

УДК 338.48-6:339.1365

В. В. Липчук,
 д. е. н., професор, член-кор. НААНУ, Львівський національний університет
 ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6696-6006>
Н. В. Липчук,
 к. е. н., доцент, Львівський національний університет
 ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3437-8063>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.33

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО СЕГМЕНТАЦІЇ В СІЛЬСЬКОМУ ТУРИЗМІ: ВІД ДЕМОГРАФІЧНИХ КРИТЕРІЇВ ДО ІНТЕГРАЛЬНОЇ РЕСУРСНОЇ МОДЕЛІ

V. Lypchuk,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding member of the National Academy of Agrarian Sciences
 of Ukraine, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv
 N. Lypchuk,
 PhD in Economics, Associate Professor, Stepan Gzhytskyi National University
 of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

THE EVOLUTION OF SEGMENTATION APPROACHES IN RURAL TOURISM: FROM DEMOGRAPHIC CRITERIA TO AN INTEGRATED RESOURCE-BASED MODEL

Мета статті полягає у розробці та теоретичному обґрунтуванні інтегральної моделі сегментації ринку сільського туризму на основі ресурсного підходу (Resource-Based View) та доведенні необхідності переходу до економіки відносин. В основу покладено методи системного аналізу, порівняння маркетингових моделей та стратегічний VRIO-аналіз (Value, Rarity, Imitability, Organization), адаптований для потреб малого туристичного бізнесу. Доведено неефективність демографічної сегментації для мікро-об'єктів сільського туризму. Розроблено авторську чотирьох-етапну модель ресурсної сегментації, яка дозволяє ідентифікувати цільову аудиторію через аналіз унікальних активів господаря, а не через загальний ринковий попит. Обґрунтовано доцільність кластерної кооперації для вирішення дилеми "High Tech vs High Touch". Запропоновано застосування інструментарію стратегічного менеджменту (VRIO) для цілей маркетингової сегментації в сільському туризмі та введено поняття сегментації за рівнем співтворення (co-creation). Запропонована модель дозволяє власникам садиб оптимізувати маркетингові бюджети, фокусуючись на нішевих сегментах, що забезпечують стійку конкурентну перевагу та високий показник LTV (пожиттєвої цінності клієнта).

The article is devoted to a critical rethinking of marketing strategies in the field of rural tourism under conditions of uncertainty and resource constraints. The aim of the work is to develop and theoretically substantiate an integral model of market segmentation based on the Resource-Based View (RBV) and VRIO analysis, as well as to justify the transition from transactional marketing to the concept of relationship economics. The methodological basis of the study consists of

methods of system analysis and synthesis, comparative analysis of marketing models, the theory of firm resources (RBV), and the VRIO analysis method (Value, Rarity, Imitability, Organization), adapted by the authors for the specific needs of small tourism businesses. The article proves the inefficiency of applying mass marketing tools and classical demographic segmentation for micro-objects of rural tourism. The authors propose a four-stage model of resource segmentation, which allows identifying the target audience not through market requests, but through the analysis of the owner's unique assets. The study emphasizes that for small-scale actors, the value of intangible assets—such as family traditions, authentic local recipes, and personal hospitality—outweighs generalized market demand. By applying the VRIO framework, owners can categorize their internal resources to determine which assets provide a temporary versus a sustainable competitive advantage. This approach shifts the focus from competing on price to competing on unique experiences that are impossible for larger competitors to imitate. Furthermore, the integration into regional tourism clusters is identified as a necessary condition for bridging the digital gap, allowing individual hosts to focus on the "High Touch" personalized service while delegating "High Tech" functions like digital lead generation to the cluster level. The final model encourages a move towards the economics of relationships, where value is co-created through the interaction of the host and the guest, ensuring long-term financial stability through increased repeat visits and enhanced customer lifetime value (LTV).

Ключові слова: сільський туризм, ресурсна сегментація, VRIO-аналіз, інтегральна модель, економіка відносин, співтворення цінності.

