

УДК 338.487:334.02

**Н. В. Мельник**

*Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна*

## **ІНТЕГРАЦІЯ ЗУСИЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИХ ТУРИСТИЧНИХ АЛЬЯНСІВ У ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ**

У статті представлені результати аналітичного дослідження щодо визначення важливості інтеграції стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туристичної галузі України. Сформувано авторське визначення «стратегічний державно-приватний туристичний альянс», визначено проблемні аспекти їхнього впровадження та представлено механізм даної інтеграції.

*Ключові слова:* стратегічний державно-приватний туристичний альянс, маркетингова стратегія, державні органи влади, суб'єкти туристичної діяльності, стратегічне планування, концепція інтеграції зусиль.

В статье представлены результаты аналитического исследования по определению важности интеграции стратегических государственно-частных туристических альянсов в процесс формирования и реализации международной маркетинговой стратегии развития туристической отрасли Украины. Сформулировано авторское определение «стратегический государственно-частный туристический альянс», определены проблемные аспекты их внедрения и представлен механизм данной интеграции.

*Ключевые слова:* стратегический государственно-частный туристический альянс, маркетинговая стратегия, государственные органы, субъекты туристической деятельности, стратегическое планирование, концепция интеграции усилий.

**The paper presents the results of an analytical study to determine the importance of integrating strategic public-private tourism alliances into the process of development and implementation of international marketing strategy of tourism development in Ukraine. Author's definition of «strategic public-private tourism alliance» is formulated while defining the aspects of their implementation and providing the mechanism of the integration.**

*Keywords:* strategic public-private tourism alliance, marketing strategy, public authorities, tourist companies, strategic planning, conception of efforts integration.

Аналіз сучасної стратегічно-маркетингової діяльності на всіх рівнях господарювання туристичної галузі України свідчить про відсутність єдиної, взаємоузгодженої, ефективної маркетингової політики, про неузгодженість існуючих маркетинго-орієнтованих стратегій у рамках системи «національна економіка – галузь – область – місто (селище) – суб'єкт туристичного підприємництва», а також про недостатній рівень інтеграції зусиль державного та приватного секторів у процес формування позитивного туристичного іміджу країни. Окремі проведені державною владою чи суб'єктами господарювання туристичної галузі стратегічно-маркетингові заходи в більшості випадків не взаємопов'язані, у цьому зв'язку, вони не забезпечують сталої тенденції зростання кількості туристів, збільшення доходів від туристичної діяльності та формування єдиного позитивного іміджу країни на європейських та світових туристичних ринках. Безперечно, на ринку вже існують цікаві туристичні продукти, якими б могли зацікавитись вітчизняні та закордонні туристи, проте переважно вони є низько комерціалізовані і через відсутність консолідації дій державного та приватного секторів у процесі формування та реалізації визначених маркетингових стратегій, рівень їхнього просування є недостатньо високий, що в майбутньому може спричинити виключення їх з туристичного ринку.

Дослідженню основ державно-приватного партнерства присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених. Найбільш вагомий внесок зробили. М. С. Айрапетян [1], В. Г. Варнавський [2], А. А. Спиридонов [3] та інші. Проте аспекти державно-приватного партнерства в сфері туризму в процесі формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму залишаються недостатньо висвітленими у науковій літературі. Відсутній розроблений чіткий механізм функціонування стратегічних державно-приватних туристичних альянсів і інтеграція їхніх зусиль у формування та реалізацію міжнародної стратегії розвитку туризму України.

Здійснення наукового дослідження з метою визначення механізму функціонування, проблемних моментів щодо впровадження практики створення стратегічних державно-приватних туристичних альянсів та інтеграція їхніх зусиль у процес формування міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму.

У міжнародній практиці як у туристичній, так і в інших сферах ринкової економіки, проблему відсутності консолідації дій між державним та приватним секторами, вирішують за допомогою традиційної моделі «державно-приватного партнерства» (ДПП), де в межах однієї галузі налагоджується співробітництво державних установ із підприємствами приватного сектора, яке спрямоване на досягнення загальноекономічних цілей та вирішення різноманітних соціально-економічних завдань шляхом створення спільних проектів. Лідируючі позиції щодо створення такого типу проектів посідають країни таких регіонів, як Америка, Східні Азія та Європа [2]. Щодо України, то за даними Світового банку за період 1992–2011 рр. було реалізовано лише 25 проектів, інвестиційний капітал якого становив 12 млн дол. США. В Україні в сфері туризму, за оцінкою Світового банку (СБ), не проведено жодного проекту, який би ґрунтувався на державно-приватному співробітництві [4].

