

УДК 331.101.262

Н. В. Корж,
 д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту та адміністрування,
 Вінницький торговельно-економічний інститут
 Київського національного торговельно-економічного університету
 ORCID ID: 0000-0002-4901-3078

О. І. Бабчинська,
 к. геогр. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
 Вінницький торговельно-економічний інститут
 Київського національного торговельно-економічного університету
 ORCID ID: 0000-0001-6377-6242

Г. В. Іванченко,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
 Вінницький торговельно-економічний інститут
 Київського національного торговельно-економічного університету
 ORCID ID: 0000-0002-5654-1514

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.18.9

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

N. Korzh,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Management and Administration Department of Vinnytsia
 institute of Trade And Economic of The Kyiv National University of Trade And Economic University
 O. Babchinska,
 PhD in Geography, Associate Professor, Associate Professor of Management and Administration Department
 of Vinnytsia institute of Trade And Economic of The Kyiv National University of Trade And Economic University
 H. Ivanchenko,
 PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Management and Administration Department
 Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics

STRATEGIC MANAGEMENT OF TERRITORY DEVELOPMENT: THE REGIONAL ASPECT

У публікації запропоновано системний підхід до визначення поняття "дестинація" та цільові атракції. Розроблено теоретичний підхід до стратегічного управління дестинацією, який засновано на ефективно-му використанні привабливості потенціалу цільових атракцій та впровадженні критеріїв сталого туризму. Результативність управління стратегічним розвитком дестинації рекомендується визначати рівнем якості співробітництва між всіма її елементами, що беруть участь у процесі соціально-економічного розвитку дестинації. Оцінку результатів роботи механізму управління формуванням та реалізацією потенціалу цільових атракцій дестинації пропонується здійснювати за допомогою інтегрованого показника привабливості.

Запропонований концептуальний підхід, оснований на потенціалі цільових атракцій, міждисциплінарний та інтегральний характер, є визначальним фактором у разі прийняття управлінських рішень у процесі планування розвитку території. Це дозволить мінімізувати негативний вплив циклічних коливань в економіці, суттєво знизити рівень управлінських ризиків, підвищити якість прогнозів розвитку.

The relevance of the study is explained by the need to develop theoretical approaches to building an effective system of strategic management of tourist destinations in the regions of Ukraine, which are based on the principles of sustainable tourism development.

Substantiation of the author's definition of categories, in the current conditions of decentralization of power for the formation of a system of "tourist destinations" and development on their basis of a theoretical approach to the mechanism of strategic management of destinations in the region.

The concept of "tourist destination" and "destination attraction" is explored from the standpoint of a systematic approach. There are two methodological approaches to assessing the attractiveness of a destination: the study of the resource potential of tourist interest and the study of demand.

From the point of view of a systematic approach to strategic management, the category of "destination" is proposed to be considered as an aggregate of elements of infrastructure and institutions that interact in a certain socio-economic situation regarding the utilization of the potential of the target sights and the formation of a unique integrated tourist product on its basis with the subsequent realization in order to ensure sustainable development of the territory and mutual development in the process of creating consumer value.

Target attractions are proposed to be considered as elements of tourist resources (objects of display) that give the socio-economic space unique characteristics that arouse the interest of the tourist and, accordingly, determine the peculiarity of managing this category within a certain tourist system.

A theoretical approach to strategic destination management is proposed, which is based on the effective use of the attractiveness of the potential of the target sights and the introduction of sustainable tourism criteria in order to provide benefits for the community, promote business prosperity, and gain consumer confidence. The effectiveness of managing the strategic development of a destination is recommended to determine the level of quality of cooperation between all its elements involved in the socio-economic development of the destination. The evaluation of the results of the mechanism of management of the formation and realization of the potential of the destination attractions of the destination is proposed to be carried out using an integrated indicator of attractiveness.

The proposed conceptual approach, based on the potential of the landmarks, is interdisciplinary and integral in nature, is a determining factor in managerial decisions in the process of planning the development of the territory. This will minimize the negative impact of cyclical fluctuations in the economy, significantly reduce the level of managerial risks, improve the quality of development forecasts.

Ключові слова: туристична дестинація, цільова атракція, регіон, соціально-економічний простір, актуальне середовище компетенцій в регіоні.

