



Менеджмент

УДК 338.48:658.012.4

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17055583>

Управління проєктами в туристичній діяльності: публічно-приватне партнерство та грантове фінансування як інструменти стратегічного розвитку

Худо Володимир Володимирович,

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри туризму,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна, <https://orcid.org/0009-0000-3971-7373>

Прийнято: 17.08.2025 | Опубліковано: 30.08.2025

Анотація. У сучасних умовах розвитку галузі управління туристичними проєктами набуває особливого значення. Це зумовлено необхідністю забезпечення економічної стабільності та конкурентоспроможності регіональних дестинацій. Зростання попиту на туристичні послуги, необхідність у відновленні інфраструктури та впровадженні інноваційних продуктів створюють передумови для активного залучення ресурсів через механізм публічно-приватного партнерства, грантового фінансування та міжнародних донорських програм. Однак, висока капіталомісткість проєктів, тривалість їх життєвого циклу, а також соціальні та екологічні ризики потребують комплексного підходу до фінансування та координації дій учасників. **Метою** статті є дослідження сучасних механізмів управління туристичними проєктами з акцентом на публічно-приватному партнерстві та грантовому фінансуванні як інструментах стратегічного розвитку туризму. **Методи.** У роботі застосовано методи системного та структурно-логічного



аналізу, порівняльний підхід до оцінки класичних і сучасних механізмів фінансування, а також аналіз наукових публікацій і практичного досвіду реалізації туристичних проєктів. Інформаційну базу становлять українські та міжнародні дослідження у сфері управління проєктами, публічно-приватного партнерства і грантового фінансування. **Результати** дослідження свідчать, що ефективність реалізації туристичних проєктів забезпечується комплексним поєднанням державних, приватних та міжнародних ресурсів. Показано як публічно-приватне партнерство створює умови для залучення інвестиційних ресурсів недержавних компаній та надає можливість масштабувати ініціативи. Встановлено, що грантове фінансування стимулює інноваційність і підтримку соціально значущих проєктів, тоді як стратегічне планування та моніторинг забезпечують координацію всіх етапів їх життєвого циклу. **Висновки.** Інтегрована модель управління туристичними проєктами є дієвим інструментом забезпечення сталого розвитку туристичної галузі. Поєднання публічно-приватного партнерства, грантового фінансування, стратегічного планування та системи моніторингу дозволяє підвищити стійкість проєктів, сприяти розвитку локальних громад, створенню інноваційних продуктів та екологічно орієнтованих ініціатив, а також осилувати конкурентоспроможність туристичних дестинацій.

Ключові слова: управління проєктами в туристичній діяльності; публічно-приватне партнерство; грантове фінансування; стратегічний розвиток туризму; інвестиційні механізми; туристичні проєкти; інноваційні фінансові інструменти.



Tourism project management: public-private partnership and grant funding as tools for strategic development

Volodymyr Khudo,

Candidate of Economic Sciences, Docent, Professor of the Department of
Tourism, Ivan Franko National University of Lviv,
Lviv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0000-3971-7373>

Abstract. In the current conditions of tourism industry development, the management of tourism projects acquires particular importance. It is driven by the necessity to ensure economic stability and competitiveness of regional destinations. The growing demand for tourism services, the need for infrastructure restoration, and the demand for innovative products create prerequisites for active resource mobilization through public-private partnerships, grant funding, and international donor programs. However, the high capital intensity of projects, their long life cycle, as well as social and environmental risks require a comprehensive approach to financing and coordination of stakeholder actions. The **article aims** to explore modern mechanisms of tourism project management with a focus on public-private partnerships and grant funding as strategic tools for tourism development. **Methods.** The study employs methods of systemic and structural-logical analysis, a comparative approach to evaluating classical and modern financing mechanisms, as well as an analysis of scientific publications and practical experience in implementing tourism projects. The information base comprises Ukrainian and international research in the fields of project management, public-private partnerships, and grant funding. **Results.** The research demonstrates that a comprehensive combination of public, private, and international resources is essential for ensuring the effectiveness of tourism project implementation. Public-private partnerships create conditions for attracting private capital and enable the scaling of initiatives. At the same time, grants stimulate innovation and support



socially significant projects, while strategic planning and monitoring ensure coordination at all stages of the project life cycle. **Conclusions.** An integrated model of tourism project management is an effective tool for ensuring the sustainable development of the tourism sector. The combination of public-private partnerships, grant funding, strategic planning, and monitoring systems strengthens project resilience, fosters the development of local communities, innovative products, and environmentally oriented initiatives, and enhances the competitiveness of tourism destinations.