Виходячи із визначеної проблематики, на нашу думку, єдиним шляхом її вирішення буде створення «стратегічних державно-приватних туристичних альянсів», які побудовані на об'єднанні досвіду, навичок та ресурсів державних структур, приватних компаній туристичного ринку України, міжсекторних та міжнародних партнерів, а також активних громадян, туристів, та впровадження авторської концепції «Інтеграція зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму України». Завдяки інтеграції зусиль та співпраці партнерів у рамках стратегічних альянсів, створюється так званий «помножувальний ефект», оскільки спільні стратегічно-маркетингові турпроекти принесуть більший результат, аніж той, якого вдалося б досягти окремими зусиллями кожного з партнерів. Даний альянс може стати потужним каталізатором змін та створити належні механізми для вироблення дієвих, ефективних та справедливих управлінсько-маркетингових рішень з метою вирішення тих проблем, які нині існують у сфері туризму.

З метою формування кращого розуміння запропонованої авторської концепції, ми б хотіли насамперед визначити, що слід розуміти під поняттям «стратегічний державно-приватний туристичний альянс». А саме, це специфічний вид взаємодії та співробітництва державних структур, суб'єктів господарювання туристичної галузі України, міжгалузевих та міжнародних партнерів, активних громадян та туристів, що діє на основі об'єднання громадських та особистісних інтересів і має такі характеристики: спрямованість на досягнення спільної мети – розвиток туристичної галузі України та формування позитивного туристичного іміджу країни на міжнародних туристичних ринках; спільне формування та реалізація локальних і масштабних національно-міжнародних туристичних проектів; об'єднання ресурсів партнерів з відповідним розподілом відповідальності,

ризиків та винагород; наявність інституційного визначення; довготривалість співробітництва.

Інноваційна сутність авторської концепції «Інтеграція зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму України» полягає в тому, що, на відміну від традиційної моделі державно-приватного партнерства, до співпраці залучаються не лише вітчизняні державні та приватні структури в межах туристичного ринку України, а й міжгалузеві (партнери з інших галузей економіки), міжнародні партнери (державні та приватні організації закордонних країн), громадяни та й самі туристи. Тобто, з метою отримання більшого «синергетичного ефекту» в процесі консолідації та інтеграції зусиль партнерів альянсів у процес формування ефективної міжнародної маркетингової політики, поняття державно-приватний альянс виноситься на зовсім інший рівень розуміння. На нашу думку, ключовими факторами успіху запропонованої автором концепції є:

1) визначення чіткої мети та розробка ефективного організаційного механізму функціонування стратегічних державно-приватних альянсів;

2) підбір партнерів на конкурсній основі;

3) участь у стратегічному альянсі кваліфікованих та досвідчених партнерів;

4) формування статуту альянсу, визначення механізму фінансування проектів;

5) внесення конкретних пропозицій від кожного партнера щодо здійснення ефективних заходів у процесі формування та реалізації стратегічно-маркетингових проектів, які повинні орієнтуватися не на низькій затратності, а на величині отриманої економічної цінності;

6) функціонування альянсів на основі принципів гнучкості та «прозорості», формування системи звітності на постійній основі;

7) чітка система розподілу доходів;

8) активна участь громадськості та туристів, які зацікавлені у ефективній реалізації стратегічно-маркетингових проектів, що можуть виступати як експерти;

9) налагодження довірчих стосунків із міжгалузевими та міжнародними партнерами;

10) підтримка довгострокових відносин, що має вирішальне значення для успішного функціонування альянсів.

Кожна цільова група партнерів у рамках авторської концепції «Інтеграції зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму України» мають певні мотиваційні фактори їхньої участі у даних туристичних стратегічних альянсах.

#### *Державний сектор*

До державних структур належать центральні органи влади, які здійснюють регулювання як туристичної галузі (на трьох рівнях управління: державному, регіональному та місцевому), так і сфери розробки інвестиційних проектів (Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Комісія з координації здійснення заходів, пов'язаних з реалізацією інвестиційних проектів) [1]. На нашу думку, основними завданнями державного сектора в рамках турпроектів стратегічних державно-партнерських альянсів повинні бути: формування та реалізація ефективних стратегічних туристичних програм, що спрямовані на динамічний розвиток туризму в Україні та вихід національних турпродуктів (послуг) на міжнародні туристичні ринки; формування законодавчого забезпечення, яке необхідне для безперебійної та ефективної діяльності стратегічних державно-приватних альянсів у сфері туризму; залучення зацікавлених органів влади до туристичних проектів у рамках співробітництва, забезпечення бюджетного фінансування; податкове стимулювання; форму-

вання позитивного інвестиційного клімату; розробка спільно із «Стратегічним центром розвитку галузі туризму України» та іншими партнерами альянсу успішних проєктів туристичного спрямування. В процесі співробітництва із приватними структурами (суб'єкти туристичної діяльності, міжгалузеві та міжнародні партнери, громадськість та туристи) держава отримає можливість залучення додаткових джерел фінансування, що зменшує бюджетну навантаженість, а також буде мати можливість створити гнучку систему управління туристичними проєктами, що, безперечно збільшує рівень ефективності витрат держави.

