

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-30>

УДК 338.48:005.921

# МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТУРИЗМІ

## METHODOLOGICAL PROVISIONS FOR BUILDING STRATEGIC PARTNERSHIPS IN TOURISM

Грищенко Сергій Іванович

аспірант,

Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1496-3625>

Gryshchenko Sergii

Kyiv National University Of Technologies And Design

Українська індустрія туризму, яка має важливе соціальне та економічне значення, найбільше з поміж інших галузей економіки постраждала через початок повномасштабної війни росії проти України і потребує пошуку нових методів та способів відновлення. Встановлено, що розвиток відносин стратегічного партнерства сприятиме досягненню економічної вигоди для стратегічних партнерів внаслідок оптимізації ресурсів, підвищенню ділової репутації, зниженню ризиків, впровадженню інновацій та інших переваг, що свідчить про доцільність такої взаємодії. Метою статті є дослідження сутності, визначення передумов, державних пріоритетів, цілей та завдань реалізації стратегічного партнерства України у сфері туризму, обґрунтування методів, принципів і механізмів, а також визначення переваг та очікуваних результатів реалізації відносин стратегічного партнерства між країнами. Встановлено, що стратегічне партнерство в туризмі доцільно розглядати як ефективну форму взаємодії, яка сприятиме досягненню синергетичного ефекту і стійких позицій стратегічних партнерів на ринку завдяки конкурентним перевагам від взаємовигідної співпраці між країнами. Проаналізовано та узагальнено підходи вчених, які досліджували особливості відносин стратегічного партнерства, у тому числі в туризмі, та зробили свій внесок у розвиток його методологічного і організаційного забезпечення. Це дозволило представити процес формування і реалізації стратегічного партнерства за етапами; сформулювати принципи взаємодії між стратегічними партнерами для досягнення взаємовигідного і довгострокового співробітництва; визначити державні пріоритети та цілі реалізації стратегічного партнерства в туризмі; узагальнити передумови для побудови відносин між стратегічними партнерами; обґрунтувати стратегічні завдання у сфері туризму, очікувані результати та переваги взаємодії між суб'єктами туристичної діяльності в рамках стратегічного партнерства.

**Ключові слова:** стратегічне партнерство, індустрія туризму, процес формування і реалізації стратегічного партнерства, повоєнне відновлення.

It is determined that the Ukrainian tourism industry, which is of great social and economic importance, has suffered losses after the annexation of Crimea, the occupation of part of the territories, the consequences of the COVID-19 pandemic, and has suffered the most among other sectors of the economy due to the outbreak of Russia's full-scale war against Ukraine and needs to find new methods and ways to recover. It has been established that the development of strategic partnership relations will contribute to achieving economic benefits for strategic partners by optimizing resources, enhancing business reputation, reducing risks, introducing innovations and other factors, which indicates the feasibility of such interaction. The purpose of the article is to study the essence, define the prerequisites, state priorities, goals and objectives of Ukraine's strategic partnership in the field of tourism, to substantiate the methods, principles and mechanisms, and to determine the benefits and expected results of the strategic partnership between the countries. The article analyzes and summarizes the approaches of scientists who have studied the features of strategic partnership relations and contributed to the development of its methodological and organizational support, including in tourism. This made it possible to: present the process of formation and implementation of strategic partnership by stages; formulate the principles, the observance of which in the formation of relations of interaction between strategic partners can become the basis for mutually beneficial and long-term cooperation; determine the state priorities and goals of strategic partnership in tourism; summarize the prerequisites that should be taken into account when building relations between strategic partners; substantiate strategic objectives in the field of tourism, expected results and benefits of interaction. It is concluded that strategic partnership in tourism

should be considered as an effective form of interaction that will contribute to achieving synergies and sustainable positions of strategic partners in the market due to competitive advantages from mutually beneficial cooperation between countries.

**Keywords:** strategic partnership, tourism industry, process of formation and implementation of strategic partnership, post-war recovery.

**Постановка проблеми.** Українська туристична індустрія, яка зазнала втрат після анексії Криму, окупації частини територій в Донецькій та Луганській областях у 2014 році, від наслідків пандемії COVID-19 у 2020–2021 роках, найбільше з поміж інших галузей економіки постраждала через початок повномасштабної війни росії проти України. В той же час, галузь є однією з пріоритетних для економіки України, оскільки крім фінансової та соціальної функцій, також сприяє розвитку інших видів діяльності та сфер економіки – транспорту, зв'язку, готельно-ресторанного бізнесу тощо. Зазначене зумовлює необхідність розроблення виваженої державної політики, механізмів та інструментів відновлення і розвитку туризму в повоєнному періоді.