Keywords: project management in tourism; public-private partnership; grant funding; strategic tourism development; investment mechanisms; tourism projects; innovative financial instruments.

Постановка проблеми. Управління проєктами в туристичній діяльності є стратегічно важливим напрямком розвитку територіальних громад та національної економіки, оскільки туризм стимулює інвестиційну активність, сприяє створенню нових робочих місць, формуванню доданої вартості та зростанню бюджетних надходжень на всіх рівнях. Формування сприятливого середовища для розвитку проєктної діяльності у сфері туризму зумовлене зростанням попиту на якісні туристичні продукти та необхідністю повоєнного відновлення суб'єктів господарювання. Особливостями туристичних проєктів є високий рівень капіталомісткості та необхідність у довгостроковому фінансуванні, однак їх інвестиційну привабливість визначає здатність забезпечувати стабільний соціально-економічний ефект.

Разом із тим, реалізація туристичних проєктів супроводжується значними ризиками, пов'язаними з економічною нестабільністю, змінами у регуляторній політиці, а також високою залежністю від безпекової ситуації в країні. Зазначені фактори підвищують рівень невизначеності для всіх учасників ринку та ускладнюють розвиток галузі.



В сучасних трансформаційних умовах важливим завданням стає формування дієвих механізмів залучення інвестиційних ресурсів, серед яких провідне місце посідають публічно-приватне партнерство та грантове фінансування. Ефективність організації процесів залучення та використання інвестиційних ресурсів безпосередньо впливає на фінансову стійкість туристичних проєктів, їхній інноваційний потенціал і можливості довгострокового стратегічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Увага вітчизняних та зарубіжних дослідників зосереджена на вивченні теоретико-методологічних та прикладних аспектів управління проєктами в сфері туризму.

Зокрема, у статті О. Хитрої розглядаються механізми державно-приватного партнерства як інструменту управління розвитком туристичної галузі. Авторка наголошує на значущості інтеграції приватного та державного секторів з метою підвищення ефективності функціонування туристичних кластерів [1]. А. А. Мазаракі та К. Г. Антонюк відзначають, що публічно-приватне партнерство в туристичній сфері України, попри обмежене застосування порівняно з європейськими країнами, є перспективним інструментом інвестиційного забезпечення, формування туристичних кластерів та розвитку спеціальних економічних зон, створюючи синергетичний ефект для держави й бізнесу [2]. Розкриваючи фінансові аспекти розвитку публічно-приватного партнерства Ю. В. Євтушенко, Р. І. Ломонос та Р. Ф. Бессараб акцентують увагу на ролі інституційної спроможності та ефективного управління ризиками, адже зазначені чинники визначають стабільність реалізації туристичних проєктів, забезпечують баланс інтересів сторін і підвищують довіру інвесторів [3]. Н. В. Білецька підкреслює значущість інституційного забезпечення інвестиційної діяльності у сфері туризму, наголошуючи на необхідності вдосконалення державного регулювання, формування сприятливого інвестиційного клімату, залучення приватних інвесторів і підтримки місцевих громад з метою стратегічного



розвитку туристичних проєктів [4]. Аналізуючи організаційні та фінансові моделі партнерства, К. О. Єфіменко підкреслює їхню роль у модернізації туристичної інфраструктури та залученні приватних інвестицій, що сприяє підвищенню ефективності розвитку туристичної галузі [5]. Правові аспекти впровадження публічно-приватного партнерства у сфері туризму аналізує С. І. Марченко [6], наголошуючи на необхідності удосконалення законодавчої бази задля зменшення ризиків та забезпечення прозорості управління туристичними проєктами. О. Климчук та Я. Савишен [7] підкреслюють значення грантового фінансування як інструменту антикризової державної політики підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема у сфері туризму, що сприяє зростанню кількості туристичних проєктів. Цифровізація внутрішнього туризму, як зазначає Р. Горчак, є ключовим чинником залучення інвестицій і грантових ресурсів, оскільки сучасні цифрові сервіси забезпечують формування конкурентоспроможних туристичних продуктів і підвищують ефективність управління проєктами [8]. Важливість грантового фінансування у розвитку підприємництва відзначають М. В. Верескун, К. С. Ільченко та С. І. Павлюк, наголошуючи, що такі інвестиції дають змогу зменшити залежність від банківського кредитування та спрямувати ресурси на реалізацію інноваційних туристичних проєктів [9]. Згідно з аналітичним оглядом Європейського фонду підтримки, програми ЄС для України створюють можливості для розвитку інфраструктури, цифровізації туристичних послуг і посилення міжнародної співпраці, що робить їх важливим інструментом у реалізації публічно-приватного партнерства [10]. Необхідність стратегічного управління туристичними регіонами на засадах сталого розвитку обґрунтовує К. Горюнова, наголошуючи на важливості використання партнерських механізмів та грантової підтримки [11].