#### *Приватний сектор*

До приватних структур у рамках стратегічних державно-приватних туристичних альянсів належать усі суб'єкти господарювання туристичної галузі, а також підприємства міжгалузевих та міжнародних партнерів.

Основними функціональними завданнями бізнес-структур повинні бути: формування ефективних інвестиційних туристичних проєктів щодо розвитку туризму та формування позитивного туристичного іміджу держави як на вітчизняному, так і на закордонних ринках; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та турпродуктів (послуг) на вітчизняних та міжнародних ринках; здійснювати пошук можливостей скорочення та ефективного розподілу ризиків; часткове фінансування стратегічних туристичних проєктів; налагоджувати співпрацю із державними структурами в рамках діяльності у стратегічних альянсах.

Формуючи співпрацю з органами державної влади, приватні структури сподіватимуться на їхню підтримку за допомогою природних, культурно-історичних, матеріальних, адміністративних та фінансових ресурсів.

#### *Некомерційний структури*

До некомерційного сектора належать некомерційні туристичні, міжгалузеві, міжнародні, громадські організації, об'єднання туристів, в яких отримання прибутку, на відміну від приватного сектора, не є основною метою. Ми вважаємо, що основними завданнями некомерційних структур повинні бути: налагодження співпраці між структурними елементами в туристичних регіонах; поширення достовірної інформації щодо успішної діяльності державних та підприємницьких структур; формування експертного погляду на основні проблеми в галузі туризму; відображення загальних тенденцій вимог до національних турпродуктів на вітчизняних та міжнародних ринках; контроль; здійснення часткового фінансування стратегічних туристичних проєктів у рамках державно-приватних альянсів.

Слід зазначити, що, по суті, всі громадяни України можуть виступати як потенційні партнери стратегічного державно-приватного альянсу в сфері туризму.

До міжнародних компаній, які можуть стати учасниками стратегічних державно-приватних туральянсів, належать міжнародні організації, що підтримують туризм, міжнародні промоутери, ЗМІ, організації, що виступають інвесторами стратегічних туристичних проєктів та інші.

Отже, на основі проведеного аналізу авторського організаційного механізму функціонування туральянсів, а також визначених основних функцій та завдань їхніх цільових груп партнерів, ми можемо стверджувати, що запропонована нами концепція створення стратегічних державно-приватних туристичних альянсів та інтеграція їхніх зусиль у розвиток туризму та формування, впровадження міжнародної маркетингової стратегії надасть можливість за допомогою реалізації спільних стратегічних туристичних проєктів сформувати потужну основу для створення конкурентоспроможного національного туристичного продукту, що сприятиме виходу України на закордонні ринки, а також забезпечить покращання туристичної інфраструктури, розширення існуючих та створення нових туристичних дестанацій, збільшення кількості туристів, середню тривалість їхнього перебування та показник туристичних витрат.

Проте успішне запровадження та розвиток запропонованих автором інноваційних стратегічних державно-приватних партнерств на вітчизняному та міжнародному рівні можливе лише за умови створення позитивного політичного, законодавчого, інвестиційного та соціального середовища. В процесі дослідження ми виявили низку проблемних аспектів, які, на сьогодні, унеможливають успішне функціонування даних альянсів і потребують негайного вирішення. Отже, до основних бар'єрів, які перешкоджають упровадженню на практиці стратегічних державно-приватних туристичних альянсів, належать: недосконалість українського нормативно-законодавчого, правового забезпечення створення та регулювання взаємовідносин партнерів у стратегічних державно-партнерських туристичних альянсах; в українському Бюджетному кодексі відсутні положення, які б регламентували наявність гарантій щодо компенсації партнерських збитків структур приватного бізнесу у разі виникнення невідповідності попиту на турпродукти (послуги) показникам, що були заплановані, а також у зв'язку із невиконанням державним сектором своїх зобов'язань [3, с. 27]; неефективність управління партнером приватного сектора майном, що було надане органами державної влади; значний рівень невпевненості у довготривалих туристичних проектах партнерів бізнес-структур щодо виконання їхніх фінансових зобов'язань; у зв'язку із щорічним формуванням та корегуванням Державного бюджету, партнери державного сектора не можуть надати чіткі гарантії щодо реалізації своїх фінансових зобов'язань у рамках стратегічного державно-партнерського туристичного альянсу; зниження привабливості стратегічних туристичних альянсів для вітчизняних та міжнародних бізнес-партнерів через відсутність пільг у межах митного, податкового регулювання та інших державних форм стимулювання приватних структур до участі в інвестиційній діяльності; недосконалість законодавчої української бази в сфері міжнародного співробітництва; проведення державною владою змін у нормативно-правовому законодавстві, або підвищення рівня вимог до приватних партнерів, що спричинить значну зміну умов та обставин участі бізнес-організацій у довгострокових проектах стратегічних туристичних альянсів; відсутнє гарантування органами виконавчої влади надання партнерам приватного сектора погоджень, які потрібні для виконання та здійснення договірних положень (наприклад, погодження передачі права на користування земельною ділянкою); недовіра вітчизняних та міжнародних приватних структур щодо об'єктивності правосуддя в процесі відстоювання їхніх та державних інтересів, можливість вимагати виконання державними структурами всіх їхніх зобов'язань та відшкодування витрат, які були понесені у зв'язку із невиконанням державних зобов'язань [6, с. 174]; розвиток корупції в українських державних владних структурах, що спричиняє підвищення рівня вартості стратегічних туристичних проектів для партнера бізнесового сектора.