Стратегічне партнерство (СП) з огляду на вказане набуває для України особливого значення, оскільки завдяки розширенню кола партнерів та подальшому розвитку міжнародного співробітництва у всіх життєво важливих сферах сприятиме досягненню ними спільних цілей на взаємовигідних умовах. На початку 2000-х за експертними оцінками стратегічними партнерами України були майже 40 країн [2]. Проте, на той момент не існувало чітких критеріїв визначення стратегічних партнерів та їх категоризації, що певною мірою було вирішено прийняттям Стратегії зовнішньополітичної діяльності України [3]. Доцільність розвитку відносин стратегічного партнерства як інструменту зовнішньої політики країни визначається тим, що «довгострокове, випробуване часом партнерство стає гнучким механізмом взаємодії країн, об'єднаних навколо вирішення стратегічних завдань для реалізації власних національних інтересів і підвищення рівня стабільності у світі» [4]. Остання теза не лише не втратила, а й набула ще більшого значення для України, більшість галузей економіки якої зазнали значних руйнувань в умовах повномасштабної війни з боку російської федерації. В той же час, поняття стратегічного партнерства та інструментарій його ефективного реалізації в Україні перебувають на етапі становлення, з огляду на що подальші наукові дослідження у цій площині залишаються актуальними.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика стратегічного партнерства знайшла відображення в працях ряду українських вчених, серед яких: Босовська М., Гандзюра А., Герасимчук В., Голобородько А., Гребешкова О., Жовква І., Лупацій В., Махова Г., Парахонський Б., Пузирьова П., Селезньова Г., Шелест Г., Чекаленко Л., Яворська Г. та інші. Серед зарубіжних науковців, які досліджували особливості реалізації відносин стратегічного партнерства в різних галузях, доцільно відзначити таких: Avagyan K., Dhanaraj S., Henderson J., Perrinjaquet M., Rinaudo E.

Концептуальні підходи до визначення поняття «стратегічне партнерство», його різновиди, умови, принципи, критерії та основні моделі відносин стратегічного партнерства розкрито в працях Герасимчука В. [5], Гандзюри А. [6], Голобородька А. [7]. Парахонський Б. і Яворська Г. надають теоретичне визначення стратегічного партнерства як системи взаємодії держав, що ґрунтується на «визнанні спільних цінностей та/або бачення, високому рівні співробітництва у визначених сферах, обопільній зовнішньополітичній підтримці, зокрема, в рамках міжнародних організацій, узгодженні позицій у кризових ситуаціях та при вирішенні міжнародних конфліктів», і характеризують особливості взаємодії України та її основних стратегічних партнерів станом на 2011 рік [4]. Шелест Г. в статті [8] зазначає наявність прогалів у визначенні критеріїв і підходів щодо категоризації стратегічних партнерів – їх поділу на групи, які залишилися навіть після прийняття Україною Стратегії зовнішньополітичної діяльності України і Стратегії національної безпеки, що формально визначають статус стратегічних партнерів та взаємовідносини між ними [3; 9]. Лупацій В. в [10] надає пояснення важливості стратегічного партнерства з країнами Північно-Балтійського регіону, як потужного та інтегрованого регіону на економічній карті Європи та світу, визначаючи три виміри такої співпраці для України: безпековий вимір; програми довгострокової допомоги Україні; підтримка євроінтеграції та стійкості України. При цьому науковець визначає ключову для України дилему – прискорення євроінтегра-

ції з одночасним збереженням національної стійкості України під час війни.

Серед зарубіжних авторів доцільно відзначити працю Eileen Kelly Rinaudo, яка встановила основні причини невдач у відносинах стратегічного партнерства, зокрема: розбіжності між партнерами щодо цілей, неефективні комунікації між партнерами, неефективні процеси управління, нездатність партнерів адаптуватися до змін, які відбуваються на ринку або інших впливів з боку зовнішнього середовища [11]. Проблематика ризиків в останні роки зростання масштабів стратегічних партнерств та їх розподілу між партнерами через об'єднання ресурсів, конвергенцію технологій, деконструкцію галузі (від лінійних ланцюгів створення вартості до галузевих мереж) та дифузії знань, знайшла відображення в дослідженнях James Henderson, Charles Dhanaraj, Karine Avagyan, Michelle Perrinjaquet [12].

Методологію формування та розвитку стратегічного партнерства в туризмі досліджувала Босовська В. [13], яка обґрунтувала необхідність розвитку стратегічного партнерства як перспективного напрямку інтеграційних процесів у сфері туризму та здійснила структурування і обґрунтування послідовності процесу формування і розвитку стратегічного партнерства із застосуванням процесно-портфельного підходу, що передбачало дослідження факторів, критеріїв, показників і результатів стратегічного партнерства за кожним етапом [13, с. 117–118]. Проблематиці стратегічного партнерства на основі створення інноваційної бізнес-моделі повоєнного розвитку туризму в Україні присвятила свої дослідження Пузирьова П., яка визначила пріоритетні завдання інноваційної бізнес-моделі повоєнного розвитку індустрії туризму в Україні на засадах реалізації Цілей сталого розвитку [14, с. 44].