Таким чином, результати дослідження вітчизняних науковців підтверджують, що ефективними інструментами стратегічного розвитку туристичної галузі України є застосування механізмів публічно-приватного



партнерства та грантового фінансування в проєктній діяльності. Формування інтегрованої моделі використання інструментів розвитку проєктної діяльності, заснованої на взаємодії держави та приватного бізнесу, є ключовими факторами для успішної реалізації таких ініціатив.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Вітчизняні дослідження у сфері управління туристичними проєктами досі недостатньо охоплюють аналіз інституційних форм взаємодії між державою та бізнесом, а також використання зовнішніх фінансових ресурсів, зокрема міжнародних програм і грантів. Актуальними залишаються проблеми, пов'язані з обмеженістю досліджень щодо формування ефективних моделей інтеграції механізмів публічно-приватного партнерства та грантової підтримки в єдину стратегію розвитку туристичної сфери. Зокрема, бракує уніфікованих підходів до визначення оптимального балансу між довгостроковими інвестиціями приватного капіталу та короткостроковою грантовою підтримкою, що ускладнює процес стратегічного планування проєктів.

У сучасних умовах нестабільності особливого значення набуває проблема розроблення адаптивних моделей управління туристичними проєктами, здатних забезпечити фінансову стійкість підприємств галузі у періоди коливань попиту, зростання витрат та змін у регуляторному середовищі.

Окремої уваги потребує питання налагодження ефективної співпраці між державними інституціями, приватним сектором та міжнародними організаціями у процесі реалізації туристичних проєктів. Недостатньо розробленими залишаються механізми координації між різними рівнями управління, що знижує ефективність використання фінансових ресурсів та обмежує потенціал синергетичного ефекту.

У науковій літературі також недостатньо висвітлено методологічні підходи до оцінки ефективності грантових програм у сфері туризму, зокрема



їхнього довгострокового впливу на розвиток місцевих громад, збереження культурної спадщини та покращення екологічної ситуації. Невирішеним залишаються питання забезпечення рівного доступу малих і середніх туристичних підприємств до міжнародних грантових ресурсів.

Результати подальших досліджень можуть стати підґрунтям для формування комплексних стратегій відновлення туристичної галузі України, підвищення її конкурентоспроможності та інтеграції у світовий туристичний простір.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні сучасних механізмів управління туристичними проєктами з акцентом на використанні публічно-приватного партнерства та грантового фінансування як інструментів стратегічного розвитку туристичної галузі.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких наукових завдань:

- здійснити аналіз наукових підходів до визначення сутності та ключових характеристик управління туристичними проєктами ;
- дослідити роль грантового фінансування як інструменту підтримки інноваційних, екологічних та соціально значущих туристичних ініціатив;
- удосконалити підходи до формування інтегрованої моделі застосування механізмів публічно-приватного партнерства та грантових програм у стратегічному управлінні розвитком туризму.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління туристичними проєктами слід розглядати як комплексну діяльність, яка охоплює всі етапи його життєвого циклу – від формування ідеї та планування до її практичної реалізації, фінансового забезпечення та подальшого використання результатів у житті місцевих громад. Важливою характеристикою цього процесу є партнерський характер взаємодії, за якого до спільної діяльності залучаються органи державної влади, підприємницькі структури, інститути



громадянського суспільства та міжнародні донорські організації. Така багатостороння співпраця, що реалізується через механізми публічно-приватного партнерства та грантового фінансування, створює підґрунтя не лише для економічного зростання, а й для збереження культурної спадщини та зміцнення суспільної згуртованості.

Аналіз наявних наукових підходів до визначення механізмів управління туристичними проєктами та форм державно-приватної взаємодії засвідчив їх недостатню розробленість у контексті комплексного розкриття сутності досліджуваної проблеми.