З метою подолання даних бар'єрів та залучення приватних вітчизняних і міжнародних інвестиційних ресурсів у туристичну індустрію України необхідно сформулювати послідовну, цілеспрямовану державну політику в рамках розвитку стратегічних державно-приватних туристичних альянсів. На нашу думку, вона повинна бути зосереджена на формуванні сприятливого інвестиційного, управлінського та економічного середовища, що можна здійснити за допомогою таких заходів, як удосконалення правової, нормативно-законодавчої бази щодо регулювання взаємовідносин у межах стратегічних державно-приватних туристичних альянсів; підвищення рівня інституційного забезпечення; формування чіткої системи гарантій та контроль за захистом інтересів приватних та державних партнерів.

Процес інтеграції зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму України схематично можна представити на рис. 1.



Рис. 1. Інтеграції зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму України (Джерело: [розробка автора])

Одним із важливих факторів, який значно впливає на формування та реалізацію міжнародної маркетингової політики, є консолідація зусиль учасників стратегічних туристичних альянсів у рамках формування маркетингової, рекламної, промоційної політики просування національних туристичних продуктів на зако-

рдонні ринки. Слід зауважити, що на сьогодні саме промоційна діяльність є одним із інструментів динамічного прискорення розвитку будь-якої галузі, в тому числі і туристичної. Рекламна діяльність, яка здійснюватиметься стратегічними державно-приватними туристичними альянсами, повинна ґрунтуватися на двох цільових положеннях: забезпечення тенденції зростання попиту українських турпродуктів на вітчизняних та міжнародних ринках та підвищення рівня якості надання турпослуг. Зважаючи на це, можна виділити основні цілі стратегічних туристичних альянсів у рамках авторської концепції інтеграції зусиль у формування міжнародної маркетингової стратегії:

- формування чіткої системи розповсюдження рекламної інформації про Україну як успішну туристичну державу;
- залучення нових туристів та збільшення рівня туристичних потоків у країні;
- інформування державних, приватних, міжнародних, міжгалузевих та місцевих громад про орієнтовну модель туристичного розвитку кожного регіону України;
- стимулювання інтересу та залучення додаткових партнерів до альянсу з метою отримання кращого економічного ефекту від співпраці.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене нами аналітичне дослідження засвідчило, що, підсумовуючи наведені позитивні результати від запровадження авторської концепції «Інтеграція зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму в Україні», ми можемо стверджувати, що ефективність формування та реалізації маркетингової політики виходу на закордонні туристичні ринки буде прямопропорційно залежати від динаміки розвитку державно-приватних туристичних альянсів в Україні. Тому виникає необхідність якнайшвидше створити такі умови, які б сприяли активізації об'єднання зусиль вітчизняних та закордонних державних і приватних структур з метою формування успішної туристичної держави України.

#### Бібліографічні посилання

1. Айрапетян М. С. Зарубежный опыт государственно-частного партнерства / М. С. Айрапетян [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.wbase.duma.gov.ru:8080law?d&nd=981605628&mark=r981605004>
2. Варнавський В. Г. Государственно-частное партнерство / В. Г. Варнавський [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.news.liga.net/pr/NR080293.html>
3. Спиридонов А. А. Государственно-частное партнерство : понятие и перспективы / А. А. Спиридонов // Бизнес и власть. – 2010. – № 11. – С. 25–36.
4. Шохин А. Н. Бизнес и власть / А. Н. Шохин. – М. : ВШЭ, 2011. – 348 с.
5. Розвиток державно-приватного партнерства як механізм активізації інвестиційної діяльності в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=244830510](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=244830510)
6. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні : проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. – К. : Політехніка, 2004. – 400 с.

*Надійшла до редколегії 08.10.2013*