Key words: tourist destinations, target attraction, region, socio-economic space, the current competence environment in the region Introduction.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах реформи місцевого самоврядування актуалізуються проблеми забезпечення збалансованого та комплексного розвитку регіону. Водночас у процесі диверсифікації регіональної економіки на шляху до соціально-ринкової економіки одним з пріоритетів є розвиток туристичної сфери, яка покликана не лише покращити якість життя населення, підняти імідж території, але й консолідувати громаду та інституції навколо її унікальних ресурсів з метою формування патріотизму, поваги до традицій, культури та історії рідного краю, соціальної відповідальності, виконання зобов'язань по відношенню до природи, а також залучення місцевого населення до всіх процесів, що пов'язані з управлінням туристичною діяльністю.

Збереження умов і пошук нових шляхів нарощування внеску туристської сфери в соціально-економічний розвиток регіону, вдосконалення методів управління дестинаціями, підвищення результатів використання наявного потенціалу розвитку туризму повинні стати одним з пріоритетних напрямів діяльності органів місцевого самоврядування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню різних аспектів стратегічного управління розвитком туризму присвячені наукові праці великої кількості зарубіжних та вітчизняних вчених. Ключові положення сутності, формування та розвитку туристичних дестинацій розглядали такі зарубіжні дослідники в сфері менеджменту та маркетингу дестинацій: як Д. Бухаліс (D. Buhalis), М. Бітнер (M. Bitner), Л. Мосберг (L. Mossberg), Т. О'Делл (T. O'Dell), Б. Рітч (B. Ritchie), Н. Лейпер (N. Leiper), С. Медлік (S. Medlik), Р. Девідсон (R. Davidson), В. Фрамке (W. Framke), Ф. Котлер (Kotler, F) та ін. В Україні та країнах пострадянського простору проблеми розвитку дестинацій досліджували: А. Мазаракі, Т. Ткаченко, В. Семенова, Т. Божук, Н. Гончарова, І. Зорін, О. Джанджагузова, Т. Ракохіна та ін. Основну увагу в сучасній науковій літера-

турі відведено розробці концептуальних, організаційних і методичних питань розвитку туризму та туристичних дестинацій, зокрема. Однак проблеми стратегічного управління туристськими дестинаціями на рівні регіону не знайшли адекватного відображення у вітчизняній науковій літературі та потребують подальшого розв'язання.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування авторського визначення категорій, що в сучасних умовах децентралізації влади формують систему "туристична дестинація" та розробку на їх основі теоретичного підходу до механізму стратегічного управління дестинацією в регіоні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Вивчення терміну "дестинації" в різних джерелах дозволяє зробити висновок, що не всі туристські місця, регіони або території можуть трактуватися як дестинації. Для того щоб географічна територія могла називатися дестинацією, вона повинна характеризуватися певним набором критеріїв, що визначають її географічні та територіальні особливості, специфіку господарських зв'язків і методів управління, рівень конкурентоспроможності, напрями соціально-економічного розвитку. З метою уточнення понятійного апарату проведемо аналіз категорії "дестинації" в контексті досліджуваної проблеми. Дефініція "дестинації" запозичена з англійської мови (англ. Destination — місце призначення) і є порівняно новим поняттям для вітчизняної науки. В кінці ХХ ст. термін "дестинації" став офіційним терміном Всесвітньої туристської організації (UNWTO). У таблиці 1 систематизовано основні трактування категорії "дестинації", пропонувані різними авторами в розрізі соціально-економічних складових досліджуваної проблеми.

Аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел стосовно розвитку поняття "туристична дестинація" в розрізі геопросторового, економічного, маркетингового, управлінського та соціального підходів свідчить про відсутність єдиної думки щодо його трактування як економічної категорії.