Key words: rural tourism, supply-side segmentation, VRIO analysis, integral model, relationship economics, service personalization, value co-creation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розвиток сільського туризму в Україні на сучасному етапі розглядається як стратегічний напрям диверсифікації економіки сільських територій, дієвий інструмент збереження етнокультурної спадщини та важливий чинник психологічної реабілітації населення в умовах воєнного та післявоєнного стану. Однак, незважаючи на значний потенціал, на рівні окремих суб'єктів господарювання—власників сільських садиб, особистих селянських господарств (ОСГ) та сімейних ферм, спостерігається криза традиційних підходів до залучення та утримання клієнта.

Проблема полягає у невідповідності класичних маркетингових доктрин реаліям мікробізнесу, "поточна ситуація на ринку, а понад усе, зростаюче значення потреб і очікувань споживачів, призвели до трансформації традиційної концепції транзакційного маркетингу" [6, с. 115]. Більшість рекомендацій, що існують у науковому та методичному просторі, адаптовані з теорії готельного менеджменту великих підприємств. Вони пропонують аналізувати широкі ринкові сегменти, інвестувати у масштабні рекламні кампанії та впроваджувати складні автоматизовані системи управління. Проте для садиби з номерним фондом у 3—5 кімнат така стратегія є фінансово недосяж-

ною та операційно недоцільною. Власник малого об'єкта не має права на помилку "тестування гіпотез" на широкій аудиторії. Ціна залучення нецільового гостя є критичною для репутації закладу та атмосфери приватності.

Сільський туризм переживає численні зміни, викликані глобальними та внутрішніми процесами, соціально-економічною та політичною ситуацією. Це створює нові виклики та змінює традиційні підходи в цій сфері. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку специфічних, науково обґрунтованих, але низьковитратних інструментів сегментації, які б враховували камерність, ресурсну обмеженість та персоніфікований характер послуг. Ключовим стратегічним інструментом стає сегментація, заснована на ресурсах (Resource-Based View).

Запропонований підхід не заперечує класичну сегментацію ринку сільського туризму, а розглядає її як фундамент для подальшої еволюції у бік мікросегментації та поглибленої персоналізації сервісу

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку сільського туризму в останні роки посідає чільне місце у науковому дискурсі. Загальні засади організації та маркетингу в цій сфері ґрунтовно розкрито у працях таких вітчизняних вчених, як В. Васильєв, Н. Венгерська, О. Гафурова, Л. Забу-

ранна, Ю. Зінко, М. Костиця, Н. Кудла, М. Рутинський, Г. Шука, Г. Черевко та ін.

Теоретико-методологічні аспекти сегментації туристичного ринку висвітлені у доробку М. Бойко, О. Виноградової, Ю. Забалдіної, В. Кифяка, О. Любіцевої, М. Мальської, Т. Ткаченко. Переважна більшість цих досліджень розглядає сегментацію крізь призму традиційного поділу споживачів на однорідні групи за демографічними та поведінковими ознаками ("demand-side segmentation"). Водночас, варто зауважити, що новітні вітчизняні розвідки здебільшого фокусуються на антикризовому менеджменті та змінах у сфері гостинності під час війни [8; 11; 14], залишаючи поза увагою глибинні трансформації підходів до вибору цільової аудиторії мікробізнесу.

Існуючий підхід (сегментація з боку попиту) є ефективним передусім для великих гравців ринку, що володіють значними ресурсами для адаптації продукту. Натомість у зарубіжній літературі набуває поширення критика універсальності соціо-демографічних критеріїв. Зокрема, С. Дольнікар (S. Dolnicar) наголошує на обмеженості класичних метрик у сучасному туризмі та пропонує враховувати транзакційні й прогностичні змінні [3; 13].

У контексті стратегічного управління фундаментальне значення має ресурсна теорія підприємства (Resource-Based View — RBV), розроблена Дж. Барні (J. Barney) [2], яка стверджує, що стійка конкурентна перевага формується не зовнішнім ринковим позиціонуванням, а внутрішніми унікальними ресурсами. Застосування цієї теорії в туризмі досліджують окремі закордонні автори [1; 5; 10].