Серед існуючих наукових підходів до управління туристичними проєктами можна виокремити такі:

1. Інституційно-правовий підхід, який забезпечує нормативно-правову основу для реалізації туристичних проєктів. Він слугує не лише технічним інструментом регулювання, а й гарантією справедливих та прозорих взаємовідносин між державою, бізнесом і суспільством. У цьому контексті публічно-приватне партнерство виступає механізмом синергії інтересів, що сприяє гармонійному розвитку територій та підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Такий підхід акцентує увагу на важливості довіри та партнерства як фундаментальних чинників сталого розвитку [1; 2, с. 53].

О. Хитра трактує публічно-приватне партнерство як «симбіотичний аттрактор», що поєднує траєкторії розвитку окремих учасників завдяки гармонізації їхніх ключових інтересів та усвідомленню доцільності спільних дій [1]. Така взаємодія спрямована на максимально ефективне задоволення потреб споживачів туристичних послуг, покращення стану навколишнього середовища та підвищення добробуту суспільства загалом.

2. Фінансово-економічний підхід у туристичній сфері виходить за межі традиційних економічних розрахунків, оскільки формує основу для зростання добробуту місцевих громад і підтримки соціально значущих ініціатив. Механізми публічно-приватного партнерства дозволяють збалансувати



ризиків та вигоди, поєднати державні ресурси з приватними інвестиціями, а грантове фінансування, своєю чергою, стимулює інноваційність і розширює можливості підприємців щодо розвитку сфери туризму [3; 9].

Фінансова модель публічно-приватного партнерства має ґрунтуватися на принципі паритетності ризиків і вигод, що забезпечує не лише капіталізацію туристичної сфери, а й підвищення її соціально-економічної стійкості в умовах кризових викликів [3, с. 367].

3. Секторально-туристичний підхід передбачає досягнення балансу між економічними вигодами та збереженням культурних і природних цінностей. Проекти, реалізовані на основі публічно-приватного партнерства, сприяють модернізації інфраструктури, збереженню культурної спадщини, підтримці локальної автентичності та забезпеченню сталого розвитку регіонів.

К. Єфіменко розглядає механізм публічно-приватного партнерства як важливий інструмент реформування системи управління публічними інвестиціями, що дає змогу інтегрувати екологічні, культурні та соціальні фактори в управління туристичними проектами. Такий підхід забезпечує збереження балансу між ринковими і суспільними інтересами [5, с. 97].

4. Програмно-стратегічний підхід передбачає інтеграцію міжнародного досвіду та практик у процес управління туристичними проектами. Програми ЄС і грантові інструменти забезпечують не лише фінансову підтримку, а й стратегічне бачення, сприяють обміну ідеями та формують основу для довгострокового розвитку туристичного сектору на засадах інноваційності, відкритості та сталості [10].

Н. Білецька наголошує, що міжнародний досвід підкреслює важливість інституційного підґрунтя з метою залучення інвестицій у туристичну галузь. Системність та стратегічна орієнтація програм дозволяють досягати не лише економічних, а й суспільних результатів розвитку [4, с.255].

5. Грантово-підприємницький підхід передбачає, що грантове фінансування у сфері туризму є дієвим стимулом для підприємців і



громадських організацій, які прагнуть реалізувати креативні та суспільно корисні проєкти. Такий механізм створює середовище, де інновації поєднуються з локальними традиціями, а бізнес-розвиток здійснюється паралельно із соціальною відповідальністю.

Система грантування функціонує як інструмент підтримки підприємницьких структур, оскільки забезпечує акумуляцію ресурсів для соціально орієнтованих проєктів і водночас слугує «фінансовим містком» між державними пріоритетами та потребами локальних спільнот [7, с. 269].

6. Цифровізаційний підхід розширює можливості для управління туристичними проєктами – від забезпечення прозорого фінансового контролю до створення інтерактивних сервісів для туристів. Він сприяє підвищенню доступності послуг, зростанню довіри між учасниками ринку та дозволяє громадам формувати сучасний, привабливий туристичний продукт.

Р. Горчак підкреслює, що цифровізація внутрішнього туризму є ключовим чинником його адаптації до динамічних сучасних умов функціонування, оскільки створює передумови для інноваційної інтеграції сервісів, персоналізації туристичного досвіду та підвищення прозорості у відносинах між туристичним бізнесом і споживачами [8, с. 141].

