



Отримано: 30 серпня 2022 р.

Прорецензовано: 23 вересня 2022 р.

Прийнято до друку: 26 вересня 2022 р.

e-mail: norischuk067@gmail.com,

onivin@ukr.net

DOI: 10.25264/2311-5149-2022-26(54)-30-36

Корж Н. В., Онищук Н. В. Інтегрована бізнес-стратегія Організації з управління туристичними дестинаціями (ОМД). *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2022. № 26(54). С. 30–36.

УДК: 338.48:658(075.8)

JEL-класифікація: D23,24;H80;L29,83;P41

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-4901-3078>ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-1635-0801>**Корж Наталія Володимирівна,**

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування,
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

Онищук Наталя Вікторівна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ІНТЕГРОВАНА БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ З УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ (ОМД)

У статті запропоновано архітектуру удосконалення процесів Організації менеджменту дестинації (ОМД) за допомогою інноваційного підходу, який поєднує стратегічне управління та методи Lean для підвищення ефективності та продуктивності операційних процесів, організаційної ефективності та результативності. Структура дослідження поєднала аналіз внутрішнього середовища ОМД через ланцюжок створення вартості та методи Lean Six Sigma. Представлена методологія побудови стратегічних меж розвитку ОМД, використовуючи методи Lean Six Sigma, сприятиме оптимальному розвитку туристичних дестинацій, представляючи повну поточну картину процесів і взаємозалежностей між ними в рамках однієї керуючої організації.

Ключові слова: ОМД, оцядливе управління, ефект масштабу, гнучкі конкурентні переваги, системний підхід, інтегроване управління.

Nataliia Korzh,

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Administration,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of KNTEU

Natalya Onyshchuk,

PhD in Economics, Associate Professor,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of KNTEU,

INTEGRATED BUSINESS STRATEGY OF THE ORGANIZATION FOR THE DESTINATION MANAGEMENT ORGANISATIONS (DMO)

Destination Management Organizations play a leading role in managing the network of destinations and establishing and maintaining cooperation between stakeholders. It has been proven that destination management organizations (DMOs) need to perform both managerial and marketing functions. The criteria of their productivity are organizational efficiency and effectiveness. The article solves the problem of measuring productivity (effective use of organizational resources by the management) of DMO and optimization of the main processes in order to ensure the creation of added value in the entire value chain in tourism. Strategic management tools were used in combination with Lean Six Sigma method tools. This made it possible to build a value-oriented model of DMO process optimization, which will provide support for decision-making regarding the structure of the tourism chain, coordinate the movement of goods and the provision of services, as well as the exchange of information between organization members and stakeholders. According to the authors, this can be achieved through the integration of activities: promotion and marketing, understanding consumer requirements, access to technology and the implementation of innovative practices, training and professional development, quality consulting for clients, and the implementation of a modern management concept – lean management in DMO will contribute to increasing the number tourists and growth of added value at all. The presented methodology for building the strategic boundaries of DMO development, using Lean Six Sigma methods, will contribute to the optimal development of tourist destinations, presenting a complete current picture of processes and interdependencies between them within the framework of one management organization. This can be the basis for the development of an interactive decision support structure that is used to optimize activities and operations in DMO.

Keywords: DMO, system approach; lean management; scale effect, flexible competitive advantages, integrated management.



Постановка проблеми. Сучасне ринкове середовище в туризмі характеризується зростаючою міжнародною конкуренцією на фоні швидкоплинних вимог клієнтів. Управління дестинацією та маркетинг дестинації стали «основними» темами в дослідницькій літературі з туризму починаючи з 2000 р. Сьогодні ці дві концепції є невід'ємною частиною професійної практики в туристичних дестинаціях та представляють платформу для досягнення досконалості туристичних дестинацій.

Туристичні дестинації можна розглядати як стратегічні бізнес-одиниці, як локацію, як систему постачання, пов'язану з конкретною територією [1, с. 2], «сукупність елементів інфраструктури та інституцій, які взаємодіють у певному соціально-економічному просторі для 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» [3, с. 26].

