

УДК 334:339.137.2

Савіцька О.П.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та комерційної діяльності
Львівського інституту економіки і туризму***Савіцька Н.В.***кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародної економіки та інвестиційної діяльності
Львівського інституту економіки і туризму***Погребняк Л.В.***кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародної економіки та інвестиційної діяльності
Львівського інституту економіки і туризму*

ВПЛИВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

IMPACT ON DEVELOPMENT STRATEGY PERFORMANCE TOURISM ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

У статті обґрунтовані теоретичні аспекти формування стратегії розвитку туристичних підприємств. Проаналізовано різні підходи до визначення дефініції «стратегія підприємства». Сформовано основні завдання стратегії розвитку та розглянуто її види. Обґрунтовано актуальність дослідження та необхідність забезпечення стратегії розвитку туристичних підприємств в сучасних умовах. Дані рекомендації щодо розробки туристично-паломницького туру.

Ключові слова: стратегія розвитку, туристичні підприємства, ефективність, стратегічний розвиток, напрям розвитку.

АННОТАЦИЯ

В статье обоснованы теоретические аспекты формирования стратегии развития туристических предприятий. Проанализированы различные подходы к определению дефиниции «стратегия предприятия». Сформированы основные задачи стратегии развития и рассмотрены ее виды. Обоснована актуальность исследования и необходимость обеспечения стратегии развития туристических предприятий в современных условиях. Даны рекомендации по разработке туристско-паломнического тура.

Ключевые слова: стратегия развития, туристические предприятия, эффективность, стратегическое развитие, направление развития.

ANNOTATION

In the article the theoretical aspects of the development strategy of tourism enterprises. Analyzed different approaches to the definition of "enterprise strategy". Formed main task development strategy and considered its species. Actuality of research and the need to ensure the development strategy of tourism enterprises in modern conditions. The recommendations on the development of tourism and pilgrimage tour.

Key words: strategy development, tourist enterprises, efficiency, strategic development, direction of development.

Постановка проблеми. Ефективна робота туристичних підприємств визначається правильним вибором стратегічних орієнтирів, що дають змогу найкращим чином реалізувати потенціал підприємства. У складних ринкових умовах для покращення економічної ситуації в країні існує необхідність підвищення ефективності діяльності підприємств. Для цього необхідно знаходити дієві методи, механізми, напрями підвищення доходності підприємств. Це мож-

ливо, коли підприємства правильно оцінюють ринкову ситуацію, швидко реагують на зміни внутрішнього середовища та пристосовуються до змін у зовнішньому оточенні. Все це є можливим у разі чітко визначених цілей, прагнення їх досягнення та правильно обраної стратегії розвитку підприємства. Військовий конфлікт на сході України, анексія Криму, політична та економічна нестабільність, законодавча нерегульованість, корупція, недостатній рівень розвитку туристичної інфраструктури, відсутність загальної концепції державної та регіональної стратегічної політики розвитку туризму не дають можливості туристичним підприємствам досягти значних результатів господарювання. Для вирішення цих проблем необхідним є вибір такої стратегії розвитку, яка дасть змогу підвищити ефективність діяльності та активізувати розвиток підприємства. Основним завданнями діяльності туристичних підприємств в умовах ринкової економіки є підвищення ефективності діяльності і забезпечення безупинного стратегічного розвитку, саме тому формування стратегії розвитку підприємства та визначення її впливу на ефективність діяльності набувають особливого значення та актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем підвищення ефективності діяльності підприємств, аналізу стратегій розвитку присвячені роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних учених. Найбільш відомими є праці таких дослідників, як І. Ансофф, О.С. Віханський, П. Друкер, Л.С. Довгань, Г. Мінцберг, О.Є. Кузьмін, М. Портер, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатін, А.Дж. Стрікланд, А.А. Томпсон, Р.А. Фатхутдінов, А.Д. Чандлер, З.Є. Шершньова.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість наявних досліджень та праць, стрімкий економічний розвиток обумовлює необ-

хідність постійного пошуку нових шляхів розробки та вдосконалення стратегій розвитку підприємств.

