підпорядковані;

в) державні організації туристичного, наукового, маркетингового, інвестиційного спрямування (наприклад, Державне агентство України з туризму та курортів, Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації, Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами);

г) державні фінансові установи (Національний банк України, «Укресімбанк»);

2) приватним партнером можуть бути як підприємства великого, середнього чи малого бізнесу, так і фізичні особи-підприємці та навіть особи, що не ведуть комерційну діяльність;

3) для реалізації проекту ДППТ варто залучати декількох приватних партнерів, при цьому необов'язково усі вони мають бути представниками туристичного бізнесу;

4) дуже важливим є залучення місцевої громади (як у вигляді асоціацій, об'єднань, так і індивідуальних осіб) до проектів ДППТ, особливо якщо вони стосуються сталого розвитку територій та раціонального природокористування; вкрай важливо при цьому залучати молодь;

## Проблеми реалізації проектів ДППТ і рекомендації щодо їхнього подолання

Назва проекту ДППТ	Проблеми, що виникли в ході реалізації проекту ДППТ	Рекомендації щодо реалізації аналогічних проектів ДППТ та подолання проблем, що можуть виникнути
1	2	3
«Creating a tourist cluster: the Armada Hotel»	Труднощі у переконанні уряду та фінансових груп щодо доцільності фінансування проекту	Проект щодо створення туристичного кластера можливо реалізувати двома шляхами: а) розробка зведеного плану та його швидка реалізація; б) розробка ряду невеликих проектів та їхня поступова реалізація; в) виявлення наполегливості з боку приватного підприємця для втілення власного бачення розвитку туристичних підприємств і залучення інвестицій [6, с. 42, переклад автора]
«Ilngwesi-Lewa Downs Conservancy Programme»	Нестача кваліфікованих кадрів, слабкорозвинена інфраструктура, нестача фінансування	1. Залучення державної компанії (такої, як, наприклад «Kenya Wildlife Service») допомагає у фінансуванні проекту, проведенні тренінгів серед населення та покращенні діалогу між державними органами влади та місцевими підприємцями. 2. Залучення місцевої громади в проекти сталого розвитку туризму сприяє формуванню поваги до навколишнього середовища, особливо серед молоді, і дотриманню принципу раціональної його забудови [7, с. 101, 102 та с. 218, переклад автора]
«Rural Tourism Development In Cyprus»	Не виявлені	Доцільно зосереджуватися на одночасній розбудові лише 1-2 туристичних центрів й переходити до розбудови інших лише після того, коли перші будуть наполовину або повністю закінчені [6, с. 50, переклад автора].
«Creating a destination: the Red Sea Riviera»	Значне навантаження на капітал інвесторів та уповільнення роботи з будівництва внаслідок одночасної реалізації близько 400 проектів з розбудови затоки Акаба	1. Туристичний продукт дестинації повинен бути гнучким, а сама дестинація – готовою до кризи у туристичному секторі. 2. Для подолання негативних наслідків економічної кризи під час впровадження проекту ДППТ необхідним є залучення багатьох приватних партнерів. 3. Модель маркетингової кампанії «Amazing Thailand» може використовуватися будь-якою країною або регіоном, однак успіх її не може бути скопійований, тому що повинні враховуватися унікальні сильні сторони кожної окремої дестинації [6, с. 61, переклад автора]
«Repositioning a destination through a themed marketing campaign: Amazing Thailand»	Збіг початку Азійської економічної кризи з початком впровадження проекту; внаслідок цього бюджет проекту зменшився	1. Національні туристичні організації повинні мати план подолання зовнішніх кризових явищ, таких як зменшення туристичного потоку під впливом терористичних загроз чи інших несприятливих факторів. 2. Консорціум декількох країн може залучити більше відвідувачів до регіону за рахунок об'єднання витрат на маркетинг та досвіду створення різноманітних туристичних продуктів [6, с. 56, переклад автора]
«Restructuring Nepal's national tourism organization: the Nepal Tourism Board»	Низький приплив туристів після реалізації проекту, зумовлений внутрішньою полемікою щодо доцільності виходу на європейський ринок, яка була значно перебільшена міжнародними засобами масової інформації	1. Для успішного розвитку малих туристичних підприємств у межах подібного проекту необхідним є відвідання учасниками партнерства великої кількості зустрічей для обміну ідеями. 2. Надзвичайно важливим є прояв поваги до кожної з ідей партнерів та готовність до тривалих переговорів [6, с. 83, переклад автора]
«Establishing a comprehensive development program: Small Tourism Enterprise Project (STEP)»	Не виявлені	1. Для подолання проблем проекту необхідним є активне залучення представників місцевих громад і підвищення їхньої обізнаності щодо стану та можливостей розвитку території парку. 2. У ході реалізації проекту доцільно працювати над вирішенням локальних, а не глобальних проблем. 3. Для місцевої громади є доцільним набуття досвіду із власних помилок, ніж звернення до консультантів з розвитку [7, с. 128, переклад автора]
«Conservation and Eco-tourism in Ejidal San Nicolas Park»	1. Відсутність ефективної організації реалізації проекту. 2. Ізольованість молоді від життя суспільства, їхня необізнаність щодо структури міського парку. 3. Труднощі у здобутті підтримки з боку місцевих громад через приналежність землі приватним особам. 4. Низька туристична привабливість парку Ejidal San Nicolas	1. Для подолання проблем проекту необхідним є активне залучення представників місцевих громад і підвищення їхньої обізнаності щодо стану та можливостей розвитку території парку. 2. У ході реалізації проекту доцільно працювати над вирішенням локальних, а не глобальних проблем. 3. Для місцевої громади є доцільним набуття досвіду із власних помилок, ніж звернення до консультантів з розвитку [7, с. 128, переклад автора]