Надаючи високу оцінку напрацюванням вчених, які досліджували проблематику стратегічного партнерства на різних рівнях і в різних галузях, доцільно визнати, що методологічні основи формування та ефективної реалізації відносин стратегічного партнерства потребують подальшого розвитку з метою встановлення чітких критеріїв, визначення форм та механізмів реалізації, враховуючи як державні пріоритети, так і тенденції, викликані змінами в системі міжнародних відносин.

**Формування цілей статті.** Метою статті є дослідження сутності, визначення передумов, стратегічних пріоритетів, цілей та завдань реалізації стратегічного партнерства

України у сфері туризму, обґрунтування методів, принципів та механізмів, а також визначення переваг і очікуваних результатів реалізації відносин стратегічного партнерства між країнами.

**Виклад основних результатів дослідження.** Як показав аналіз наукової літератури та досліджень аналітичного характеру, не існує одностайності у підходах вчених до визначення сутності стратегічного партнерства, зберігається актуальність пошуку ефективних механізмів його реалізації, що свідчить про наявність прогалин як в методологічному, так і в правовому та організаційному аспектах. Потребують також уточнення критерії стратегічного партнерства, які дозволять ідентифікувати такі відносини як такі, що мають пріоритетний стратегічний характер [2]. Так, в [2] зазначається, що відповідно до Стратегії зовнішньополітичної діяльності таким критерієм визначено відбір стратегічних партнерів відповідно до пріоритетів зовнішньої політики та зважаючи на «... особливий рівень і характер співробітництва, що ґрунтується на взаємних інтересах і цінностях демократії, верховенства права, поваги до прав людини». Серед можливих критеріїв, крім даного, також можуть застосовуватися: наявність підписаних документів про стратегічні відносини; надання допомоги і підтримки на міжнародній арені та у боротьбі з російською агресією; відсутність прихованого деструктивного впливу з боку партнера; системна підтримка на багатосторонніх майданчиках; фактичний збіг ключових інтересів партнерів; запровадження санкцій проти росії; ступінь вразливості стратегічного партнерства від зміни політичних еліт; наявність військово-технічного співробітництва та відповідні угоди у сфері безпеки; підписані угоди про вільну торгівлю тощо [15].

Аналіз наукових праць [4; 5–7; 13; 16–18] дозволяє зробити висновок про існуючі відмінності у визначенні даного поняття залежно від рівня його реалізації. Трактують стратегічного партнерства на мікрорівні знайшло відображення в працях [5; 11; 16; 17]. При цьому найбільш вичерпним і у той же час лаконічним вважаємо визначення, згідно якого стратегічне партнерство характеризується як модель «... розвитку підприємства на основі залучення і використання потенціалу, здатностей та знань сторонніх організацій задля досягнення стратегічних цілей, набуття і зміцнення конкурентних переваг» [16; 17]. За результатами аналізу стратегічного партнерства на міжнародному рівні, яке

розкривається в працях [4; 6; 11; 18], надамо перевагу визначенню стратегічного партнерства Жовкві І., який розглядає його як «особливий інструмент зовнішньої політики, завдяки якому держава узгоджує свої дії на міжнародній арені з іншими державами; взаємодія у використанні даного інструмента та збіг стратегічних національних інтересів двох чи більше держав у декількох сферах призводить до виникнення між ними особливого виду міждержавного співробітництва» [18].

Враховуючи проаналізовані наукові підходи [4; 5–7; 16–18], пропонуємо таку характеристику сутності стратегічного партнерства в туризмі на мікрорівні – об'єднання сторін взаємодії (суб'єктів туристичної діяльності) для досягнення визначеної стратегічної мети – підвищення ефективності діяльності, формування конкурентних переваг на засадах взаємного визнання стратегічного характеру відносин, спільної системи цінностей та моделі організації бізнес-процесів на основі інтеграції ресурсів і компетенцій стратегічних партнерів.

За результатами узагальнення емпіричного досвіду у сфері стратегічного партнерства Жовкві І. виокремив такі основні моделі відносин державного рівня, зокрема: представницьке стратегічне партнерство; стратегічне партнерство проти спільної загрози, тактичне партнерство заради стратегічних результатів, асиметричне стратегічне партнерство [18]. За метою створення стратегічного партнерства поділяють на такі види: СП як угода з метою формування єдиної організаційно-правової форми партнерства підприємств; СП як конкурентна перевага, яка досягається в процесі досягнення сторонами спільної стратегічної мети і реалізації завдань; як реляційна модель створення спільних цінностей і взаємовідносин на засадах налагодження і підтримки довірчих довгострокових відносин з учасниками ринку; як міжнародний альянс підприємств на міжнародному рівні для проникнення на нові географічні і галузеві ринки [7, с. 39–40].