Мета статті полягає в аналізі стратегій розвитку та дослідженні їх впливу на ефективність діяльності туристичних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. З метою активізації та розширення туристичних послуг підприємства зобов'язані мати ефективну стратегію розвитку як засіб для досягнення поставлених цілей. Ця стратегія повинна опиратися на сприятливі внутрішні і зовнішні можливості і мінімізувати ймовірні загрози його успішній діяльності. Стратегія підприємства – це сукупність її головних цілей та основних засобів досягнення цих цілей, загальний, деталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період. Мета стратегії – визначення основних завдань і напрямів діяльності фірми. Під час вибору стратегії важливо, щоб вона відповідала стратегічним намірам, мала ресурсне забезпечення та можливості для своєї реалізації. В процесі розроблення власної стратегії туристичні підприємства повинні враховувати регуляторні норми, що запроваджуються як на державному, так і на регіональному рівнях як суттєвий фактор впливу як на власну

стратегію, так і на стратегію туристичної індустрії загалом. Зокрема, у Концепції розвитку туризму в Україні до 2022 року [1] зазначено необхідність створення конкурентоспроможного на міжнародному ринку національного туристичного продукту, здатного максимально задовольнити туристичні потреби населення країни, забезпечення на цій основі комплексного розвитку регіонів за умови збереження екологічної рівноваги та культурної спадщини.

Науковцями подається багато різних тлумачень дефініції «стратегія» (табл. 1).

Узагальнення літературних джерел дає змогу запропонувати таке визначення стратегії розвитку підприємства. Стратегія – довготерміновий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її конкурентних переваг, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей, які визначені у комплексній програмі дій, яка визначає пріоритети та стратегічні напрями діяльності туристичного підприємства і спрямована на досягнення визначених довгострокових цілей за умови оптимального використання внутрішнього потенціалу та адаптації до зовнішнього середовища. Стратегія розвитку підприємства передбачає формування основоположних цілей і завдань

Таблиця 1

Підходи до визначення дефініції «стратегія підприємства»

№	Автор	Трактування поняття
1.	І. Ансофф	Перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності [2].
2.	В.А. Білошапка, Г.В. Загорій	Довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації [3].
3.	І.А. Бланк	Конкретний довгостроковий план досягнення певної мети [4].
4.	І.П. Булеєв	Комплекс системних заходів, направлених на підвищення ефективності функціонування підприємств.
5.	О.С. Віханський	Довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиція організації в навколишньому середовищі, що приводять організацію до її цілей [5].
6.	І.М. Герчикова	Розрахована на перспективу система заходів, що забезпечують досягнення конкретних окреслених компанією цілей [6].
7.	Г. Гольдштейн	Система дій і управлінських підходів, які використовуються для вирішення організаційних завдань і досягнення цілей організації.
8.	В. Глюк	Уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений, щоб дати впевненість у досягненні цілей підприємства.
9.	А.П. Градов	Правила вибору стратегічних зон господарювання, зон стратегічних ресурсів та правила взаємодії з групами стратегічного впливу.
10.	Дж. Джонсон, К. Скулс	Напрямок і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власникам часток участі в ній.
11.	П. Друкер, А. Чендлер	Система довгострокових цілей підприємства, в рамках якої розміщуються необхідні для досягнення цих цілей ресурси [7].
12.	К.Р. Ендрюс	Встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами.
13.	Б. Карлофф	Узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії.
14.	Р. Каплан і Д. Нортон	Набір гіпотез про причини і наслідки [8].
15.	Г.Б. Крейнер	Узгоджена сукупність рішень, що надають вплив на діяльність підприємства, мають довгострокові важко оборотні наслідки [9].

Закінчення таблиці 1

16.	Г.О. Колесніков	(Гр. <i>strategia, stratos</i> – військо і <i>ago</i> – веду) – 1) довгостроковий курс розвитку організації, який ґрунтується на усвідомленні сутності її виробничо-господарської та соціальної діяльності, способів досягнення її цілей; 2) розрахований на перспективу образ дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей (напрямок розвитку організації, який відображений у комплексному плані, що призначений для здійснення її місії та досягнення цілей); 3) комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу та призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.
17.	М. Коленсо	Мистецтво зорієнтувати організацію на те, щоб вона залишалася і домоглася переваги над конкурентами.
	О.І. Краузе	Комплексний план діяльності підприємства, розроблений на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначений для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємств.
18.	О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник	Напрямок розвитку організації, який відображений у комплексному плані, що призначений для здійснення її місії та досягнення цілей [10].
19.	Д. Куїнн	План, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле.
20.	Т.П. Любанова	Напрямок діяльності і засіб досягнення поставлених цілей, інструмент, за допомогою якого підприємство приводить свої можливості відповідно до ситуації на ринку і може протистояти мінливим умовам.
21.	А.Н. Люкшинов	Набір правил та прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку господарюючого суб'єкта.
22.	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [11].
	Г. Мінцберг	Принцип поведінки або дотримання певної моделі поведінки [12].
23.	С.І. Михайлов	Набір правил, якими керується організація під час прийняття управлінських рішень. Стратегія розглядається як загальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення цілей організації; оптимальний набір правил і прийомів, дій, рішень, що дають змогу реалізувати місію, досягти глобальних і локальних цілей підприємства (фірми).