1	2	3
«Creating a product alliance: Arts in the Wild»	Відсутність розуміння у багатьох партнерів напрямків діяльності у туристичному середовищі, що швидко розвивається	1. Надання постійного фінансування та активний координатор проекту – головні складові успішного процесу реалізації проекту щодо створення нових туристичних продуктів альянсом підприємств. 2. Необхідною є зміна образу мислення, від конкуренції до співпраці: успіх одного члену альянсу – це успіх усіх партнерів. 3. Більше уваги доцільно приділити розвитку бізнесу або продукту окремого партнера, ніж комплексного туристичного продукту [6, с. 90, переклад автора]. 4. Ефективною є концентрація на одній, головній ідеї розвитку партнерів та дестинації

5) під час ДППТ приватні партнери, що були конкурентами, мають співпрацювати для спільної мети, адже успіх діяльності навіть одного з них у рамках проекту може мати значний вплив на успішність реалізації спільного проекту ДППТ;

6) невеликий бюджет на початку реалізації проекту ДППТ не є значною перешкодою, якщо обидві сторони партнерства прагнуть до порозуміння та здатні виділити головні ідеї, які необхідно реалізувати у першу чергу;

7) метою проекту ДППТ може бути створення послуг, об'єктів, що мають не лише прямий, а побічний вплив на збільшення туристичного потоку до регіону (наприклад, проект щодо раціонального лісокористування та збереження екологічного балансу на територіях, що можуть приваблювати туристів);

8) державним і приватним партнерам доцільно мати план подолання зовнішніх кризових явищ і бути здатними оперативно його впровадити;

9) не є доцільною реалізація усіх ідей проекту одночасно, це може призвести до значного фінансового навантаження на інвесторів;

10) для реалізації ДППТ (особливо через брак досвіду втілення подібних проектів в Україні) доцільним є вирішення за їхню допомогою локальних, а не глобальних (національних) проблем розвитку туризму;

11) не є доцільним повністю копіювати модель створення та розвитку існуючих ДППТ, адже успіх цього виду партнерства залежить від унікальних особливостей та ресурсів кожної окремої країни (регіону), менталітету та готовності сторін з повагою ставитися до думок одна одної, вести переговори та приймати компромісні рішення заради спільної мети.

Таким чином, для впровадження проектів державно-приватного партнерства в Україні потрібно продовжувати роботу зі створення умов для успішної їх реалізації. Важливим завданням для органів влади є розробка законодавчо-нормативних документів щодо здійснення ДПП саме в туристичній галузі; збір та аналіз даних щодо реалізації подібних проектів за кордоном, створення банку даних подібних проектів; більш активне висвітлення у засобах масової інформації бажання держави налагодити з приватним сектором і громадянами відносини, що засновані на довірі; проведення роз'яснювальної роботи щодо необхідності активної участі громадян у обговореннях питань,