Аналіз наукових підходів до управління туристичними проєктами свідчить, що сучасна практика поєднує інституційні, фінансові, стратегічні та цифрові аспекти. Інституційно-правовий підхід забезпечує нормативну основу і гарантує прозорість процедур. Водночас у практичній реалізації часто спостерігається недостатня координація між приватними партнерами та державними органами. Фінансово-економічний підхід ефективно регулює розподіл ресурсів, проте існує ризик порушення балансу між економічними цілями та соціальною відповідальністю, особливо у малих територіальних громадах.

Таким чином, управління туристичними проєктами з використанням механізмів публічно-приватного партнерства та грантового фінансування



демонструє значний потенціал щодо комплексного розвитку туризму. Однак його ефективність обмежується організаційними, кадровими та ресурсними бар'єрами. З метою максимізації реалізації зазначеного потенціалу необхідно підвищувати компетентність усіх учасників проєкту, забезпечувати системну координацію між державними й приватними партнерами, а також інтегрувати цифрові та інноваційні рішення на всіх етапах життєвого циклу проєктів.

Для забезпечення координації стратегічного планування, фінансування, публічно-приватного партнерства та моніторингу виникає потреба у формуванні інтегрованої моделі управління проєктами в туристичній сфері (рис.1). Основне завдання такої моделі полягає у забезпеченні скоординованого проходження всіх етапів проєктної діяльності, оптимального використання ресурсів і досягнення стійких результатів.

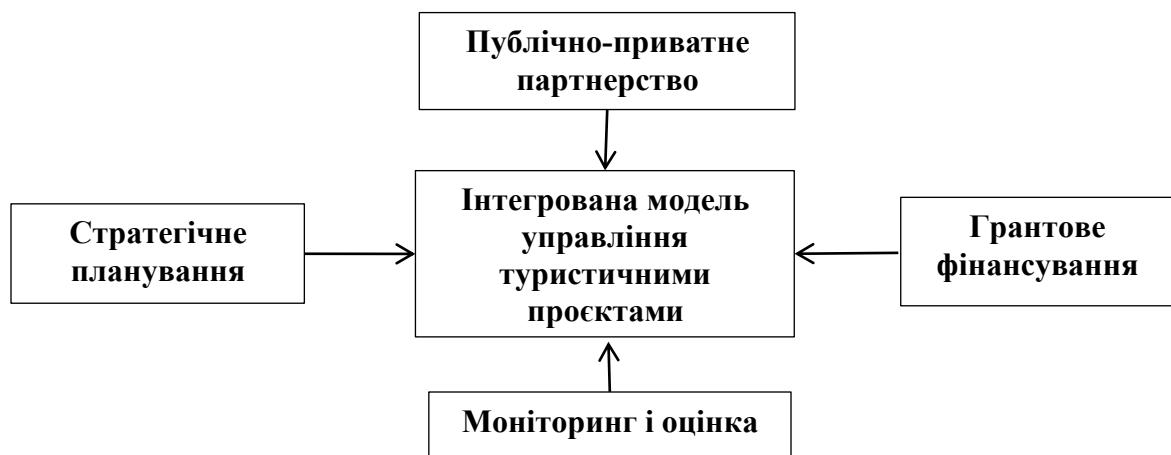


Рис.1. Інструменти інтегрованого управління туристичними проєктами
Джерело: складено автором

Публічно-приватне партнерство є ключовим механізмом залучення приватного капіталу для розбудови туристичної інфраструктури, зокрема транспортних вузлів, об'єктів культурної спадщини та рекреаційних кластерів. Воно забезпечує ефективний розподіл ризиків між державою та бізнесом, сприяє масштабуванню маркетингових ініціатив дестинацій і довгостроковому збереженню результатів, досягнутих за рахунок грантового



фінансування [12, с. 350–351; 13, с. 66–69; 14, с. 60–61]. У туристичній галузі формами публічно-приватного партнерства виступають концесії та оренда об'єктів, спільні інвестиції у музейну справу, угоди щодо управління інфраструктурою, а також «м'яке партнерство» у формі кластерів за участю бізнесу та громади [12, с. 349–351; 14, с. 58–61]. Реалізація публічно-приватного партнерства прискорює процеси відбудови, підвищує конкурентоспроможність туристичних дестинацій та забезпечує диверсифікацію джерел фінансування [12, с. 347–350; 13, с. 68–69].