Проте аналіз наукової літератури засвідчує відсутність комплексних досліджень, які б адаптували інструментарій моделі VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) безпосередньо для цілей маркетингової сегментації в сільському туризмі України. Це протиріччя між наявним потужним інструментарієм стратегічного менеджменту та його фрагментарним використанням у прикладному маркетингу туризму визначає мету та завдання цієї статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка прикладної моделі сегментації ринку сільського туризму, яка базується на ресурсному підході (Resource-Based View) та фокусується на унікальних внутрішніх активах садиби. Відповідно до мети, у статті вирішуються такі завдання: критичний аналіз обмежень

традиційної демографічної сегментації для мікробізнесу; адаптація методу VRIO-аналізу до специфіки агротуристичної діяльності; розробка алгоритму впровадження інтегральної моделі ресурсної сегментації; обґрунтування переходу до концепції економіки відносин та співтворення цінності як ключових факторів конкурентоспроможності в цифрову епоху.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Традиційна еволюція сільської садиби часто розпочинається з етапу так званого "інтуїтивного маркетингу", коли господар орієнтується на широке коло споживачів (умовно "всіх добрих людей"). Згодом, намагаючись систематизувати діяльність, власники застосовують класичну демографічну сегментацію, виділяючи такі групи як "сім'ї з дітьми", "студенти", "пенсіонери" тощо. Проте, якщо у великому готельному комплексі різні групи можна розвести просторово (зонування території, окремі корпуси), то в межах однієї сільської садиби їх одночасне перебування неминуче призводить до конфлікту інтересів, порушення атмосфери приватності та втрати лояльності кожної з груп.

Відтак, демографічні ознаки перестають бути надійним предиктором споживчої поведінки. У сучасному сільському туризмі акцент зміщується на мотиваційні, активні та поведінкові критерії, тоді як класичні демографічні показники відіграють переважно допоміжну роль [7]. Критичним фактором успіху стає звуження сегмента до рівня мікроніші, що базується на спільних психографічних характеристиках та цінностях. Глобальні огляди ринку підтверджують, що сегменти дедалі більше визначаються такими категоріями як автентичність, екологічність, здоров'я, цифровізація та персоналізація.

Для вирішення окресленої проблеми нами пропонується змінити вектор маркетингового аналізу. В умовах зростаючої конкуренції традиційне питання "Чого хоче абстрактний ринок?" для власника малого бізнесу має трансформуватися у питання "Яким ресурсом я володію, щоб запропонувати унікальну цінність?". Це і є сутністю сегментації з боку пропозиції.

У цьому контексті ресурси сільської садиби розглядаються не лише як фактори виробництва, а як фундамент стратегії сегментації. Пропонований підхід органічно доповнює традиційний: питання "хто наші клієнти?" поєднується з питанням "які унікальні активи ми маємо і для кого вони є найціннішими?".

