

УДК 338.486.3

Корж Н. В.  
Соколовська В. В.

Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

## СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО В РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

У статті на основі узагальнення сучасних форм партнерства в туристичній сфері проведено порівняльний аналіз особливостей співпраці між суб'єктами туристичної індустрії в частині формування туристичних дестинацій. Зроблено висновок про те, що для забезпечення конкурентних переваг у туризмі підприємства мають обмежитись такими інструментами державно-приватного партнерства як інфраструктурні інвестиційні фонди, інфраструктурні депозити, інфраструктурні облигації. Натомість необхідно надавати переваги саморегулюванню через підприємницькі спілки та об'єднання.

**Ключові слова:** глобалізація в туризмі, партнерство, державно-приватне партнерство, стратегічний альянс, франчайзинг, мережа підприємств, кластер.

**Постановка проблеми.** У процесі формування інституційної інфраструктури туристичного ринку регіону повинен здійснюватися поступовий перехід від державного регулювання конкуренції в туризмі до саморегулювання через підприємницькі спілки та об'єднання. У сучасних умовах саморегулювання стає одним із найважливіших елементів формування конкурентного середовища в туризмі, а введення інституту саморегулювання сприяє його формуванню і розвитку. Ускладнення зовнішнього середовища, необхідність доступу до глобальних ринків, а також набору інформаційних технологій для координації внутрішньоорганізаційної роботи, фінансові проблеми актуалізують стратегічне партнерство між органами місцевого самоврядування та суб'єктами туристичної діяльності.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання розвитку туризму, його ефективних інструментів були досліджені в роботах L. Dwyer, R. Mellor, Z. Livaic, D. Edwards, C. Kim, Т. Ткаченко, Д. Басюка, М. Босовської, М. Мальської, О. Любіцевої та ін. Водночас умови глобалізації та закономірності інтеграційних процесів, які нею викликані, актуалізують проблеми розвитку функціонування підприємств туристичної індустрії, які мають забезпечити не тільки власну конкурентоспроможність, але й сталий розвиток територій, громади та туристичних ресурсів.

**Мета дослідження.** Метою статті є огляд практичних механізмів формування стратегії розвитку вітчизняної туристичної сфери в умовах глобалізації та міжнародної інтеграції.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до вимог ЗУ «Про туризм» учасники відносин, що виникають під час здійснення туристичної діяльності, – юридичні особи та громадяни, які надають туристичні послуги, залежно від мети можуть утворювати об'єднання підприємств, що є юридичними особами (чи без створення юридичної особи) або вступати в такі об'єднання в порядку, визначеному Господарським кодексом України та іншими законами.

Із метою реалізації та захисту своїх прав і законних інтересів у галузі туризму суб'єкти туристичної діяльності можуть створювати неприбуткові організації у сфері туристичної діяльності в порядку, визначеному Цивільним кодексом України або Законом України «Про об'єднання громадян» чи іншими законами [1].

Інтеграція це одночасно процес і результат об'єктивного розвитку співпраці між суб'єктами господарювання з метою реалізації стратегічних довгострокових цілей на основі взаємовигідного обміну знаннями, зниження рівня невизначеності та ризику, зміцнення рівня конкурентоспроможності та інших ефектів. Збільшити економічні переваги за рахунок синергійних ефектів можна шляхом формування ланцюга турфірм, які мають різну територіальну локацію, генерують туристичні потоки. За таких умов туристичний продукт буде формуватися частинами з метою повного задоволення потреб споживача.

Інтеграцію в туризмі можна класифікувати за наступними напрямками. (див. рис. 1).

Вертикальна інтеграція є можливістю створення нових продуктів (видів діяльності), але потребує значного капіталу та оборотів.