Пузирьова П. в своїй праці [14, с. 43] робить висновок, що Україна вибудовує систему відносин стратегічного партнерства у трьох вимірах: на рівні інтеграційних процесів з Європейським Союзом; на рівні країн-глобальних гравців; на регіональному рівні. До принципів стратегічного партнерства вченою віднесено: сприяння двостороннім туристичним обмінам шляхом налагодження прямих контактів між суб'єктами туристичної діяльності (СТД);

двосторонній обмін інформацією; заходи щодо взаємного забезпечення безпеки туристів в рамках компетенції сторін; підтримка співпраці щодо розвитку інвестиційної діяльності в туристичній галузі. Проте, вважаємо доцільним заперечити такому твердженню, оскільки даний перелік скоріше характеризує очікувані результати та переваги стратегічного партнерства у сфері туризму на сучасному етапі. У той же час, науковий і практичний інтерес становлять визначені Пузирьовою П. пріоритетні завдання розвитку індустрії туризму на засадах реалізації Цілей сталого розвитку, серед яких: зростання внутрішнього туризму; відновлення і подальше нарощування потенціалу галузі; розбудова туристичної інфраструктури і створення сприятливих умов для збалансованого розвитку територій; розвиток малого і середнього бізнесу, залучення інвестицій та створення умов для розвитку ділового туризму; сприяння підвищенню туристичної привабливості України та покращення її іміджу як туристичної держави; популяризація туристичних магнітів та підвищення доступності туристичних послуг для різних категорій туристів; розвиток нових видів туризму як відповідь на глобальні і регіональні виклики сьогодення [14, с. 41–42].

Заслужують на увагу методологічні положення формування та розвитку стратегічного партнерства в туризмі, запропоновані Босовською М. [13, с. 117–118]. Вченою структуровано процес формування та розвитку стратегічного партнерства з використанням процесно-портфельного підходу, що передбачало виокремлення етапів, кожен з яких передбачає деталізацію процесів, факторів, критеріїв і показників, а також результатів за кожним процесом. Босовською М. також запропоновано перелік критеріїв, які дозволяють характеризувати таке партнерство між підприємствами як стратегічне, зокрема: отримання максимальної цінності від спільного використання знань та досвіду партнерів; визначення меж готовності стратегічних партнерів ділитися ресурсами; розробка заходів щодо абсорбції знань, їхнього розподілу та захисту; справедливий розподіл результатів СП між партнерами [13, с. 120]. Погоджуючись в цілому з таким підходом, доцільно зазначити, що перелік цих критеріїв може доповнюватися, враховуючи зміну як державних пріоритетів, тенденцій розвитку галузей в глобальному економічному та політичному просторі, так і стратегічних цілей власне суб'єктів туристичної діяльності.



Відповідно до [1, 3] важливого значення набувають безпекові аспекти взаємодії стратегічних партнерів, пріоритетним стає розвиток відносин з іншими державами в економічній, інвестиційній, інфраструктурній, енергетичній, культурно-гуманітарній, науково-технічній сферах, з питань захисту довкілля та інших питань, що становлять взаємний інтерес партнерів, та які мають свої особливості залежно від досвіду такого партнерства, можливостей і цілей країн-потенційних стратегічних партнерів.

Аналіз досвіду провідних країн світу показує, що розвиток стратегічного партнерства відбувається за умови визнання сторонами пріоритетності національних інтересів, шляхом зміни механізмів, моделей та інструментів, задля досягнення спільних цілей і реалізації важливих для кожної сторони взаємодії завдань. За результатами аналізу наукових праць, а також враховуючи пропозиції Босовської М. щодо структуризації процесу формування і розвитку стратегічного партнерства у сфері туризму [13], бачення інноваційної моделі розвитку СП на засадах реалізації Цілей сталого розвитку, яку запропоновано Пузирьовою П. [14], в контексті розвитку методологічних положень формування і реалізації стратегічного партнерства в туризмі, вважаємо за доцільне зробити такі доповнення: по-перше, сформулювати принципи, дотримання яких при формуванні відносин взаємодії між стратегічними партнерами може стати основою взаємовигідного і довгострокового співробітництва; по-друге, визначити державні пріоритети та цілі реалізації СП в туризмі; по-третє, охарактеризувати передумови, які доцільно враховувати при побудові відносин між стратегічними партнерами; по-четверте, визначити стратегічні завдання у сфері туризму, очікувані результати та переваги взаємодії між СТД в рамках стратегічного партнерства. Процес формування і реалізації стратегічного партнерства у сфері туризму, який представлено у складі восьми етапів, та методологічні елементи його забезпечення наведено на рис. 1 (курсивом виокремлено ті елементи даного процесу, які розроблено авторами та містять елементи наукової новизни). Так, систему принципів стратегічного партнерства доповнено з урахуванням специфіки господарювання суб'єктів туристичної діяльності такими: *пріоритетності національних інтересів* у сфері туризму з метою збереження та розвитку туристичної галузі, забезпечення її конкурентоспроможності; *спільності*