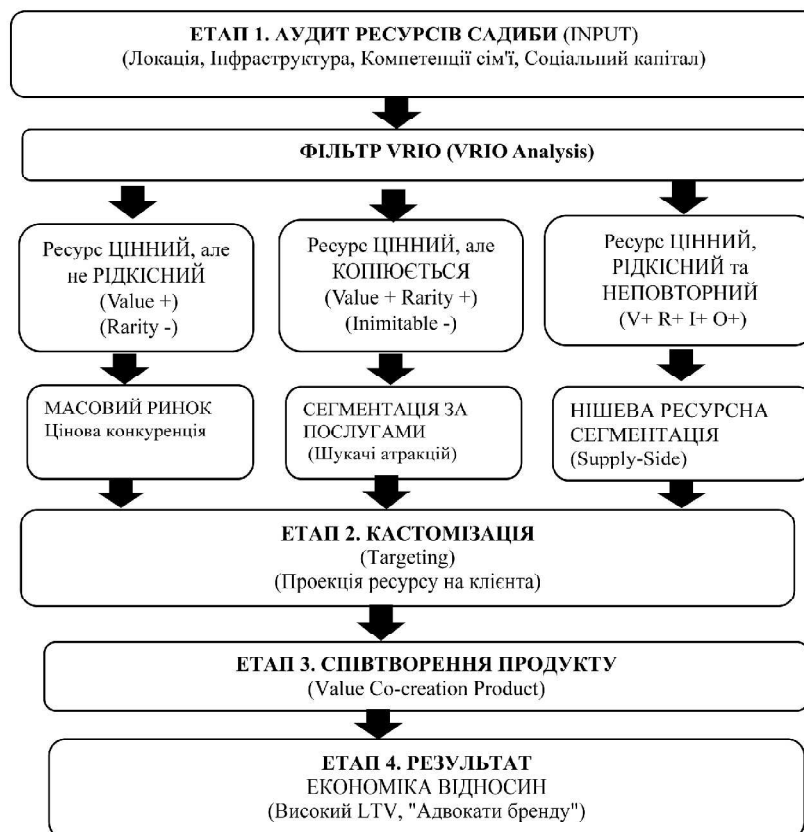


Рис. 1. Інтегрована модель сегментації в сільському туризмі на основі ресурсо-орієнтованого підходу (RBV)

Джерело: розроблено авторами.

Нами запропоновано Інтегровану модель сегментації в сільському туризмі на основі ресурсо-орієнтованого підходу (RBV), яка реалізується через чотири послідовні етапи (рис. 1).

Першим кроком є суцільна інвентаризація активів садиби, що охоплює фізичні (будівлі, земля), природні (ландшафт, локація), людські (компетенції родини) та організаційні ресурси. Кожен ідентифікований актив підлягає оцінці за критеріями VRIO:

1. Value (Цінність). Чи дозволяє цей ресурс задовольнити реальну потребу гостя або нівелювати наявну чи потенційну загрозу?

2. Rarity (Рідкісність). Чи є ресурс унікальним на ринку? Яка кількість конкурентів у радіусі доступності володіє аналогічним активом?

3. Inimitability (Неповторність). Чи складно конкурентам скопіювати цей ресурс? Чи вимагає відтворення значних витрат часу або історичних передумов? Саме у цьому контексті слід зазначити, що унікальним ресурсом, який неможливо "вкрасти" чи "підробити", є особисті стосунки господаря з гостем. Усвідомлення цього факту через VRIO-аналіз зумовлює перехід від продажу послуг до моделі "Економіки відносин".

4. Organization (Організованість). Чи наявні в господарстві необхідні процеси та структура для ефективного експлуатації цього ресурсу?

Результати аналізу визначають конкурентний статус ресурсу та профіль відповідного цільового клієнта (таблиця 1).

Як видно з даних таблиці 1, справжня сегментація можлива лише на рівні ресурсів, що відповідають критерію "Inimitability" (неповторність). У сільському туризмі це найчастіше нематеріальні активи: соціальний капітал господаря, унікальна рецептура, родинна історія та атмосфера гостинності. Дослідження підтверджують, що лише ресурси категорії VRIN (цінні, рідкісні, неповторні та незамінні) забезпечують тривалу конкурентну перевагу [5]. Варто зазначити важливий нюанс: якщо природні ресурси можуть бути об'єктивно унікальними і неможливими для імітації (локація, ландшафт), то культурні ресурси (традиції, релігійні церемонії, ремесла) можуть відтворюватися в інших місцях, що робить їх менш рідкісними і вразливішими до копіювання.

На другому етапі кастомізації ресурсів у параметри сегментів відбувається проекція виявленого унікального активу на ринок. Завдан-

Таблиця 1. Матриця зв'язку VRIO-характеристик ресурсу та цільових сегментів (Модельна ситуація)

Тип ресурсу	V	R	I	O	Конкурентний наслідок	Характеристика цільового сегмента
Базовий (напр., стандартні номери, Wi-Fi)	+	-	-	+	Конкурентний паритет	Масовий ціновий сегмент. Клієнт обирає за ціною. Лояльність низька
Тимчасово унікальний (напр., чан, басейн, апітерапія)	+	+	-	+	Тимчасова конкурентна перевага	Шукачі послуг. Клієнт їде заради конкретної атракції. Лояльність прив'язана до послуги, а не до місця.
Стійкий унікальний (напр., харизма господаря, автентична кухня, історія роду)	+	+	+	+	Стійка конкурентна перевага	Ціннісний сегмент Формування спільноти «адвокатів бренду». Високий LTV та нечутливість до ціни

Джерело: розроблено авторами.