пов'язаних із державно-приватним партнерством у туризмі та розвитком туризму на усіх рівнях. Можливим напрямком подальших досліджень щодо впровадження механізму державно-приватного партнерства в галузі туризму України є аналіз шляхів створення умов для успішної реалізації проектів ДППТ. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Інвестиційна реформа [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrproject.gov.ua/sites/default/files/files/Invest\\_Reforma\\_UKR.pdf](http://www.ukrproject.gov.ua/sites/default/files/files/Invest_Reforma_UKR.pdf)
2. Офіційне інтернет-представництво Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/news/22236.html>
3. «Напрями розвитку державно-приватного партнерства у реалізації потенціалу ЄВРО-2012» : аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1059/>
4. Латыпов В. С. Перспективы использования государственно-частного партнерства в сфере культуры и развития культурно-познавательного туризма / В. С. Латыпов, А. М. Воротников // Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование. – 2010. – № 4 (45). – С. 31 – 34.
5. Мальський М. Публічно-приватне партнерство: уроки минулого та перспективи розвитку / М. Мальський [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.congress.lviv.ua/download.php?downloadid=30>
6. Bund P. Co-operation and Partnerships in Tourism: A Global Perspective [Electronic resource]. – Access mode : [http://destinet.eu/resources/...-various-targetgroups/Cooperation\\_and\\_Partnerships\\_in\\_Tourism.pdf/download/1/Cooperation\\_and\\_Partnerships\\_in\\_Tourism.pdf](http://destinet.eu/resources/...-various-targetgroups/Cooperation_and_Partnerships_in_Tourism.pdf/download/1/Cooperation_and_Partnerships_in_Tourism.pdf)
7. Public-Private Sector Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness [Electronic resource]. – Access mode : <https://library.conservation.org/Published%20Documents/2009/PublicPrivate%20Sector%20Cooperation.pdf>
8. Partington R. Public-Private Sector Partnerships: Mutual Benefits for Business and Protected Areas / R. Partington [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.europarc.org/uploaded/documents/871.pdf>
9. Грищенко С. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства : практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу / С. Грищенко. – К. : ФОП Москаленко О. М., 2011. – 140 с.
10. Disneyland Paris [Electronic resource]. – Access mode : <http://corporate.disneylandparis.com/corporate-responsibility/responsible-development/public-private-partnership/index.html>

## REFERENCES

Bund, P. "Co-operation and Partnerships in Tourism: A Global Perspective" [http://destinet.eu/resources/...-various-targetgroups/Cooperation\\_and\\_Partnerships\\_in\\_Tourism.pdf/download/1/Cooperation\\_and\\_Partnerships\\_in\\_Tourism.pdf](http://destinet.eu/resources/...-various-targetgroups/Cooperation_and_Partnerships_in_Tourism.pdf/download/1/Cooperation_and_Partnerships_in_Tourism.pdf)

"Disneyland Paris" <http://corporate.disneylandparis.com/corporate-responsibility/responsible-development/public-private-partnership/index.html>

Hryshchenko, S. *Pidhotovka ta realizatsiia proektiv publichno-pryvatnoho partnerstva* [Preparation and implementation of public-private partnerships]. Kyiv: FOP Moskalenko O. M., 2011.

"Investytsiina reforma" [Investment reform]. [http://www.ukrproject.gov.ua/sites/default/files/files/Invest\\_Reforma\\_UKR.pdf](http://www.ukrproject.gov.ua/sites/default/files/files/Invest_Reforma_UKR.pdf)

Latypov, V. S., and Vorotnikov, A. M. "Perspektivy ispolzovaniia gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sfere kultury i razvitiia kulturno-poznavatel'nogo turizma" [Prospects for the use of public-private partnership in the field of culture and develop-

ment of cultural tourism]. *Nedvizhimost i investitsii. Pravovoe regulirovanie*, no. 4(45) (2010): 31-34.

Malskyi, M. "Publichno-pryvatne partnerstvo: uroky mynulo ho ta perspektyvy rozvytku" [Public-private partnerships: lessons from the past and prospects]. <http://www.congress.lviv.ua/download.php?downloadid=30>

"«Napriamy rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva u realizatsii potentsialu IEVRO-2012»: analitychna zapyska" ["Areas of public-private partnerships in realizing the potential of Euro 2012": paper]. [http://www.niss.gov.ua/articles/1059/Oftsine\\_internet-predstavnytstvo\\_Prezydenta\\_Ukrainy](http://www.niss.gov.ua/articles/1059/Oftsine_internet-predstavnytstvo_Prezydenta_Ukrainy)

<http://www.president.gov.ua/news/22236.html>

"Public-Private Sector Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness" [https://library.conservancy.org/Published\\_Documents/2009/PublicPrivate%20Sector%20Cooperation.pdf](https://library.conservancy.org/Published_Documents/2009/PublicPrivate%20Sector%20Cooperation.pdf)

Partington, R. "Public-Private Sector Partnerships: Mutual Benefits for Business and Protected Areas". <http://www.europarc.org/uploaded/documents/871.pdf>

УДК 658:334

# КОМПЛЕКС КЛЮЧОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ

СЕРДЮК В. М., АКАЄВА Т. Ш.