*інтересів* стратегічних партнерів у взаємодії, взаємного визнання стратегічного характеру відносин, дотримання міжнародного права; *своєчасності і адекватності* заходів з метою забезпечення взаємної ефективності (вигоди) від взаємодії стратегічних партнерів; забезпечення *економічної ефективності, соціальної та екологічної результативності* на усіх рівнях реалізації СП; *інтеграції та координації* між суб'єктами туристичної діяльності – стратегічними партнерами; *спеціалізації елементів системи управління* взаємодією в рамках стратегічного партнерства з виокремленням спеціального підрозділу (функції).

Державні пріоритети та цілі реалізації стратегічного партнерства у сфері туризму, які узагальнено за даними праць [11–14], доповнено такими: підвищення конкурентоспроможності суб'єктів туристичної діяльності з урахуванням національних інтересів України; розподіл ризиків, об'єднання методів і технологій, реструктуризація туристичної галузі, дифузія знань, розвиток людських ресурсів; забезпечення збалансованості екологічних, соціальних та економічних цілей в рамках реалізації стратегічного партнерства в контексті реалізації Цілей сталого розвитку.

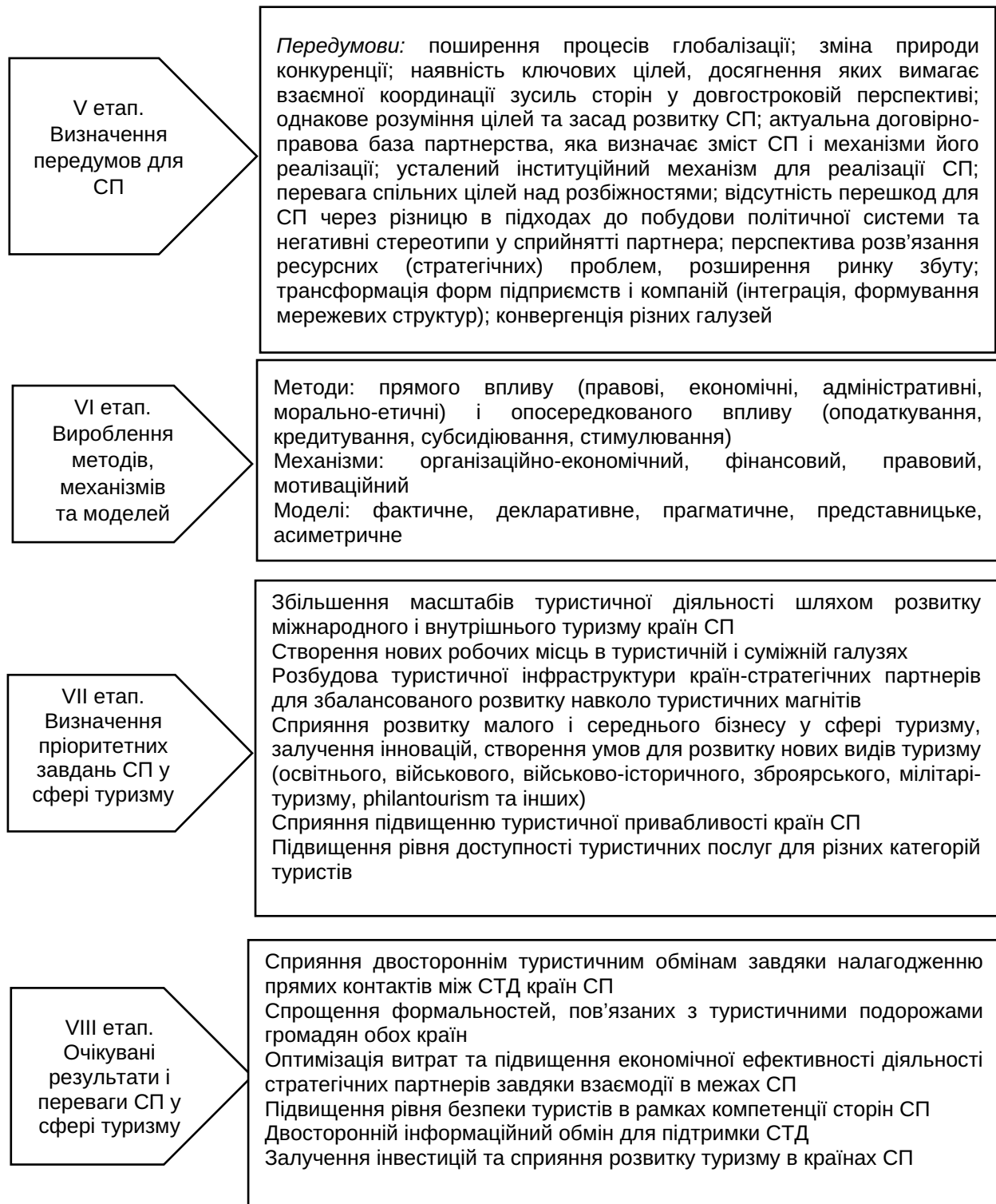
Таким чином, стратегічне партнерство в туризмі доцільно розглядати як ефективну форму співробітництва, що сприятиме досягненню суб'єктами туристичної діяльності країн-партнерів синергетичного ефекту і стійких позицій на ринку завдяки конкурентним перевагам від взаємовигідної співпраці між країнами.