ня полягає в ідентифікації групи споживачів, для яких цей ресурс має найвищу цінність. Наприклад, унікальні природні ландшафти стають основою для сегмента туристів, які шукають автентичних природних вражень [9]; господарства з ексклюзивною сільськогосподарською продукцією (крафтові вина, органічні продукти, локальні делікатеси) орієнтуються на гурманський та гастрономічний туризм; садиби, що забезпечують повну ізольованість і тишу (за умови відсутності аналогів у радіусі доступності), фокусуються на специфічних нішах: IT-фахівцях, представниках творчих професій чи особах, що потребують психологічної реабілітації.

На третьому етапі розподілу ресурсів та розробки продукту стратегічне спрямування обмежених (передусім фінансових) активів відбувається виключно на користь пріоритетних сегментів. Замість розпорошення інвестицій на "покращення всього", кошти акумулюються для підсилення "ядра унікальності". Результатом стає диференційований продукт, де клієнт отримує не уніфіковану послугу проживання, а кастомізований досвід.

Завершальним, четвертим етапом є моніторинг та адаптація. Пропонована модель не є одноразовою аналітичною вправою, а передбачає циклічність. Конкурентне середовище є динамічним: ресурси, які сьогодні є дефіцитними та цінними, завтра можуть стати загальнодоступним стандартом через розвиток інфраструктури чи інновації конкурентів. Зміна туристичних вподобань або втрата ресурсом ознаки рідкості вимагає пошуку нового джерела унікальності або переходу до іншого цільового сегмента, що зумовлює необхідність постійного коригування стратегії сегментації.

Впровадження VRIO-моделі неминуче приводить до висновку, що в сільському туризмі найскладнішим для копіювання ресурсом є система відносин "господар - гість". У класичному розумінні ці стосунки базуються на гостинності, довірі та взаємності, коли гості стають тимчасовими членами сім'ї, приймаючи правила дому господаря [12].

З точки зору економіки досвіду, сільський туризм визначається як форма, в якій продукт є комплексним "набором вражень", а міжособистісна комунікація стає основним носієм цінності. Взаємодія сторін мотивує туристів брати участь у співтворенні послуг (Value Co-creation) [4].

Традиційний транзакційний маркетинг, сфокусований на разовому продажу, стає збитковим для малих садиб через постійне зростання вартості залучення клієнта. Економічна ефективність мікробізнесу нині базується на показнику LTV (Lifetime Value) — сукупному доході від клієнта за весь період взаємодії. Це дає підстави розглядати сучасну сегментацію через призму співтворення цінності, яка формується у спільній дії господарів, туристів, місцевої громади та інших стейкхолдерів, а не надається садибою в односторонньому порядку. При цьому сучасний турист трансформується з пасивного споживача в активного партнера, що гарантує його повернення. Сегментація, таким чином, відбувається за критерієм готовності до залучення.

Критичним викликом для сегментації в сільському туризмі є її технологічне забезпечення. Цифровізація економіки створює своєрідний парадокс. З одного боку, ринок вимагає технологічності (онлайн-бронювання, миттева комунікація — High Tech). З іншого, сутність сільського туризму полягає у щирій,

"аналоговий" гостинності та живому спілкуванні (High Touch).

Для окремого господаря впровадження вартісних CRM-систем та інструментів Big Data є непосильним завданням. Ефективним вирішенням цієї дилеми є інтеграція садиб у туристичні кластери. У такій моделі відбувається чіткий розподіл функцій:

— Рівень кластера: вирішення завдань цифровізації маркетингу, лідогенерації, ведення баз даних та первинної фільтрації сегментів.

— Рівень садиби: фокус на якості прийому, емоційному контакті та забезпеченні унікального досвіду для гостей.

Такий підхід дозволяє мікрособ'єктам сільського туризму користуватися перевагами великих даних, не втрачаючи своєї ідентичності та не витрачаючи надмірних ресурсів на IT-інфраструктуру.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати проведеного дослідження засвідчили, що механічне перенесення інструментів масового маркетингу та класичної демографічної сегментації на ґрунт сільського туризму є методологічно невиправданим та неефективним через суттєву ресурсну та масштабну диспропорцію. Доведено, що саме унікальні внутрішні ресурси агротуристичних господарств (фізичні, природні, ментальні) мають фундаментальне значення, оскільки вони виступають прямою основою конкурентної переваги та визначають межі ефективного обслуговування ринку.