УДК 658:334

## Сердюк В. М., Акаєва Т. Ш. Комплекс ключових інструментів управління операційною діяльністю торговельного підприємства малого бізнесу

У статті запропоновано комплекс ключових інструментів управління операційною діяльністю торговельного підприємства малого бізнесу, яка включає: 1) бюджетування операційної діяльності; 2) її облік за нормами і відхиленнями від них; 3) моніторинг операційної діяльності підприємства, що передбачає аналіз виявлених відхилень. Наведено найбільш ефективний шлях реалізації та практичного використання представленої концепції – застосування системи «стандарт-кост», у рамках якої вирішуються такі завдання: 1) бюджетування доходів від операційної діяльності; 2) встановлення стандартів витрат; 3) накопичення даних про фактичні доходи і витрати; 4) аналіз відхилень і складання звітності; 5) внесення необхідних коректив. Запропоновано також імітаційну модель аналізу динаміки торговельних процесів, яка дозволяє з'ясувати ключові сфери управління операційною діяльністю малого торговельного підприємства і принципи здійснення ефективної та продуманої фінансової політики.

**Ключові слова:** управління, бюджетування, облік, моніторинг, операційна діяльність, імітаційна модель.

**Рис.:** 6. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 18.

**Сердюк Віра Миколаївна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри «Облік, аналіз і аудит», Донецький національний університет (вул. Університетська, 24, Донецьк, 83001, Україна)

**E-mail:** vera290256@mail.ru

**Акаєва Тетяна Шамільївна** – директор ТОВ «Мост Інвест» (вул. Горького, 158, Донецьк, 83100, Україна)

**E-mail:** vera290256@mail.ru

УДК 658:334

UDC 658:334

## Сердюк В. М., Акаєва Т. Ш. Комплекс ключевых инструментов управления операционной деятельностью торгового предприятия малого бизнеса

В статье предложен комплекс ключевых инструментов управления операционной деятельностью торгового предприятия малого бизнеса, включающий: 1) бюджетирование операционной деятельности; 2) её учет по нормам и отклонениям от них; 3) мониторинг операционной деятельности предприятия, предусматривающий анализ выявленных отклонений. Показан наиболее эффективный путь реализации и практического использования представленной концепции – применение системы «стандарт-кост», в рамках которой решаются следующие задачи: 1) бюджетирование доходов от операционной деятельности; 2) установление стандартов затрат; 3) накопление данных о фактических доходах и расходах; 4) анализ отклонений и составление отчетности; 5) внесение необходимых корректив. Предложена также имитационная модель анализа динамики торговых процессов, которая позволяет выявить ключевые сферы управления операционной деятельностью малого торгового предприятия и принципы осуществления эффективной и продуманной финансовой политики.

**Ключевые слова:** управление, бюджетирование, учет, мониторинг, операционная деятельность, имитационная модель.

**Рис.:** 6. **Табл.:** 2. **Библ.:** 18.

**Сердюк Вера Николаевна** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Учет, анализ и аудит», Донецкий национальный университет (ул. Университетская, 24, Донецк, 83001, Украина)

**E-mail:** vera290256@mail.ru

**Акаєва Тетяна Шамільївна** – директор ООО «Мост Инвест» (ул. Горького, 158, Донецк, 83100, Украина)

**E-mail:** vera290256@mail.ru

## Serdyuk V. M., Akayeva T. S. Complex of Key Instruments of Management of Operation Activity of a Small Business Trade Enterprise

The article offers a complex of key instruments of management of operation activity of a small business trade enterprise, including: 1) budgeting of operation activity; 2) its accounting by norms and deviations from them; 3) monitoring of operational activity of an enterprise, which envisages analysis of revealed deviations. The article shows the most efficient way of realisation and practical use of the presented concept – application of the "standard-cost" scheme within the framework of which the following tasks are solved: 1) budgeting of income from operational activity; 2) establishment of standards of costs; 3) accumulation of data on factual income and expenditures; 4) analysis of deviations and reporting; and 5) introduction of necessary amendments. The article also offers an imitation model of analysis of dynamics of trade processes, which allows detection of key spheres of management of operation activity of a small trade enterprise and principles of carrying out an efficient and well thought over financial policy.

**Key words:** management, budgeting, accounting, monitoring, operation activity, imitation model.

**Pic.:** 6. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 18.

**Serdyuk Vira M.** – Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor, Department of Accounting, Analysis and Audit, Donetsk National University (vul. Universytetska, 24, Donetsk, 83001, Ukraine)

**E-mail:** vera290256@mail.ru

**Akayeva Tetyana Sh.** – Director of the LLC «Most Invest» (vul. Gorkogo, 158, 83100, Ukraine)

**E-mail:** vera290256@mail.ru