**Висновки.** Розвиток відносин стратегічного партнерства в сучасних умовах набуває особливої актуальності для української туристичної індустрії, яка маючи значний туристично-рекреаційний потенціал, зазнала знаних втрат в результаті військової агресії і потребує відновлення. Зроблено висновок, що стратегічне партнерство має як переваги, так і низку проблемних питань, що потребують вирішення, зважаючи на очікувані вигоди від такої співпраці. Такі відносини мають свою мотивацію і цілі, перебувають в площині державних пріоритетів з огляду на коло стратегічних завдань в кожній галузі, що визначає очікувані результати і переваги стратегічних партнерів від реалізації такої взаємодії. Зважаючи на сучасні тренди розвитку індустрії туризму, які зумовлені процесом глобалізації, гостротою конкурентної боротьби, характером політичної та економічної криз – досягнення збалансованості екологічних, соціальних та



**Рис. 1. Процес формування і реалізації стратегічного партнерства у сфері туризму**

*Джерело: розроблено і адаптовано авторами за даними [5; 6; 9; 12–14; 19–21]*



Продовження рис. 1. Процес формування і реалізації стратегічного партнерства у сфері туризму

Джерело: розроблено і адаптовано авторами за даними [5; 6; 9; 12–14; 19–21]

економічних цілей в рамках реалізації стратегічного партнерства стає пріоритетним не лише для України, яка в умовах повномасштабної війни зазнала значних втрат в різних секторах економіки і потребує пошуку нових ресурсів та інструментів відновлення, але й

для тих країн, які мають значний туристичний потенціал і приєдналися до «Хартії зі сталого туризму», визнали Міжнародну програму зі сталого розвитку туризму (ухвалена рішенням Генеральної Асамблеї ООН та Комісії ООН зі сталого розвитку (1999 р.)) і Глобальний етич-

ний кодекс туризму (1999 р.). Зазначене свідчить про доцільність спрямування взаємодії стратегічних партнерів на досягнення Цілей сталого розвитку, забезпечення ефективності і результативності співпраці завдяки імплементації інноваційних методів і механізмів