У чинній концепції [4, с. 5] організацією, яка відповідає вимогам розвитку туристичної дестинації, є організація з менеджменту дестинацій ОМД (Destination Management Organisations – DMO). Організація з менеджменту дестинацією – це державна чи приватна організація, яка може працювати на різних адміністративних рівнях і спрямована на планування, реалізацію та реалізацію політики розвитку туризму дестинації, скоординоване управління компонентами туристичної дестинації та реалізацію маркетингової політики [4]. UNWTO визначила ОМД як «скоординоване управління всіма елементами, які складають пункт призначення (визначні пам'ятки, доступ, маркетинг, людські ресурси, імідж та ціноутворення). Потрібен стратегічний підхід, щоб об'єднати дуже окремі суб'єкти для кращого управління дестинацією» [5]. Це підтверджує те, що розробки стратегій туристичних дестинацій та передачі інформації, пов'язаної з ринком, потрібна чітко визначені та ефективні процеси організації в межах ОМД.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд наукових та інших досліджень демонструє значну різноманітність у розумінні ОМД (незалежно від того, чи йдеться про формулювання «організація з маркетингу дестинацій» чи «організація з менеджменту організацій»):

– Річі та Крауч (2003) виділяють дві основні компетенції успішних ОМД: маркетинг, який пов'язаний із зовнішньою ефективністю, та координація зацікавлених сторін призначення, яка пов'язана з внутрішньою ефективністю ОМД [7];

– Presence визначає три основні види діяльності ОМД [8]: реклама, координація зацікавлених сторін призначення та управління кризами;

– Sainaghi класифікує діяльність ОМД у двох процесах: основні процеси/оперативні процеси (управління ресурсами, розробка продукту та комунікація) та допоміжні процеси (внутрішній маркетинг, навчання та дослідження) [9];

– Arbogast et al. визначають, що функції маркетингу та управління мають взяти на себе різні організації [10].

Здебільшого науковці дотримуються єдиної думки, що ОМД відіграють провідну роль в управлінні дестинаціями, сприянні співпраці між її суб'єктами призначення, і, відповідно, операції цих організацій, також мають оцінюватися на предмет їх організаційної ефективності та результативності.

В межах управлінського підходу ОМД об'єднує в певних формах загальні функції управління: планування (представляє сукупність процесів, за допомогою яких визначаються основні цілі ОМД, а також ресурси та засоби, необхідні для їх досягнення); організацію (полягає у встановленні зон відповідальності особового складу ОМД та регламентуванні зв'язків між структурними підрозділами); координацію (стосується процесів, за допомогою яких людський капітал залучається до досягнення цілей організації з урахуванням мотиваційних факторів); контроль (включає всі дії з моніторингу процесу та оцінки результатів, щоб виявити загрози, запобігати їх виникненню та реалізовувати нові цілі). Таким чином, управління дестинацією складається з інтегрованого управління тими процесами, які необхідні для встановлення обміну між дестинацією та відвідувачами. З одного боку, це передбачає управління пропонованими послугами та факторами туристичної привабливості, а з іншого боку – управління попитом, залежним від туристичного потоку та задоволеності клієнтів. Тому, з управлінської точки зору і потрібен системний підхід до процесів, що здійснюються ОМД, аби реалізувати роль ініціаторів і посередників.

Зважаючи на маркетинговий підхід, ОМД об'єднує в особливих формах чотири класичні функції:

– дослідження ринку та потреб споживачів (спрямовані на отримання інформації щодо поточних і потенційних ринків, загальних потреб споживання, мотивації цих потреб споживання та поведінки споживачів, що є зовнішнім, необхідним для встановлення цілей ОМД);

– зв'язок організації з економічно-соціальним середовищем (полягає в оперативному пристосуванні DMO до постійно мінливих зовнішніх умов, а також у функціонуванні можливостей і розвитку попиту на



певні продукти та послуги). Саме ця функція передбачає сприяння інноваційному духу в усій діяльності ОМД;

– задоволення потреб споживачів (ця функція реалізується через комплекс заходів, які спрямовані на виробництво тих характерних продуктів/послуг ОМД, які є необхідними та адаптованими до ринкового попиту шляхом розповсюдження їх в оптимальних умовах і забезпечення широкого спектру можливих виборів відповідно до смаків і вподобань туристів). Крім того, розширення асортименту продуктів/послуг та інформування туристів про раціональні способи їх використання з одночасним вихованням смаків споживачів через створення нових потреб та орієнтації споживчого попиту відповідають принципам сталого туризму та загальним інтересам суспільства;

– максимізація економічної ефективності (передбачає інформаційне забезпечення, критерії оцінювання розвитку, поширення методів раціоналізації діяльності, оптимізацію процесу розподілу всіх ресурсів ОМД (фінансових, матеріальних та мережевих, людських тощо), оптимізацію структур і процесів ОМД у повній відповідності до поставлених цілей).