Грантове фінансування гарантує стартові умови і підтримку пілотних ініціатив у регіональному та транскордонному вимірах. У практичній площині гранти зазвичай зосереджуються на розвитку «м'якої інфраструктури» та впровадженні маркетингових заходів, тоді як фізична інфраструктура потребує додаткових інвестицій [10; 13, с. 56–58, 64–66; 14, с. 60–61]. Ефективність грантових проєктів визначається чіткістю логіки змін, вимірюваністю індикаторів, якістю плану комунікацій, наявністю співфінансування та стратегіями збереження результатів після завершення грантового періоду [13, с. 63–67; 14, с. 61–62].

У межах дослідження запропоновано концепцію стратегічного планування туристичних проєктів як інструмент формування збалансованого портфеля ініціатив, що інтегрує ресурси зовнішніх грантів, місцевих бюджетів і партнерських механізмів співпраці. Такий підхід передбачає комплексний аналіз попиту та пропозиції, оцінювання конкурентного середовища й ризиків, включаючи воєнні загрози, визначення SMART-цілей, планування ресурсів і фінансування, а також розроблення дорожньої карти маркетингових і цифрових трансформацій дестинацій. Застосування цієї моделі дозволяє підвищити ефективність підготовки грантових заявок і забезпечити більш успішну взаємодію з приватними партнерами.

Моніторинг і оцінювання забезпечують безперервний контроль за реалізацією туристичних проєктів. Зазначені механізми рекомендується



будувати на основі індикаторів сталого туризму ETIS/GSTC із локальними адаптаціями, включаючи основні показники: потоки туристів, доходи, зайнятість, доступність сервісів, вплив на культурну спадщину та довкілля, рівень безпеки, задоволеність відвідувачів і місцевих громад, а також частку місцевих бенефіціарів. Планування МіО на етапі розробки стратегії дозволяє формувати базові значення індикаторів, визначати джерела даних і відповідальних осіб, здійснювати регулярний моніторинг та коригування портфеля проєктів [11].

Узагальнюючи результати дослідження слід зазначити, що інтегрована модель функціонує як цикл «плануй–виконуй–перевірй–дій», у межах якої стратегія визначає портфель проєктів і фінансову модель; гранти забезпечують стартову підтримку; публічно-приватне партнерство відповідає за масштабування та експлуатацію; моніторинг і оцінювання гарантують контроль та коригування результатів. На практиці процес реалізації включає: розроблення стратегії, підготовку грантових аплікацій, організацію публічно-приватного партнерства, запуск проєктів із супровідним моніторингом, а також підсумкову оцінку з оновленням стратегічних цілей.

Розглядаючи інструменти інтегрованого управління туристичними проєктами, важливо зазначити, що грантове фінансування є ключовим механізмом зовнішньої підтримки інноваційних, екологічно орієнтованих та соціально значущих ініціатив. Воно не лише покриває фінансові потреби проєктної діяльності в умовах постпандемічної та воєнної турбулентності, а й створює інституційні стимули для впровадження інновацій, модернізації туристичної інфраструктури та забезпечення сталого розвитку галузі.

Грант як форма цільового фінансування реалізується через три ключові механізми:

- фінансовий – компенсує початкові ризики впровадження інноваційних рішень;



- сигнальний – сприяє зростанню довіри до проєкту серед інших донорів і партнерів;
- методичний – передбачає менторську підтримку, доступ до експертного середовища і міжнародних професійних мереж.

Зазначені механізми сприяють реалізації проєктів, орієнтованих на створення нових туристичних продуктів, цифрових сервісів та екологічно відповідальних практик [16; 17].

Таким чином, грантове фінансування стимулює розроблення та тестування інноваційних туристичних продуктів (диджиталізація сервісу, VR/AR-тури, платформи для управління попитом) та операційних інновацій (навчання персоналу, розроблення нових бізнес-моделей). Дослідження вітчизняних авторів засвідчують, що гранти часто використовуються для запуску інновацій у малих і середніх туристичних підприємствах, особливо у регіональних проєктах, орієнтованих на просування історико-культурних і бренд-регіональних продуктів [13; 15].

Як внутрішні, так і міжнародні грантові програми сприяють розвитку екотуризму, зеленої інфраструктури та сертифікації екологічних послуг, оскільки забезпечують можливість здійснення початкових інвестицій у «зелений» капітал (енергоефективність, управління відходами, збереження біорізноманіття) без негайного тиску на операційну рентабельність. Вітчизняні дослідження також вказують на зростання ролі проєктів екологічної спрямованості, профінансованих грантами, особливо у сільській місцевості [15].