партнерства, формуванню відповідного теоретико-методологічного базису, розробці та впровадженню сучасного методичного, правового та організаційного забезпечення.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Потстанова КМУ від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.07.2024).
2. Партнерство без правил: як Україна визначила своїх головних союзників у світі. *Європейська правда*. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2021/11/4/7129846/> (дата звернення: 25.07.2024).
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня «Про Стратегію зовнішньополітичної діяльності України». Указ Президента України № 448/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4482021-40017> (дата звернення: 30.07.2024).
4. Стратегічне партнерство України. Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosini/strategichne-partnerstvo-ukraini-analitichna-zapiska> (дата звернення: 25.07.2024).
5. Герасимчук В.Г. Стратегічне партнерство: принципи, інструментарій, ефективність. *Економічний вісник НТУ «КПІ»*. 2014. № 10. URL: <https://economy.kpi.ua/uk/node/616> (дата звернення: 15.07.2024).
6. Гандзюра А. Стратегічне партнерство як інструмент реалізації міжнародних двосторонніх відносин. *Юридичний вісник*. 2020. № 1. С. 376–383. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c28a2c2e-5537-4e71-98a2-4e23ff06f432/contentc> (дата звернення: 05.07.2024).
7. Голобородько А.Ю. Підходи до визначення сутності цифрового стратегічного партнерства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Випуск 44. С. 36–42.
8. Шелест Г. Партнерство без правил: як Україна визначила своїх головних союзників у світі. *Європейська правда*. 2021. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2021/11/4/7129846/> (дата звернення: 10.07.2024).
9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». Указ Президента України № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 15.07.2024).
10. Лупаций В. Україна та країни Північно-Балтійського регіону – як будувати стосунки з тими, кому також загрожує РФ. *Дзеркало тижня*. 2024. URL: <https://zn.ua/ukr/WORLD/dlja-nikh-rosija-tezh-zahroza-vazhlivi-sojuzniki-dlja-ukrajini.html> (дата звернення: 12.07.2024).
11. Eileen Kelly Rinaudo. Improving the management of complex business partnerships. *McKinsey&Company. Strategy&Corporate Finance*. 2019. March. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/improving-the-management-of-complex-business-partnerships> (дата звернення: 22.07.2024).
12. Henderson J., Dhanaraj C., Avagyan K., Perrinjaquet M. Strategic Partnerships. *IMD*. 2014. № 36. August. URL: <https://imd.widen.net/view/pdf/whvjoqh7sl/36---strategic-partnerships-final-20.05.14.pdf> (дата звернення: 12.07.2024).
13. Босовська М. В. Методологія формування та розвитку стратегічного партнерства в туризмі. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*. 2014. № 4 (24). URL: <https://journal.sops.gov.ua/index.php/2218-2934/article/view/42344> (дата звернення: 21.07.2024).
14. Пузирьова П. В. Розвиток стратегічного партнерства на основі створення інноваційної бізнес-моделі повоєнного розвитку туризму в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 8 (254). С. 39–48. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/23944/1/%d0%90%d0%9f%d0%95\\_08\\_2022\\_Puzyrova.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/23944/1/%d0%90%d0%9f%d0%95_08_2022_Puzyrova.pdf) (дата звернення: 05.08.2024).
15. Список стратегічних партнерів України: для чого вони потрібні. URL: [https://24tv.ua/spisok-strategichnih-partneriv-ukrajini-dlya-chogo-gruziya-novini\\_n1448345](https://24tv.ua/spisok-strategichnih-partneriv-ukrajini-dlya-chogo-gruziya-novini_n1448345) (дата звернення: 12.07.2024).
16. Гребешкова О. М., Махова Г. В. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія «Економічні науки». 2009. Вип. 22. Ч. 1. С. 23–27.
17. Селезньова Г. О. Особливості стратегічних партнерств у сучасних умовах господарювання. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 372–376.
18. Жовква І. І. Моделі стратегічного партнерства. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. № 41, част. II. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин, 2003. С. 32–38.



19. Чекаленко Л. Д. Стратегічне партнерство: плюси і мінуси. URL: <http://elibrary.ivinas.gov.ua/3811/1/Zbirnyk032015.pdf> (дата звернення: 22.07.2024).

20. Панкова М. О. Перспективи розвитку транзитного туризму в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 1. С. 145–153.

21. Помаза-Пономаренко А. Л. Розвиток туризму в Україні у воєнний і післявоєнний періоди. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2022. 33(72), № 5. С. 6–11.

#### REFERENCES:

1. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky [On the establishment of the State Strategy of Regional Development for 2021–2027]. Potstanova KMU vid 05.08.2020 № 695. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)

2. Partnerstvo bez pravyl: yak Ukraina vyznachyla svoikh holovnykh soiuznykiv u sviti [Partnership without rules: how Ukraine has identified its main allies in the world]. *Yevropeiska pravda*. Available at: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2021/11/4/7129846/> (in Ukrainian)

3. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 30 lypnia «Pro Stratehiiu zovnishnopolitychnoi diialnosti Ukrainy» [On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of July 30 "On the Strategy of Foreign Policy of Ukraine"]. Ukaz Prezydenta Ukrainy № 448/2021. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/4482021-40017> (in Ukrainian).

4. Stratehichne partnerstvo Ukrainy [Strategic partnership of Ukraine]. Analychna zapyska. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosini/stratehichne-partnerstvo-ukraini-analichna-zapyska> (in Ukrainian)

5. Herasymchuk V. H. (2014) Stratehichne partnerstvo: pryntsypy, instrumentarii, efektyvnist [Strategic partnership: principles, tools, effectiveness]. *Ekonomichnyi visnyk NTU «KPI»*. № 10. Available at: <https://economy.kpi.ua/uk/node/616> (in Ukrainian)

6. Handziura A. (2020) Stratehichne partnerstvo yak instrument realizatsii mizhnarodnykh dvostoronnikh vidnosyn [Strategic partnership as a tool for implementing international bilateral relations]. *Yurydychnyi visnyk*, no. 1. pp. 376–383. Available at: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c28a2c2e-5537-4e71-98a2-4e23ff06f432/contents> (in Ukrainian).