Як бачимо, існує безліч змінних, які повинні бути прийняті до уваги для ефективного управління продуктивністю цього типу організації, тобто для успіху ОМД. Важко не погодитись з Рей та ін. (2010) [11], що успішні дестинації залежать від успіху ОМД, а їх успіх визначається:

- довгостроковим баченням розвитку дестинації;
 - спроможністю чітко визначати відповідальність перед зацікавленими сторонами та розробляти відповідні операційні структури;
 - прозорістю процесу прийняття рішень, до якого залучаються всі зацікавлені сторони.
- Вирішальна роль ОМД в управлінні дестинаціями значною мірою зумовлена:
- фрагментарним характером туризму, який формується значною кількістю зацікавлених сторін, котрі мають різні (іноді суперечливі) інтереси;
 - дестинації включають різні типи взаємодоповнюючих і конкуруючих організацій, численні сектори, інфраструктуру та низку державних/приватних зв'язків, які створюють різноманітні та сильно фрагментовані структури постачання.

Тому ОМД має створити спільну з ними мету та стратегію заради формування цілісного іміджу дестинації, який дозволить йому досягти успіху в довгостроковій перспективі. Зрештою, саме ОМД має координувати та стратегічно керувати туристичною дестинацією, надавати клієнтам послідовний туристичний продукт і таким чином навіть генерувати спільні інновації. Щоб створювати нові продукти та послуги, усі учасники повинні використовувати свій соціальний капітал і взаємно обмінюватися інформацією та знаннями для взаємної вигоди. Автори погоджуються з думкою Varghese and Paul про те, що «ОМД стане нервовим центром дестинації, який зберігає важливу інформацію про ринок; забезпечує загальну систему управління та допомагає координувати та контролювати потоки туристів, вирішує поточні тенденції й виклики та є тією платформою, на якій усі зацікавлені сторони вступають у контакт із потенційними туристами» [12]. У зв'язку з цим, головними елементами гнучких конкурентних переваг ОМД має стати інноваційність, знання та антикрихкість. Адже, щоб відповісти на виклики майбутнього, важливу роль в управлінському підході відіграє інновація процесів і системний підхід DMO.

В умовах сьогодення основними факторами впливу на інноваційні процеси повинні стати:

- орієнтована на інновації організаційна культура;
- здатність акумулювати знання ззовні;
- здатність використовувати знання для розвитку дестинації.

Крім того, зовнішні виклики змушують ОМД час від часу переусвідомлювати свою архітектуру та екосистему в очікуванні змін. В цій царині можна виділити напрямки антикрихкості цих організацій, які мають бути на порядку денному:

- розвиток організаційної гнучкості;
- розуміння туристичного досвіду;
- встановлення відповідних показників ефективності та методології бенчмаркінгу.

Мета і завдання дослідження. У зв'язку із зазначеними вимогами метою статті є розв'язання проблеми вимірювання продуктивності (ефективне використання керівництвом організаційних ресурсів) ОМД та оптимізації основних процесів з тим, аби забезпечити створення доданої вартості по всьому ланцюжку створення цінностей в туризмі. Для вирішення цієї проблеми доречним було б використання інструментів стратегічного менеджменту. Зокрема, пропонується здійснити аналіз внутрішнього середовища через ланцюжок створення вартості й використати методи Lean Six Sigma. Це дозволить побудувати ціннісно-орієнтовану модель оптимізації процесів DMO, яка буде забезпечувати підтримку прийняття рішень щодо структури туристичного ланцюга, координувати рух товарів і надання послуг, а також обмін інформацією



між членами організації та зацікавленими сторонами. На думку авторів, цього можна досягти шляхом інтеграції діяльності: просування та маркетингу, розуміння вимог споживачів, доступу до технологій та впровадження інноваційних практик, навчання та підвищення кваліфікації, якості консалтингу для клієнтів, а впровадження сучасної концепції менеджменту – ошадливого управління в ДМО – сприятиме збільшенню кількості туристів і зростання доданої вартості на всіх рівнях.

Виклад основного матеріалу. Дослідження внутрішнього середовища ДМО спрямоване на встановлення необхідних і доступних ресурсів у контексті формулювання певної стратегії. Тут варто використати VRIO-аналіз, який аналізує ресурси та можливості організації для визначення потенціалу, який здатний перетворитися на сталі конкурентні переваги за такими складовими: цінність; рідкість; складність відтворення; організація.