Горизонтальна інтеграція – об'єднання однотипних підприємств, що належать до одного рівня в ланцюзі створення вартості і є між собою кон-

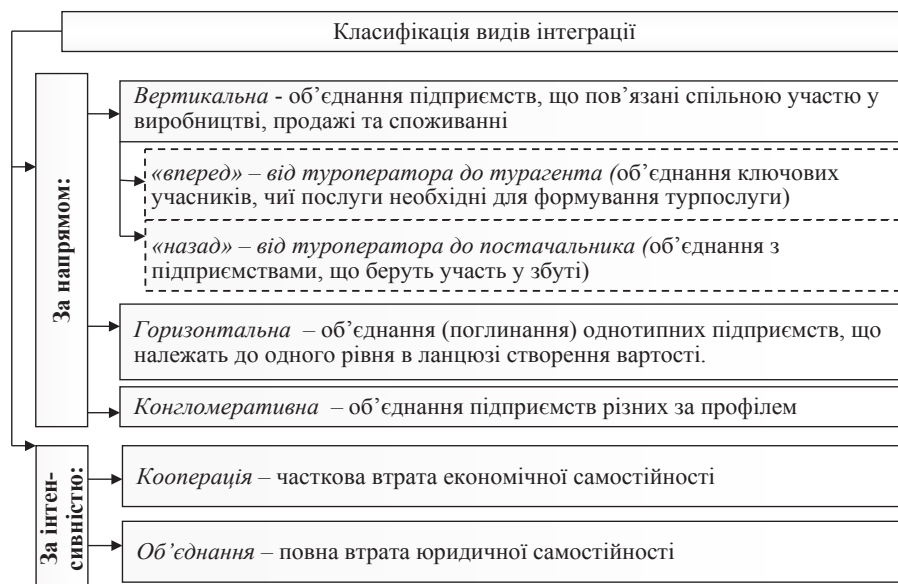


Рис. 1. Класифікація інтеграційних процесів у туризмі

Джерело: складено автором

<b>Організаційний</b>	<b>Управлінський</b>	<b>Правовий</b>
Напрямок партнерства. Організаційно-правова форма інтегрування. Кількість учасників. Організаційна структура. Компетенції учасників у загальній структурі інтеграції. Комунікації між учасниками	Стратегічний потенціал. Ступінь централізації. Стратегії розвитку. Контроль результатів. Моніторинг порушень договірних зобов'язань. Мотивація учасників.	Ідентифікація правових умов співробітництва з різними партнерами. Розроблення концепції реалізації партнерства, письмового декларування намірів щодо співпраці з партнерами. Формалізація відносин та управління співпрацею. Розробка програм спільних дій. Розробка стандартів

Рис. 2. Механізм стратегічного партнерства в туристичних дестинаціях

Джерело: складено автором

курентами [2, с. 180]. При цьому туристичні підприємства не втрачають фінансової, юридичної та господарської самостійності з метою лобювання професійних інтересів, а саме: формування нових туристичних напрямків та маршрутів; просторове розширення бізнесу.

Тенденціями сучасних інтеграційних процесів у туризмі є такі:

- самою розповсюдженою організаційною формою інтеграції є виробнича й контрактна кооперація;
- зростає кількість партнерських угод між великим, середнім та малим бізнесом;
- вертикальна інтеграція відбувається шляхом створення стратегічних туристичних спілок;
- глобалізація туристичного бізнесу посилюється.

Під впливом тенденцій глобалізації формується глобальний ринок туристичних послуг, у межах якого формується глобальний попит, пропозиція, встановлюються єдині міжнародні стандарти діяльності, світові ціни на турпродукт. Звичайно, що передумовою глобалізації були міжнародні системи інформації та комунікацій. Наслідками її є посилення масштабних взаємозв'язків та співпраці між підприємствами туристичного бізнесу, виникнення глобальних форм його інтеграції. Глобалізація у сфері туризму відбувається за галузевою ознакою (туроператорська (“Club Med”, “TUI”, “First Choice Holiday”; готельна (“Accor”, “Hilton International”); ресторанна (“Rock”, “McDonalds” та ін.); членство в міжнародних асоціаціях (Міжнародній організації цивільної авіації “ICAO”, Міжнародній організації повітряного транспорту “IATA”) та ін. [3].

Стратегічне партнерство реалізується на основі принципів взаємовигідного використання ресурсів, знань; справедливого розподілу доходів; максимізації цінностей від отриманого досвіду в межах співпраці.