Таблиця 1. Експлікація поняття "туристична дестинація"

| Автори | Зміст |
|--|---|
| Leiper N. [1] | Місце, яке обирають туристи для того, щоб залишитись на деякий час з метою отримання туристського досвіду (leisure experience), пов'язаного з одним чи декількома атрибутами та особливостями території – атракціями |
| Medlik S. [2] | Країни, регіони, міста та ін. території, які відвідуються туристами. Цілий рік їх інфраструктура обслуговує резидентів і нерезидентів, які приїхали з метою заробітку, і якийсь час протягом року постійних споживачів послуг - туристів. Значимість географічної одиниці як туристської дестинації, визначається трьома основними факторами: атракціями, сервісом і туристською інфраструктурою, доступністю (як правило, географічною). Ці три чинники іноді називають «туристські якості дестинації» |
| Davidson R., Maitland R. [3] | Окремо взятий округ, місто або чітко визначена сільська, прибережна або гірська місцевість, яка має кордони |
| Framke W. [4] | Сукупність інтересів, різних видів діяльності, послуг, інфраструктури, атракцій, які формують ідентичність місця. У дестинації є статичний аспект - місце, територія, та динамічний аспект - сукупність різних агентів, продуктів і послуг, що варіюються в залежності від попиту туристів |
| Kotler F. [5] | Туристський продукт (комплекс матеріальних і нематеріальних елементів), що має багаторівневу структуру: основний, супутній, додатковий і розширений продукт. У цьому сенсі продуктом виступає саме туристична територія, регіон. Основою формування такого продукту є туристсько-рекреаційні ресурси, які наділяють його певною споживчою цінністю |
| Buhalis D [6] | Амальгама (поєднання) туристичних продуктів, які пропонують споживачеві інтегрований досвід (комплекс відчуттів) |
| Ritchie B. Crouch G. [7] | Конкретна територія з адміністративними кордонами: країна, макрорегіон (сукупність кількох країн), провінція або штат всередині країни, місто, унікальна територія типу національного парку, меморіалу |
| Grönroos C. [8] Bitner M. [9], Horovitz J. [10], Moosberg L. [11] O'Dell T. [12] | Система сервісу, розширений, клієнтоорієнтований продукт зі своїми характеристиками, як-от: імідж, місце, сфера обслуговування та гостинність. Отже, в основу покладено створення та обмін споживчими цінностями, індивідуальний туристський досвід, когнітивний процес, якими управляє турист свідомо чи несвідомо |
| Макаричева О. [14] | Туристичний продукт конкретної місцевості (об'єкта), запропонований для продажу у формі комплексу матеріальних і нематеріальних цінностей (пам'ятки історії, архітектури, продукція народної творчості - побут, фольклор, вироби та продукти традиційних для місцевості галузей та видів діяльності, страви національної кухні; чисте повітря, природа, докільця, зручності (вигоди) – умови та види розміщення, пересування, харчування та ін. |
| Ткаченко Т. [13] | Об'єкт (місто, регіон, район, місцевість, місце, заклад), що має туристично-рекреаційні ресурси (унікальні або специфічні), які є привабливими для подорожуючих, доступними завдяки наявності необхідної інфраструктури (зручності, послуги), доведені до споживача у формі сформованого та підготовленого до продажу туристичного продукту сучасними засобами маркетингових комунікацій (наявність логотипа, торгової марки тощо) в системі важелів інтегрованого управління суб'єктами господарювання |

Джерело: узагальнено авторами на основі [1—16].

З точки зору системного підходу до стратегічного управління, категорію "дестинація", на думку авторів, слід розглядати як сукупність елементів інфраструктури та інституцій, які взаємодіють в певному соціально-економічному просторі з приводу використання потенціалу цільових атракцій та формування на його основі унікального комплексного туристичного продукту з подальшою реалізацією з метою забезпечення стійкого розвитку території та взаємного розвитку в процесі створення споживчої цінності.

Ступінь тісноти зв'язку між елементами дестинації визначає її цілісність як системи. Цільові атракції це елементи туристичних ресурсів (об'єкти показу), що наділяють соціально-економічний простір унікальними характеристиками, які викликають інтерес туриста і, відповідно, визначають особливість управління цією категорією в рамках певної туристської системи. Критеріальними обмеженнями потенціалу цільових атракцій є баланс відкритості та сезонності. Під час оцінювання привабливості дестинації можна використовувати два основних методичних підходи: дослідження ресурсного потенціалу об'єктів туристського інтересу або вивчення попиту.