Аналіз ланцюжка вартості – зв'язок між ресурсами (компетенціями) ОМД та його конкурентною позицією, здійснюється для того, аби зрозуміти в який спосіб організація створює додану вартість. Застосовуючи модель ланцюга створення вартості, запропоновану М. Портером [13], діяльність, що аналізується в ДМО, можна розділити на дві широкі категорії:

А – основна діяльність: внутрішня логістика – прийом, зберігання та розподіл ресурсів для виробництва; виробництво (операції) – перетворення ресурсів у готовий продукт/послуги; зовнішня логістика – збір, зберігання та розповсюдження споживачам готової продукції/послуги; маркетинг і продаж – створює способи спілкування з ринком; обслуговування – підтримання або підвищення вартості продукту через післяпродажне обслуговування;

В – допоміжна діяльність: придбання – процес придбання ресурсів для основної діяльності; розробка технологій – ноу-хау, пов'язане з продуктом/послугою, процесом або певним ресурсом; управління людськими ресурсами – набір, відбір, навчання та мотивація персоналу організації; екосистема – системи планування, фінансування та контролю якості, а також елементи організаційної культури.

Ланцюг створення вартості ОМД та спосіб виконання окремих видів діяльності відобразатимуть підхід до впровадження стратегії. Цей ланцюжок створення вартості може дещо відрізнитися для різних послуг, які надаються ОМД або створюються разом з різними зацікавленими сторонами чи клієнтами. Таким чином, ОМД потребуватимуть ефективної діяльності з точки зору проектування, маркетингу, надання та підтримки своїх послуг.

Застосування методів Lean Six Sigma – культури безперервного вдосконалення всіх рівнів підприємства – дозволить залучити персонал до процесів безперервного вдосконалення продукту та клієнтської задоволеності, збільшити швидкість та ефективність операційних процесів, скоротити кількість витрат, запровадити практику роботи поліпшення ошадливості бізнесу.

Таким чином, процес буде визначено та розділено на кілька етапів, щоб краще зрозуміти його зміст та усунути складності в обслуговуванні клієнтів, втрати та неефективну діяльність в розвитку ОМД. Для підвищення конкурентоспроможності та здатності реагувати на вимоги ринку необхідно застосовувати концепції інтегрованого управління туристичними дестинаціями. Співвідношення між діями, спрямованими на запровадження ошадливого менеджменту, та продуктивністю ОМД показано на рис. 1. У рамках представленої методології шляхом аналізу внутрішнього середовища на рівні ОМД були встановлені необхідні та доступні ресурси для розробки стратегії управління.

Рушійною силою розвитку ОМД є стратегічна цінність, яка сприяє розвитку дестинації, а також задоволенню зацікавлених сторін. З іншого боку, впровадження методів ошадливого менеджменту (Lean) сприятиме зростанню цінності продуктів/послуг на фоні підвищення продуктивності роботи, забезпечуючи тим самим конкурентні переваги у відносинах із споживачами та партнерами.



Рис. 1. Модель ефективності ОМД



В такий спосіб процеси будуть проаналізовані ще й з точки зору операційної досконалості (діяльність, функції, організаційна структура). Тому можна говорити про інтеграцію попередньої системи оцінки ефективності ОМД із застосуванням концепції Lean Management (ощадливе управління).

Для того, щоб ідентифікувати та зробити очевидними основні процеси, які формують цінність, а також забезпечать прозорість процесів через весь логістичний ланцюг постачальники–процеси–клієнти використаємо інструмент методології Six Sigma – SIPOC. Основою діаграми SIPOC має стати ланцюг покращеного процесу, якому передують 5 конкретних етапів (рис. 2).



Рис. 2. Процес функціонування Організації з менеджменту дестинацією

Розглянемо зміст етапів, які містять ціннісні компоненти для покращення процесу функціонування ОМД та його продуктивності й результативності.

Етап 1. Ідентифікація основних складових процесу (Р). У рамках цього кроку необхідно визначити головних дійових осіб, які повинні реалізувати стратегію розвитку туристичної дестинації (табл. 1).