Реалізація цих принципів має бути забезпечена механізмами співробітництва (рис. 2).

Звичайно, співпраця між суб'єктами господарювання на основі принципів стратегічного партнерства сприяє раціональному використанню туристично-рекреаційних ресурсів, покращенню рівня обслуговування, розширенню асортименту послуг та загалом посиленню рівня привабливості туристичної дестинації. Потенціал стратегічного

партнерства в туризмі формується на основі поєднання фінансових, виробничих, управлінських і наукових ресурсів, а сама співпраця може реалізовуватися у формі союзу, консорціуму, міжгалузевих та регіональних мереж співпраці.

Мережева структура передбачає наявність стійких відносин (організаційних, економічних, фінансових, інформаційних та ін.) між суб'єктами господарювання, результатом яких є синергійні ефекти, які забезпечені довірчими відносинами, обов'язковістю виконання між членами мережі, а сама мережа є гарантом доброякості (табл. 1).

Головним принципом функціонування мережної структури є гнучкість – спроможність системи реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Принципи розвитку передбачають, що організація мережної структури для забезпечення свого розвитку має дотримувати внутрішній порядок (дотримання умов взаємодії в мережі); стимулювати ініціативу своїх структурних підрозділів; орієнтуватися на стабільний ріст; працювати за принципом завоювання і зміцнення довіри до мережі з боку її партнерів. Дотримання цих принципів походить від вихідних принципів прибутковості і росту вартості структурних підрозділів мережної структури.

Мережа є зручною формою співпраці, оскільки тут формується особливий механізм координації діяльності між учасниками спрямований на досягнення спільних стратегічних цілей її економічності самостійних учасників. Крім того, брак закріпленої організаційно-правової форми не дозволяє державним структурам застосовувати традиційні методи впливу до таких утворень [5].

Таким чином, ефективність туристичної мережі забезпечується наявністю горизонтальних відносин, які інтегрують спільні дії та вільним вибором організаційно-правового оформлення.

Таблиця 1

## Основи ефективного партнерства в межах мережевої співпраці

<b>Синергійні ефекти</b>	<b>Фактори взаємодії елементів у мережі</b>	<b>Принципи ефективності співпраці в мережі</b>
- поширення знань та інформації; - формування репутації; - зменшення ступеня невизначеності; - ефекти масштабу; - зниження трансакційних витрат; - зниження витрат на рекламу; - довіра у споживача та партнерів.	- майнові права структурних підрозділів мережі; - вибір міжфірмового обміну; - характер і рівень внутрішньомережної культури (рівень індивідуальної автономності, напрям, рівень підтримки, стимулювання, ідентифікованості, управління ризиками в мережі); - рівень мережного контролю	- принцип знань і досвіду підпорядкування спільній меті; - підтримання внутрішньої культури; - справедливого розподілу системного ефекту; - надійності та стабільності інформаційних каналів; - об'єднання ключових технологій і компетенцій; - розвитку освіти в межах мережі; - підтримання внутрішньої конкурентоспроможності; командної взаємодії.

Джерело: складено на основі [4]

Послідовність дій для забезпечення мережевої взаємодії може виглядати так:

- постановка візії, стратегічних цілей та задач мережі;
- обґрунтування моделі мережевої взаємодії;
- ідентифікація потенційних учасників та визначення рівня їхньої готовності до включення в мережу;
- формування моделі управління (визначення ступеню централізації її учасників);
- формалізація відносин та управління співпрацею в мережі;
- визначення компетентнісного середовища мережі, розподіл функцій між учасниками мережі;
- побудова системи мотивації учасників мережевої взаємодії;
- моніторинг ефективності мережевої взаємодії.

Головні задачі з координації взаємодії лягають на координаційний центр мережі (рис. 3).

Діяльність у сфері туризму передбачає партнерство між підприємствами всієї туристичної індустрії та суміжних галузей. Це полегшує та прискорює розробку нових продуктів, сприяє подоланню ринкових бар'єрів, дозволяє перевести надлишкові виробничі потужності на прибуток. За цих умов доречно розглянути інтеграцію у формі стратегічного альянсу, консорціуму.