Теорія стратегічного управління може бути вдосконалена розробкою механізму прийняття управлінських рішень з позиції врахування фактору атрактивності та його впливу на соціально-економічні індикатори дестинації, що характеризують її розвиток.

Аналізуючи процес управління розвитком дестинацій в сучасних умовах, слід приділити особливу увагу вибору методів і підходів до управління як основного питання у визначенні способу взаємодії суб'єктів дестинації (органів місцевого самоврядування, підприємств, інвесторів, туристів, населення).

Вибір підходів до управління розвитком дестинації залежить від безлічі факторів, що прямо чи опосередковано впливають на атрактивність дестинації. Зазвичай їх розглядають у складі таких груп: політичні; соціальні; економічні; екологічні; природні; демографічні; психологічні; культурно-історичні; технологічні та інституційні. Всі перераховані вище фактори по-різному впливають на рівень атрактивності дестинації. До того ж, одні умови практично незмінні, інші, навпаки, піддаються управлінському впливу. Таким чином, на думку авторів, розглянуті фактори можна поділити на три групи: змінні, такі, що повільно змінюються та незмінні:

— до змінних факторів можна віднести законодавчі ініціативи, розробку, впровадження та підтримання іміджу дестинації;

— до тих, що повільно змінюються — підготовку спеціалізованих кадрів, якість обслуговування і культуру гостинності, рівень допоміжного і основного інфраструктурного оснащення, екологічну обстановку, систему господарських взаємозв'язків основних елементів дестинації;

— незмінними характеристиками дестинації залишаються географічне положення, кліматичні умови, культурно-історичний потенціал.

Таким чином, управління розвитком дестинації лежить в полі зору цілеспрямованого впливу органів місцевого самоврядування на фактори, які піддаються змінам, і впливають позитивним чином на її соціально-економічні характеристики. В аспекті загальної теорії управління регіональним розвитком сфера впливу охоплює планування, організацію, моніторинг, регулювання і контроль розвитку дестинації.

З позиції спеціальних управлінських функцій, сучасна теорія менеджменту дестинацій передбачає реалізацію оптимальної кадрової політики; управління якістю послуг; розробку інвестиційної та маркетингової стратегії в контексті єдиної політики підвищення інвестиційної привабливості дестинації та антикризових заходів; інформаційно-аналітичну підтримку розвитку дестинації на національному та міжнародному рівні. Перед регіональним менеджментом стоїть головна мета підтримки актуального середовища компетенції в регіоні — це той ресурс, який можна примножувати шляхом безперервного навчання персоналу, створення відповідних освітніх структур. Водночас це — мобільний ресурс, для утримання і примноження якого потрібне створення сприятливого середовища.

Формування регіональної політики комплексного розвитку території може ґрунтуватися на безлічі методів і підходів та їх поєднанні як у подоланні загроз, так і в реалізації основних можливостей розвитку дестинацій. Нині велику популярність у світі отримали кластерний, системний, маркетинговий підходи. Вибір органами місцевого самоврядування того чи іншого управлінського підходу до розвитку дестинації залежить від певного набору передумов, що характеризує дестинацію, серед яких необхідно виділити:

1) рівень стратегічної значущості та пріоритетності розвитку сфери туризму в порівнянні з іншими напрямками спеціалізації регіональної економіки;

2) рівень фінансування розвитку туризму;

3) етап розвитку сфери туризму в регіоні — вибір конкретних підходів і методів розвитку залежить від стадії життєвого циклу індустрії туризму. На етапі зростання в основному використовуються правовий, програмно-цільовий та галузевий підходи. На етапі зрілості індустрії туризму в регіоні можуть застосовуватися кластерний, просторовий і системний підходи;

4) наявність унікальних атрактивних властивостей територіального туристичного продукту, бренду, пізнаваності туристської дестинації;

5) інтенсивність і характер регіональної — один з найважливіших факторів макросередовища дестинації, що передбачає вибір різного інструментарію просування регіонального туристичного продукту на зовнішніх ринках, використання ефективних методів залучення інвесторів і туристів, приєднання до міжнародних нормативно-правових актів у сфері туризму, використання успішного досвіду туристичних регіонів розвинених країн світу тощо;