Таблиця 1

Ідентифікація складових процесу діяльності ОМД – (Р)

Елементи процесу	Суть процесу
Планування та дослідження	Розробка місії, підготовка туристичної політики та планів. Розробка цільової стратегії. Дослідження існуючих і потенційних цільових ринків.
Розробка продукту та надання послуг	Ведення інформаційної бази та діловодства. Визначення можливості розвитку нових туристичних продуктів. Надання допомоги у реалізації проєктів та програм в сфері туризму. Забезпечення підтримки покращення якості продукції. Забезпечення розгляду скарг. Організація великих заходів та ін.
Маркетинг і просування	Розробка маркетингової стратегії. Підготовка плану маркетингу туризму різних горизонтів. Проведення маркетингових досліджень. Впровадження ефективного бренд-менеджменту. Вибір найефективнішого іміджу або айдентики для дестинації, просування та PR. Розробка стратегії ціноутворення на власну продукцію. Запущення систем бронювання. Надання вхідних послуг.
Управління та координація	Провідна роль у туризмі в межах дестинації. Стратегічне управління дестинацією. Координація зусиль стейкхолдерів. Організація відповідних організаційних структур та процесів.
Розвиток партнерства та формування команди	Створення альянсів для досягнення цілей розвитку дестинації. Інформування зацікавлених сторін. Політичне лобювання спеціальних проєктів. Навчання персоналу та фронт-офіс.
Керування відносинами з громадою	Захист в питаннях туризму в межах дестинації. Інформування громади при прийнятті важливих рішень, які вплинуть на їх спосіб життя та рівень життя. Підвищення свідомості туристів.
Управління результативністю	Визначення продуктивності. Контролінг. Визначення слабких місць та розробка шляхів їх посилення.



Цей етап дозволив ідентифікувати елементи процесу в рамках ДМО.

Етап 2. Ідентифікація результатів (виходи процесу – О). Результати стосуються того, що повинні отримати туристи. Зокрема, інформацію про пропоновані туристичні продукти, супутні послуги – Інтернет, транспорт, трансфер, податки, покупки, безпека тощо. Це необхідно враховувати при розробці інтегрованої стратегії туристичного напрямку. Результати керуючого впливу на дестинацію формуються в межах таких об'єктів:

- фізичні продукти. До них належать фізичні об'єкти (пам'ятки архітектури, об'єкти показу та ін.), транспорт та супутня інфраструктура;
- люди. До цієї категорії відносять мешканців, які як господарі території, що надають ресурси гостинності, та постачальників послуг;
- місцева культура та спосіб життя, що представляє туристичний інтерес. Тут об'єктом виступає свідомість мешканців щодо сприйняття туризму та його переваг;
- комплексність послуг. Усі напрямки повинні мати набір послуг, які можуть бути придбані й використані туристами та збагатити їх туристичний досвід;
- програми: події, фестивалі та заходи, що організуються або програмуються для туристів повинні бути належним чином розрекламовані.

Етап 3. Визначення замовників (С). Враховуючи наведені вище пропозиції щодо ролі ДМО, пропонується, що її діяльність може бути організована за двома важливими функціями: зовнішній маркетинг дестинації і внутрішній розвиток дестинації. Для кожного з них необхідно визначити стратегію просування, щоб забезпечити максимальну ефективність за мінімальних витрат, відповідно, необхідно визначити та використовувати відповідні методи просування – медіа, соціальні мережі, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, особисті продажі.

Етап 4. Визначення необхідного потенціалу (вхідні ресурси – І). Вхідним потенціалом для розвитку продуктивності ОМД є ресурси та інформація щодо маркетингової діяльності в дестинації; людський капітал. Продуктивний розвиток туризму можливий за умови наявності людського капіталу, який характеризується високим рівнем кваліфікації, досвідом та мотивацією.

Ресурсами та інформацією щодо маркетингової діяльності ОМД можуть бути прямий маркетинг; друковані носії з інформацією про тираж, періодичність і плату за розміщення реклами; веб-сайт; радіо- та телемовлення; звіт про аналіз ринку; заходи місцевого/регіонального/національного рівнів; документи (методичні рекомендації, аналітичні звіти щодо поведінки споживачів та ін.). Оптимізація використання ресурсів через отримання синергійного ефекту, фактично, є основною метою управління туристичною дестинацією. Крім того, з фінансової точки зору забезпечується доступ до фінансових ресурсів з державних чи європейських фондів.