Гранти також виконують соціальну функцію, фінансуючи проєкти, що сприяють підвищенню локальної зайнятості, розвитку соціально-культурних ініціатив (музейні маршрути, інклюзивний туризм) та відновленню громад, які постраждали внаслідок збройного конфлікту. Такі проєкти часто мають низьку комерційну привабливість для інвесторів, але високу суспільну цінність. Грантове фінансування дозволяє компенсувати цю диспропорцію.



Попри численні переваги, гранти мають низку обмежень, зокрема: складність підготовки конкурентоспроможних заявок, вимоги щодо співфінансування, необхідність здійснення звітування, ризик невідповідності термінів реалізації грантів місцевим стратегічним пріоритетам, а також залежність від зовнішніх донорів. Актуальним завданням є посилення інституційної спроможності місцевих організацій ефективно формулювати та подавати проєктні пропозиції.

Практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів грантового фінансування туристичної сфери доцільно розглядати крізь призму комплексного поєднання фінансових і організаційних інструментів. Насамперед важливо забезпечити системну інтеграцію грантів із місцевим співфінансуванням і приватними інвестиціями. Такий підхід сприяє масштабуванню проєктів, зменшенню залежності від зовнішніх джерел фінансування та формуванню довгострокової стійкості ініціатив. Не менш важливою є орієнтація грантових конкурсів на міждисциплінарні та мультисекторальні проєкти, які поєднують інноваційні рішення, екологічну відповідальність та соціальну інклюзію. У цьому контексті ключовим завданням є впровадження чітких індикаторів ефективності, що дозволять здійснювати об'єктивне вимірювання реального впливу профінансованих ініціатив.

Отже, грантове фінансування є ефективним інструментом підтримки інноваційних, екологічних та соціально значущих туристичних ініціатив за умов наявності продуманої інституційної підтримки, інтеграції з місцевою політикою та створення сприятливих умов для масштабування успішних проєктів.

Сучасний розвиток механізмів співпраці між державою, бізнесом та міжнародними організаціями у сфері фінансуванні туристичних проєктів демонструє тенденцію до інтеграції ресурсів і формування багаторівневих партнерств. Публічно-приватне партнерство, грантові та донорські програми,



а також державні субсидії дедалі частіше поєднуються в рамках комплексних фінансових моделей, що дозволяє реалізовувати інноваційні, екологічні та соціально орієнтовані ініціативи у сфері туризму. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості туристичної галузі, формуванню прозорих правил співпраці та залученню міжнародних інвестицій у розвиток національних і регіональних туристичних дестинацій.

Перспективи впровадження зазначених інструментів у контексті повоєнного відновлення українського туризму полягають у можливості інтегрувати стратегічне планування, грантове фінансування, публічно-приватне партнерство та системи моніторингу для прискорення реконструкції інфраструктури, підвищення якості туристичних сервісів, диверсифікації джерел фінансування та масштабування конкурентоспроможних туристичних продуктів, що сприятиме зміцненню позицій України на міжнародному туристичному ринку, забезпечить сталість економічного та соціального ефекту реалізованих проєктів, а також створить основу для довгострокового розвитку галузі в умовах посткризового відновлення.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що фінансування туристичних проєктів є багаторівневим процесом, який передбачає координацію державних, приватних та міжнародних ресурсів. Теоретичний аналіз підтвердив, що ефективність фінансового забезпечення туристичних ініціатив залежить від інтеграції традиційних інструментів підтримки з інноваційними механізмами, орієнтованими на екологічну та соціальну стійкість. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості розроблення комплексних фінансових моделей, здатних підвищити конкурентоспроможність туристичних дестинацій, мінімізувати ризики під час реалізації проєктів та сприяти залученню нових партнерів і ресурсів. Доведено, що поєднання класичних форм фінансування, зокрема державних субсидій і банківського кредитування, з сучасними механізмами, такими як грантові програми, державно-приватне партнерство та донорська підтримка,



забезпечує сталий розвиток туристичної галузі та створює умови для її інноваційного оновлення.