Запропонована інтегральна VRIO-модель змінює парадигму ринкової стратегії: від пошуку клієнта під абстрактний попит до селекції сегментів, які максимально валоризують (надають цінності) унікальний актив господаря. Ефективна сегментація в сільському туризмі повинна розпочинатися не з аналізу ринку, а з систематичного аудиту ресурсів садиби за критеріями VRIO, з подальшим стратегічним зіставленням виявлених "ядер унікальності" з потребами тих сегментів, які здатні оцінити складні для імітації переваги.

В умовах тотальної цифровізації ключовою конкурентною перевагою сільського туризму залишається "економіка відносин" та персоналізація досвіду. Вирішення дилеми між технологічністю та гостинністю полягає в інтеграції: функції цифрового маркетингу та обробки даних доцільно делегувати на рівень регіональних кластерів, залишаючи за господарем функцію емоційної взаємодії та співтворення туристичного продукту.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають в емпіричній верифікації запропонованої VRIO-моделі на репрезентативній вибірці суб'єктів сільського туризму різних регіонів України. Окремої уваги потребує розробка методичного інструментарію для кількісної оцінки нематеріальних активів (зокрема, "капіталу відносин" та рівня співтворення цінності), а також дослідження механізмів цифрової інтеграції мікробізнесу в туристичні кластери без втрати їхньої автентичності.

Література:

1. Astawa I. P. M. VRIO Model as a Framework for Developing Tourism Competitiveness: Case Study in Tourism Village in Gianyar Regency, Bali. *Proceedings of the International Conference on Applied Science and Technology on Social Science (ICAST-SS 2020)*. 2021. URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/icast-ss-21/125971060> (дата звернення: 25.01.2026).
2. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99—120.
3. Dolnicar S., Leisch F. Market segmentation analysis in tourism: A perspective. *Tourism Review*. 2019. Vol. 74, № 1. P. 20—29.
4. Gralak K., Kacprzak M. Trendy i kierunki rozwoju agroturystyki w kontekście ekonomii doswiadczen. Warszawa: Wydawnictwo SGGW, 2021. 134 s.
5. Enhancing Tourism Villages Through VRIN Resources and Local Endorsement: A Resource-Based View on Achieving SDGs in Rural Development / S. S. Iriani et al. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*. 2024. Vol. 5, № 2. e02740. DOI: <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGs-Review.v5.n02.pe02740>.
6. Miedzorganizacyjne relacje w procesach zarzadzania. Formy — marketing — zachowania strategiczne: monografia / J. Kot, V. Lypchuk, J. Radowicz, M. Sztorc. Kielce: Politechnika Switokrzyska, 2019. 192 s. URL: https://www.biblos.pk.edu.pl/ST/2020/08/100000327421/100000327421_Kot_MiedzorganizacyjneRelacje.pdf.
7. Lwoga N. B., Maturo E. Motivation-based segmentation of rural tourism market in African villages. *Development Southern Africa*. 2020. Vol. 37, № 4. P. 605—622.
8. Okhrimenko A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N. and Kulyk M. Changes in hotel activities in Ukraine and Poland due to the war. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, № 4. P. 352—367. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.27](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.27).

9. Putova B. Anthropology of Tourism: Researching Interactions between Hosts and Guests. Czech Journal of Tourism. 2018. Vol. 7, № 1. P. 71—92.

10. Simarmata E., Kusumastuti R., Wijaya C. Achieving Sustainable Competitiveness of Tourism Dynamics with Resource-Based View. European Journal of Innovation Management. 2024. Vol. 27, № 3. P. 1001—1023. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2022-0365>.

11. Tserklevych V., Stavskaya Y. Anti-crisis hotel management in the rear region: Management tools, post-war recovery. Transformational Economy. 2024. Vol. 3, № 08. P. 56—64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-10>.