6) ступінь залучення територіальної громади, інституцій, комерційних організацій в процесі розвитку індустрії туризму — відображає ситуацію, що склалася і можливості використання потенціалу партнерства у сприянні комплексному розвитку туризму в регіоні;

7) екологічні обмеження — звуження кола використовуваних методів і підходів до управління розвитком індустрії туризму може бути пов'язано з промисловою спеціалізацією регіону, наявністю невирішених екологічних проблем, високою забрудненістю території, екологічними катастрофами з тривалим періодом відновлення екосистем та ін.;

8) рівень безпеки — обмеження у виборі методів і підходів до управління розвитком індустрії туризму в регіоні, пов'язане з макроекономічною та політичною нестабільністю в країні, недостатньою ефективністю діяльності правоохоронних органів та іншими факторами.

Для забезпечення цілей дослідження щодо формування механізму стратегічного управління розвитком дестинацій основаних на потенціалі цільових атракцій, пропонується теоретичний підхід, який передбачає досягнення таких цілей:

— використання системи сталого управління дестинацій;

— максимізація соціально-економічних переваг для приймаючих спільнот;

— максимізація пільг для спільнот, відвідувачів і культурної спадщини;

— максимізація вигоди для навколишнього середовища і мінімізація негативних наслідків функціонування туризму [11; 13].

Такий підхід базується на впровадженні глобальних критеріїв сталого туризму для дестинацій всіх типів з метою забезпечення вигод для спільноти, сприяння діловому процвітанню, завоювання споживчої довіри. Результативність управління стратегічним розвитком дестинації рекомендується визначати рівнем якості співробітництва між всіма її елементами, що беруть участь у процесі соціально-економічного розвитку дестинації. Оцінку результатів роботи механізму управління формуванням та реалізацією потенціалу цільових атракцій дестинації пропонується здійснювати за допомогою інтегрованого показника привабливості дестинації, як функції від сукупності коефіцієнтів відвідуваності дестинації туристами, витрат туристів та витрат туристів в розрахунку на 1 мешканця. Аналіз динаміки даного індексу (вихідне значення/ цільове значення) дозволить дати об'єктивну оцінку розвитку дестинації в динаміці та визначити рейтингове місце дестинації серед конкурентів з метою своєчасного контролю ефективності регіональної політики розвитку туризму, корегувати її механізм.

За характером управлінського впливу розрізняють прямі і непрямі методи. Методи прямого впливу припускають прямий, а не опосередкований адміністративний вплив на суб'єкти дестинації за допомогою факторів і важелів, які перебувають у розпорядженні органів влади. Економічний і соціальний ефекти методів прямого впливу забезпечуються оперативністю дії і жорсткою правовою та організаційною регламентацією. Методи непрямого впливу впливають на соціально-економічні показники за допомогою створення умов для прийняття інвестиційних рішень, що відповідають меті регіональної політики. У разі суттєвих переваг, що виражаються в забезпеченні балансу приватних і громадських інтересів, ці методи мають недолік у вигляді певного часового лагу між вжитими зусиллями і кінцевим результатом.

Таким чином, базовим критерієм під час прийняття управлінських рішень повинен стати принцип соціальної віддачі залучених інвестицій, у тому числі на основі механізму державно-приватного партнерства, в створення туристської інфраструктури з урахуванням фактору атрактивності та конкурентоспроможності туристичних продуктів дестинації. Чіткий механізм відбору найбільш привабливих регіональних інвестиційних проєктів створення нових об'єктів інфраструктури, що мають унікальним набором атрактивних властивостей, здатний збільшити пропозицію конкурентного туристичного продукту дестинації та залучити нові приватні інвестиції в туристичну сферу і суміжні галузі за принципом мультиплікативного ефекту. У відповідь на збільшення потоків туристів економічні суб'єкти ринку мають створити допоміжну ринкову інфраструктуру, забезпечивши тим самим спільну економічну рівновагу на більш високому соціально-економічному рівні.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Вивчення перерахованих вище підходів і методів до управління розвитком дестинацій дозволяє зробити висновки, що всі методи, за винятком просторового і, опосередковано, маркетингового підходів, абстрагуються від фактору привабливості при прийнятті управлінських рішень.