Виявлено ключові чинники ефективної взаємодії між державними інституціями, бізнесом і міжнародними організаціями, що сприяють підвищенню результативності проєктної діяльності. Отримані результати слугують основою для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення фінансових моделей і механізмів співпраці, спрямованих на забезпечення сталого розвитку туристичної сфери. З'ясовано, що застосування багатоканального фінансування здатне посилити інвестиційну привабливість галузі, однак потребує прозорих регуляторних норм та ефективних інституційних механізмів для запобігання ризикам нецільового використання ресурсів.

Таким чином, успішна реалізація туристичних проєктів потребує оптимізації структури джерел їх фінансування, що забезпечує стабільність грошових потоків, стимулює інноваційний розвиток і сприяє соціально-економічній стійкості галузі. Практичні рекомендації, сформульовані в межах дослідження, можуть бути використані як суб'єктами туристичного бізнесу, так і в процесі розроблення державної політики підтримки інноваційних, екологічно орієнтованих та соціально значущих проєктів у сфері туризму.

Список використаних джерел

1. Хитра О. Синергія публічно-приватного партнерства як запорука ефективного функціонування рекреаційно-туристичної сфери у контексті сталого розвитку регіонів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-43>.
2. Мазаракі А. А., Антонюк К. Г. Характеристика публічно-приватного партнерства як ефективної форми інвестиційного забезпечення сфери туризму



в Україні. *Бізнес Інформ.* 2021. № 10. С. 50–56. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-50-56>.

3. Євтушенко Ю. В., Ломонос Р. І., Бессараб Р. Ф. Фінансові аспекти розвитку державно-приватного партнерства в Україні. *Бізнес Інформ.* 2024. №10. С. 364–370. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-364-370>.

4. Білецька Н. В. Дослідження міжнародного досвіду забезпечення інституційного підґрунтя залучення інвестицій для розвитку туристичного сектора. *Бізнес Інформ.* 2024. № 10. С. 252–259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-252-259>.

5. Єфіменко К. О. Механізм державно-приватного партнерства у контексті реформування системи управління публічними інвестиціями в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство».* 2025. № 3. С. 94-99. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.2.14>.

6. Марченко С.І. Сфери застосування державно-приватного партнерства: окремі проблеми правового регулювання. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО.* 2024. Вип. 82, ч. 2. С. 210-215. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.2.33>.

7. Климчук О., Савишен Я. Грантове фінансування як інструмент реалізації антикризової державної політики підтримки малого підприємництва. *Наукові перспективи.* 2025. № 5(59). С. 263-278. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-263-278](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-263-278).

8. Горчак Р. Цифровізація внутрішнього туризму в Україні: стан, ініціативи та аналітика. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування.* 2025. № 2 (16). С. 139-145. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.22](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.22).

9. Верескун М. В., Ільченко К. С., Павлюк С. І. Грантове фінансування як інструмент розвитку підприємництва в Україні. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15190441>.



10. Програми ЄС для України: огляд та можливості. *Європейський фонд підтримки*. 2024. URL: <https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/Posibnyk-Oglyad-program-YES-dostupnyh-dlya-zayavnykiv-z-Ukrai-ny.pdf> (дата звернення: 22.08.2025).
11. Горюнова К. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109>.
12. Теребух А. А., Роїк О. Р. Державно-приватне партнерство: інструменти залучення ресурсів та реалізації маркетингових стратегій у відновленні туристичної галузі України. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму* : матер. 2-ї міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 26-27 листопада 2024 р.). Харків: НТУ «ХПІ», 2024. С. 347–351. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/eeef1b8e-6621-452e-b946-ecca6bdb74ef> (дата звернення: 22.08.2025).
13. Коробейникова Я., Гринюк В. Перспективні напрями інноваційної проєктної діяльності в туризмі (кейси Івано-Франківської області). *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Вип. 6. С. 56–68. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-6-56-68>.
14. Пацюк К., Рейманн М., Казаков В. Туристична привабливість України у досвіді країн ЄС: перспективи транскордонної діяльності. *Економічна та соціальна географія*. 2024. Вип. 91. С. 52–63. URL: <https://www.bulletin-esgeograph.org.ua/esg/article/view/91-patsiuk-et-al/15> (дата звернення: 22.06.2025).
15. Охріменко А. Г., Антоненко І. Я. Інноваційні проєкти розвитку суб'єктів туристичного та готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-43>.
16. Кобеля-Звір М. Український фонд стартапів: грантові програми підтримки інноваційних проєктів. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9. С. 32-35. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-9-7>.



17. Марковець О. С. Грантове фінансування як інструмент розвитку професійно-технічної освіти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-20>.