Стратегічний альянс – угода про кооперацію двох або більше незалежних фірм для досягнення певних комерційних цілей, для отримання синергії об'єднаних і взаємодоповнювальних стратегічних ресурсів компаній [6].

Така форма співпраці є більш динамічною, ліберальною щодо свободи партнерів. Відносини співпраці у стратегічному альянсі чітко позначені, забезпечення ресурсами, розподіл послуг та продукції стабільні. Альянси створюють на певний термін, вони розпадаються, коли необхідність в об'єднанні відпадає (рис. 4).

Найвищою формою кооперування в туризмі є кластери – добровільне об'єднання підприємницьких структур, наукових установ, органів влади на основі інновації та дотримання економічних інтересів кожного його учасника з метою підвищення конкурентоздатності продукції й економічного росту регіону та галузі [7].

Передумовою створення кластеру є тривале функціонування партнерської мережі. Однак між мережею і кластерами є різниця:

1. На відміну від кластера, мережа може формуватися будь-де і може бути не прив'язана до певної географічної території.
2. У мережі обмежене членство, а кластер – відкрита система.
3. Мережа ґрунтується на контрактних відносинах і

зобов'язаннях, а кластер – на соціальних цінностях, довірі, взаєморозумінні.

4. Мережа спрощує для учасників складний виробничий процес. Кластер створює попит і залучає компанії зі схожими і взаємодоповнювальними послугами.

5. Мережа заснована на кооперації, кластер – на кооперації та конкуренції.

6. Мережа має загальну бізнес-задачу, кластер – колективне бачення [8].

7. Кластер є складною системою, в діяльності якої виділяють мінімум три взаємопов'язаних «зони»: функціональна, територіальна та стратегічна [8].

Усі зазначені форми є інструментами саморегулювання. Державно-приватне партнерство (ДПП) широко застосовують у туризмі під час реалізації інфраструктурних проектів, у міжнародному маркетингу та рекламній діяльності, в проектах із збереження і розвитку туристично-рекреаційних ресурсів. У туристичній сфері найкраще використовувати такі інструменти ДПП як інфраструктурні інвестиційні фонди, інфраструктурні депозити, інфраструктурні облигації.

**Висновки.** Отже, в сучасних умовах саморегулювання стає одним із найважливіших елементів формування конкурентного середовища в туризмі. Стратегічне партнерство визначено пріоритетним вектором розвитку стратегічного партнерства в туризмі, що дає можливість отримати додаткові стратегічні переваги під час збереження самостійності учасників. Огляд сучасних форм організації співпраці дозволить підприємствам обрати оптимальні умови для партнерства заради набуття ними конкурентних переваг та нівелювання негативних наслідків глобалізації в розвитку регіону.