7. Holoborodko A.Iu. (2021) Pidkhody do vyznachennia sutnosti tsyfrovoho stratehichnoho partnerstva [Approaches to defining the essence of a digital strategic partnership]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 44, pp. 36–42. (in Ukrainian)

8. Shelest H. (2021) Partnerstvo bez pravyl: yak Ukraina vyznachyla svoikh holovnykh soiuznykiv u sviti [Partnership without rules: how Ukraine has identified its main allies in the world]. *Yevropeiska pravda*. Available at: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2021/11/4/7129846/> (in Ukrainian)

9. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku «Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy» [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of September 14, 2020 "On the National Security Strategy of Ukraine"]. Ukaz Prezydenta Ukrainy № 392/2020. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (in Ukrainian).

10. Lupatsii V. Ukraina ta krainy Pivnichno-Baltiiskoho rehionu – yak buduvaty stosunki z tymy, komu takozh zahrozhue RF [Ukraine and the North Baltic States – How to Build Relations with Those Who Are Also Threatened by Russia]. *Dzerkalo tyzhnia*. 2024. Available at: <https://zn.ua/ukr/WORLD/dlja-nikh-rosija-tezh-zahroza-vazhlivi-sojuzniki-dlja-ukrajini.html> (in Ukrainian).

11. Eileen Kelly Rinaudo. Improving the management of complex business partnerships. McKinsey&Company. Strategy&Corporate Finance. 2019. March. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/improving-the-management-of-complex-business-partnerships>

12. Henderson J., Dhanaraj C., Avagyan K., Perrinjaquet M. Strategic Partnerships. IMD. 2014. № 36. August. Available at: <https://imd.widen.net/view/pdf/whvjoqh7sl/36---strategic-partnerships-final-20.05.14.pdf>

13. Bosovska M. V. (2014) Metodolohiia formuvannia ta rozvytku stratehichnoho partnerstva v turyzmi [Methodology for the formation and development of strategic partnerships in tourism]. *Naukovyi visnyk Chernihivskoho derzhavnoho instytutu ekonomiky i upravlinnia*, no. 4(24). Available at: <https://journal.sops.gov.ua/index.php/2218-2934/article/view/42344> (in Ukrainian)

14. Puzyrova P. V. (2022) Rozvytok stratehichnoho partnerstva na osnovi stvorennia innovatsiinoi biznes-modeli povoiennoho rozvytku turyzmu v Ukraini [Development of strategic partnership based on the creation of an innovative business model for post-war tourism development in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8(254).

pp. 39–48. Available at: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/23944/1/%d0%90%d0%9f%d0%95\\_08\\_2022\\_Puzyrova.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/23944/1/%d0%90%d0%9f%d0%95_08_2022_Puzyrova.pdf) (in Ukrainian)

15. Spysok stratehichnykh partneriv Ukrainy: dlia choho vony potribni [List of Ukraine's strategic partners: why they are needed]. Available at: [https://24tv.ua/spisok-strategichnih-partneriv-ukrayini-dlya-chogo-gruziya-novini\\_n1448345](https://24tv.ua/spisok-strategichnih-partneriv-ukrayini-dlya-chogo-gruziya-novini_n1448345) (in Ukrainian)

16. Hrebeshkova O. M., Makhova H. V. (2009) Proiektnyi pidkhid do formuvannia stratehichnykh partnerstv pidpriemstv [Project approach to the formation of strategic partnerships of enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, vol. 22. Ch. 1, pp. 23–27. (in Ukrainian)

17. Seleznova H. O. (2019) Osoblyvosti stratehichnykh partnerstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Peculiarities of strategic partnerships in modern business environment]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vyp. 20. P. 372–376. (in Ukrainian)

18. Zhovkva I. I. (2003) Modeli stratehichnoho partnerstva [Strategic partnership models]. Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn. № 41, chast. II. K.: Kyivskyi natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka, Instytut mizhnarodnykh vidnosyn, 2003. P. 32–38. (in Ukrainian)

19. Chekalenko L. D. Stratehichne partnerstvo: pliusy i minusy [Strategic partnership: pros and cons]. Available at: <http://elibrary.ivinas.gov.ua/3811/1/Zbirnyk032015.pdf> (in Ukrainian)

20. Pankova M. O. (2022) Perspektyvy rozvytku tranzytnoho turyzmu v Ukraini [Prospects for the development of transit tourism in Ukraine]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*. № 1. P. 145–153. (in Ukrainian).

21. Pomaza-Ponomarenko A. L. (2022) Rozvytok turyzmu v Ukraini u voiennyi i pisliavoiennyi periody [Development of tourism in Ukraine during the war and postwar periods]. . 33(72), № 5. P. 6–11. (in Ukrainian).