Запропонований концептуальний підхід, оснований на потенціалі цільових атракцій носить міждисциплінарний та інтегральний характер, є визначальним фактором при прийнятті управлінських рішень в процесі планування розвитку території. Це дозволить мінімізувати негативний вплив циклічних коливань в економіці, суттєво знизити рівень управлінських ризиків, підвищити якість прогнозів розвитку.

Література:

1. Leiper N. Tourism management. 3rd edn. Sidney, Pearson Education Australia, 2004. 326 p.
2. Medlik S. Dictionary of travel, tourism and hospitality. 2nd edn. Oxford, ButterworthHeinwmann, 1993. 273 p.
3. Davidson R., Maitland R. Tourism destinations. London, Hodder & Stoughton, 1997, pp. 4.
4. Framke W. The destination as a concept: a discussion of the business-related perspective versus the socio-cultural approach in tourism theory // Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 2002, no. 2 (2), pp. 92—108.
5. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз; пер. с англ. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Юнити-Дана, 2012. — 1071 с.
6. Buhalis D. Marketing the competitive destination of the future // Tourism Management, 2000, no. 21 (1). pp. 97—116
7. Ritchie B. The competitive destination: a sustainable tourism perspective / B. Ritchie, G. Crouch. — Cambridge: CAB International, 2003. — 291 p.
8. Gronroos C. Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates? // European Business Review, 2008, no. 20 (4), pp. 298—314.
9. Bitner M.J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees // Journal of Marketing, 1992, no. 56 (2), pp. 57—71.

10. Горовиц Ж. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. — М.: Дело и Сервис, no. 2007. — 288 с.

11. Mossberg L.A. Marketing approach to the tourist experience // Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 2007, no. (1), pp. 59—74.

12. O'Dell T. Experiencescapes: blurring borders and testing connections. Experiencescapes — Tourism, Culture, and Economy / edited by T. O'Dell and P. Billing. Copenhagen, Denmark, Copenhagen Business School Press, 2005, pp. 11—34.

13. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу [Текст] / Т.І. Ткаченко. — К.: КНТЕУ, 2006. — 536 с.

14. Макарычева Е. СМТН: экологические проблемы и их решение. URL: www.tourism-internet.ru

References:

1. Leiper, N. (2004), Tourism management, 3rd ed, Sidney, Pearson Education, Australia.
 2. Medlik, S. (1993), Dictionary of travel, tourism and hospitality, 2nd ed., Butterworth Heinwmann, Oxford, UK.
 3. Davidson, R. and Maitland, R. (1997), Tourism destinations, Hodder & Stoughton, London, UK.
 4. Framke, W. (2002), "The destination as a concept: a discussion of the business-related perspective versus the socio-cultural approach in tourism theory", Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, vol. 2 (2), pp. 92—108.
 5. Kotler, F. (2012), Marketing. Gostepriimstvo. Turizm [Marketing for Hospitality and Tourism], Unity-Diana, Moscow, Russia.
 6. Buhalis D.(2000) "Marketing the competitive destination of the future", Tourism Management, vol. 21 (1), pp. 97—116
 7. Ritchie, B. and Crouch, G. (2003), The competitive destination: a sustainable tourism perspective, CAB International, Cambridge, UK.
 8. Gronroos, C. (2008), "Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates", European Business Review, vol. 20 (4), pp. 298—314.
 9. Bitner, M.J. (1992), "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees", Journal of Marketing, vol. 56 (2), pp. 57—71.
 10. Horovitz, J. (2007), "Service Strategy: management, consumer-oriented" [Service strategy: management moves for customer results], Delo i Servis, Moscow, Russia.
 11. Mossberg, L.A. (2007), "Marketing approach to the tourist experience", Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, vol. (1), pp. 59—74.
 12. O'Dell, T. (2005), "Experiencescapes: blurring borders and testing connections. Experiencescapes", Tourism, Culture, and Economy, Copenhagen Business School Press, pp.11—34.
 13. Tkachenko, T.I. (2006), Stalyj rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu [Sustainable tourism development: theory, methodology, business realities], KNTEU, Kyiv, Ukraine.
 14. Makarycheva, E. (2003), "SMTN: environmental problems and their solutions", available at: www.tourism-internet.ru (Accessed 10 september 2019).
- Стаття надійшла до редакції 20.09.2019 р.