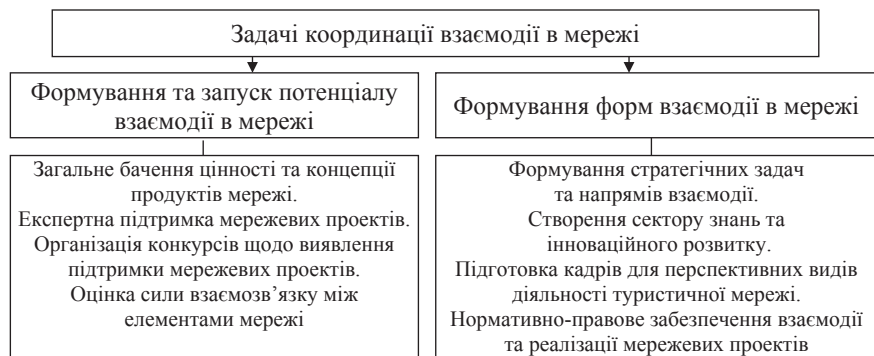


Рис. 3. Задачі координаційного центру мережевої співпраці туристичної дестинації

Джерело: складено автором

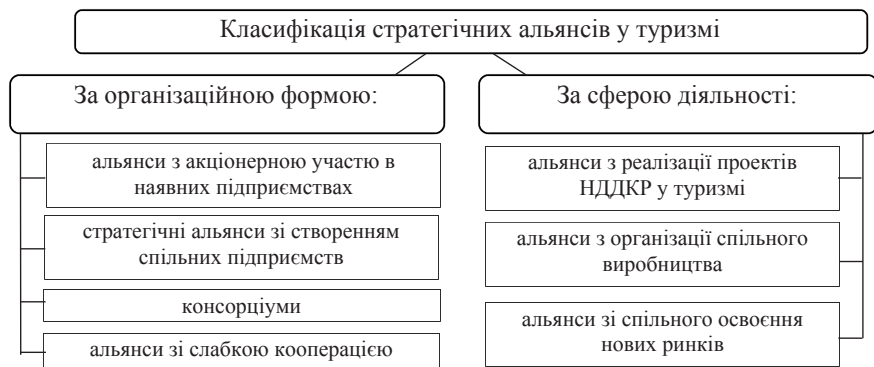


Рис. 4. Форми функціонування стратегічних альянсів у туризмі

Джерело: складено автором

**Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про туризм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
2. Шамара І.М. Інтеграційні процеси в управлінні підприємств туристичної галузі / І.М. Шамара // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. – 2014. – № 1144. – Т. 1 Економічні науки, вип. 3. – С. 179–181.
3. Корж Н.В. Управління туристичними дестинаціями : підручник / Н.В. Корж, Д.І. Басюк. – Вінниця : «ПП «ТД Едельвейс і К»», 2017. – 322 с.
4. Заноско О.В. Формування системи економічної безпеки індустрії туризму як складової стійкого розвитку туризму в Україні / О.В. Заноско, Н.В. Корж // Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі : матер. міжн. наук.-практ. конференції. – Житомир, 2011. – С. 158–164.
5. Босовська М.В. Методологія формування та розвитку стратегічного партнерства в туризмі / М.В. Босовська // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. 2014. – Серія 1 : Економіка, Вип. 4. – С. 115–122.
6. Сусіденко В.Т. Механізм управління розвитком підприємницьких мережних структур. Монографія / В.Т. Сусіденко, Л.О. Чорна, Н.В. Оришук. – Вінниця : Центр підготовки навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2007. – 180 с.
7. Мухамадишина Р.Р. Стратегические партнерства как фактор повышения конкурентоспособности предприятия [Електронний ресурс] / Р.Р. Мухамадишина // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки : матер. межд. студ. науч.-практ. конф. – Режим доступу : <http://sibac.info/archive/economy/7.pdf>.
8. Іванченко Г.В. Розробка кластерної моделі розвитку регіонів : методологічний підхід [Електронний ресурс] / Г.В. Іванченко // Ефективна економіка. – 2013. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2049>.

**Корж Н. В.**

**Соколовская В. В.**

Винницький торгово-економічний інститут  
Київського національного торгово-економічного університету

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО В РАЗВИТИИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ

### Резюме

В статье обобщены современные формы партнерства в туристической сфере. Проведен сравнительный анализ особенностей сотрудничества между субъектами туристической индустрии в части формирования туристических дестинаций. Сделан вывод о необходимости уменьшения государственного вмешательства в развитие туристических дестинаций и распространение современных форм партнерских отношений.

**Ключевые слова:** глобализация в туризме, партнерство, государственно-частное партнерство, стратегический альянс, франчайзинг, сеть предприятий, кластер.

**Korzh N. V.**

**Sokolovska V. V.**

Vinnitsia Institute of Trade and Economics,  
Kyiv National University of Trade and Economics

## STRATEGIC PARTNERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF TOURIST DESTINATIONS

### Summary

The article reviews modern forms of partnership in the tourism sector. Carried out a comparative analysis of the characteristics of cooperation between subjects of the tourism industry in the area of formation of tourist destinations. The conclusion is made about the need to reduce government intervention in the development of tourist destinations, and the spread of modern forms of partnership.

**Key words:** globalization in tourism, partnership, public-private partnership, strategic alliance, franchising, business network, cluster.