12. Tucker H. The Host-Guest Relationship and Its Implications in Rural Tourism. New Directions in Rural Tourism / ed. by D. Hall, L. Roberts, M. Mitchell. Aldershot: Ashgate Publishing, 2003. P. 80—89.

13. Van Leeuwen R., Koole G. Data-Driven Market Segmentation in Hospitality Using Unsupervised Machine Learning. arXiv preprint arXiv:2111.02848. 2021. URL: <https://arxiv.org/pdf/2111.02848>.

14. The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities / F. Zhuravka et al. Problems and Perspectives in Management. 2023. Vol. 21, № 3. P. 140—149. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.11](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.11)

References:

1. Astawa, I. P. M., (2021), "VRIO Model as a Framework for Developing Tourism Competitiveness: Case Study in Tourism Village in Gianyar Regency, Bali", Proceedings of the International Conference on Applied Science and Technology on Social Science (ICAST-SS 2020), available at: <https://www.atlantispress.com/proceedings/icast-ss-21/125971060> (Accessed 25 Jan 2026).

2. Barney, J. B., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, vol. 17, no. 1, pp. 99—120.

3. Dolnicar, S., and Leisch, F., (2019), "Market segmentation analysis in tourism: A perspective", Tourism Review, vol. 74, no. 1, pp. 20—29.

4. Gralak, K., and Kacprzak, M., (2021), Trendy i kierunki rozwoju agroturystyki w kontekście ekonomii doświadczonych [Trends and directions of agritourism development in the context of experience economy], Wydawnictwo SGGW, Warsaw, Poland.

5. Iriani, S. S., et al., (2024), "Enhancing Tourism Villages Through VRIN Resources and Local Endorsement: A Resource-Based View on Achieving SDGs in Rural Development", Journal

of Lifestyle and SDGs Review, vol. 5, no. 2. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe02740>.

6. Kot, J., Lypchuk, V., Radowicz, J., and Sztorc, M., (2019), Miedzyorganizacyjne relacje w procesach zarządzania. Formy — marketing — zachowania strategiczne [Inter-organizational relations in management processes. Forms — marketing — strategic behavior], Politechnika Świętokrzyska, Kielce, Poland, available at: https://www.biblos.pk.edu.pl/ST/2020/08/100000327421/100000327421_Kot_MiedzyorganizacyjneRelacje.pdf (Accessed 06 Feb 2026).

7. Lwoga, N. B., and Maturo, E., (2020), "Motivation-based segmentation of rural tourism market in African villages", Development Southern Africa, vol. 37, no. 4, pp. 605—622.

8. Okhrimenko, A., Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N. and Kulyk, M., (2024), "Changes in hotel activities in Ukraine and Poland due to the war", Problems and Perspectives in Management, vol. 22, no. 4, pp. 352—367. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.27](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.27).

9. Putova, B., (2018), "Anthropology of Tourism: Researching Interactions between Hosts and Guests", Czech Journal of Tourism, vol. 7, no. 1, pp. 71—92.

10. Simarmata, E., Kusumastuti, R., and Wijaya, C., (2024), "Achieving Sustainable Competitiveness of Tourism Dynamics with Resource-Based View", European Journal of Innovation Management, vol. 27, no. 3, pp. 1001—1023/ <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2022-0365>.

11. Tserklevych, V., and Stavskaya, Y., (2024), "Anti-crisis hotel management in the rear region: Management tools, post-war recovery", Transformational Economy, vol. 3, no. 08, pp. 56—64. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-10>.

12. Tucker, H., (2003), "The Host-Guest Relationship and Its Implications in Rural Tourism", New Directions in Rural Tourism, Ashgate Publishing, Aldershot, UK, pp. 80—89.

13. Van Leeuwen, R., and Koole, G., (2021), "Data-Driven Market Segmentation in Hospitality Using Unsupervised Machine Learning", arXiv preprint arXiv:2111.02848, available at: <https://arxiv.org/pdf/2111.02848> (Accessed 06 Feb 2026).

14. Zhuravka, F., et al., (2023), "The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities", Problems and Perspectives in Management, vol. 21, no. 3, pp. 140—149. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.11](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.11).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.02.26

Прорецензовано / Revised: 11.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26