Етап 5. Ідентифікація постачальників (Suppliers – S). Постачальниками послуг можуть бути юридичні чи фізичні особи, чії послуги/ресурси беруть участь у формуванні комплексних турпакетів чи формують поле для комфортного перебування туристів чи регламентують правове поле та забезпечують захист споживачів, довкілля та ін.

Висновки. Таким чином, концепцію Lean можна вважати бізнес-стратегією, основною метою якої є підвищення рівня задоволеності клієнтів шляхом кращого використання ресурсів у ОМД. Це забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності та гнучкості процесів.

За допомогою розробленого стратегічного підходу і взаємозв'язку його з моделями Lean побудовано інтегровану модель управління зацікавленими сторонами ОМД заради формування цінності впродовж всього ланцюга створення вартості в туризмі. Це може бути основою для розроблення інтерактивної структури підтримки прийняття рішень, яка використовується для оптимізації діяльності та операцій в ОМД.

Література:

1. Jucan, M.S. (2015). *The Tourist Destination of the Future: Scenarios and Trends*. Ph.D. Thesis, «Lucian Blaga» University of Sibiu, Sibiu, Romania. [In English].
2. Bieger, T.; Beritelli, P. (2013). *Management von Destinationen*; 8. Auflage, Oldenbourg, Wissenschaftsverlag; Walter de Gruyter: Berlin, Germany. [In English].
3. Корж Н. В. Басюк Д. І. *Управління туристичними дестинаціями: підручник*. Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017.
4. Korzh N.V. Basiuk D.I. (2017). *Upravlinnia turystychnymy destynatsiiamy [Management of Tourist Destinations]*. Pidruchnyk. Vinnytsia: «PP«TD Edelweis i K». [In Ukrainian].
4. ANT-National Tourism Authority. *Destination Management Organization Book*; National Tourism Authority: Bucharest, Romania, 2017. <<http://turism.gov.ro/autoritatea-nationala-pentru-turism/>>. (2022, September, 15). [In English].



5. UNWTO-World Tourism Organization. *Tourism Highlights 2015 Edition*; UNWTO-World Tourism Organization: Madrid, Spain. <<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>>. (2022, September, 15). [In English].
6. Harsh, W. (2017). *Destination Management Organizations*; UNWTO: Madrid, Spain. [In English]
7. Ritchie, J.R.B.; Crouch, G.I. (2013). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*; CABI Publishing: Wallingford, UK, 211. [In English].
8. Presenza, A. (2005). The Performance of a Tourism Destination. Who Manages the Destination? Who Plays the Audit Role? In Proceedings of the 14th International Leisure and Tourism Symposium ESADE, University of Molise, Campobasso, Italy, May 2005. [In English]
9. Sainaghi, R. (2006). From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM). *Tour. Manag.*, 27, 1053–1063. [In English].
10. Arbogast, D.; Deng, J.; Maumbe, K. (2017). DMOs and Rural Tourism: A Stakeholder Analysis the Case of Tucker County, West Virginia. *Sustainability*, 9, 1813. [In English].
11. Wray, M.; Dredge, D.; Cox, C.; Buultjens, J.; Hollick, M.; Lee, D.; Pearlman, M.; Lacroix, C. (2015). Sustainable regional tourism destinations. Best practice for management, development and marketing. CRS Sustain. Tour. Queensland. 2010. <<https://sustain.pata.org/wp-content/uploads/2015/02/80099-Sustainable-Regional-Tourism-Destinations-Project-WEB.pdf>> (2022, September, 22). [In English].
12. Varghese, B.; Paul, N.I.J. (2014). A Literature Review on Destination Management Organization (DMO). *Zenith Int. J. Multidiscip. Res.* 4, 82–88. <<https://ssrn.com/abstract=2686970>> (2022, September, 18). [In English]
13. George, M. (2003). *Lean Six Sigma for Services*; McGraw-Hill: New York, NY, USA. [In English]
14. Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strat. Manag. J.*, 12, 95–117. [In English]
15. Драгомирова С. С., Николаєва Д. С. Імплементация способів управління розвитком регіональних українських територій як туристських дестинацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31 (70). № 2. С.74–78.
16. Драхомірова Ye.S., Nykolaieva D.S. (2020). Implementatsiia sposobiv upravlinnia rozvytkom rehionalnykh ukrainskykh terytorii yak turystskykh destynatsii. [*Implementation of development management methods of regional ukrainian territories as tourist destinations*]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*, Tom 31 (70), № 2, S.74-78. [In Ukrainian]