Примітка: сформовано авторами на основі наукових джерел [2–18]

на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети [19]. Формування стратегії туристичного підприємства – це процес, що характеризується визначенням стратегічних цілей розвитку підприємства, аналізом альтернативних методів та засобів їх досягнення, створенням портфеля альтернативних стратегій, вибором оптимальної стратегії, розробленням деталізованих заходів з її реалізації, постійним моніторингом та коригуванням. Стратегія розвитку туризму характеризується спрямованістю, чітко визначеними пріоритетами, логічно побудованою програмою перспективних заходів для досягнення поставленої мети, набором принципів її формування. До принципів формування стратегії розвитку туристичних підприємств належать оптимальність, наукова обґрунтованість, цілеспрямованість, системний підхід, довгострокова перспектива, об'єктивність, динамічність, адаптивність, активність, комплексність, адекватність, конкретність, логічність, прозорість, легітимність, вимірність, контрольованість та підконтрольність.

Існує велике різноманіття стратегій, серед яких можна виокремити базисні (еталонні), які ґрунтуються на чотирьох підходах до зростання і пов'язані зі зміною наявного стану на багатовимірному чи кількох елементів: ринку, продукту, галузі, технології, положення підприємства всередині галузі (табл. 2).

Базисними (еталонними) стратегічними альтернативами є стратегії зростання, обмеженого зростання, стабільності та скорочення бізнесу. Загальна класифікація стратегій придатна і для туризму. Спеціальні стратегії, які доцільно застосовувати в туризмі, можна класифікувати таким чином: 1) стратегії за рівнем прийняття рішень – глобальна (міжнародний рівень), національна (державний рівень), регіональна (регіональний рівень) та місцева (місцевий рівень); 2) стратегії залежно від способів забезпечення розвитку – розвиток під впливом глобальної експансії (оптимізація діяльності в межах наявного позиціонування – інтенсивне зростання), розвиток завдяки організаційній гнучкості (передбачення розвитку економічних процесів конкурентів); 3) стратегії, що дають змогу управляти попитом за допомогою таких інструментів, як диференціація цін, стимулювання попиту в періоди низького завантаження, застосування системи попередніх замовлень і резервування часу обслуговування; 4) стратегії непрямого розподілу турпродуктів (турпослуг), що передбачають здійснення франчайзингу, створення нових послуг; мультисегментна та змішана стратегії; 5) стратегії підтримки якості турпослуг, засновані на низьких витратах, товарній диференціації, ринковій ніші або сегменті; стратегії горизонтальної і вертикальної інтеграції; 6) стратегії розвитку курортно-туристичних регіонів – кардинальної

зміни; збереження зростання; досягнутого та вибіркового зростання [21]. У реальній практиці підприємство може одночасно реалізувати кілька стратегій. Підприємство може проводити і визначену послідовність у реалізації стратегій (рис. 1) [22].

Результати досліджень літературних джерел показують, що науковці виділяють економіко-математичні методи, які доцільно застосувати під час формування стратегії розвитку туристичних підприємств. До таких методів відносяться авторегресійний аналіз (дає змогу прогнозувати потенційних споживачів туристичних послуг, а також розраховувати прогнозні показники попиту на туристичні продукти); кореляційно-регресійний аналіз (дає змогу визначати вплив факторів маркетингового середовища на діяльність туристичного підприємства); метод дерева класифікації (дає змогу формувати характеристичний портрет споживачів туристичних продуктів, а також оцінювати ієрархію поставлених цілей туристичного підприємства); дисперсійний аналіз (дає змогу моделювати поведінку споживачів туристичних продуктів, а також оцінювати розходження респондентів стосовно оцінки іміджу туристичного підприємства); метод прогнозої екстраполяції (дає змогу прогнозувати чистий прибуток, а також визначати вплив на фінансові результати чинника сезонності); кластерний аналіз (дає змогу сегментувати ринок туристичних послуг, визначати конкурентоспроможність туристичних підприємств, класифікувати споживачів і туристичні підприємства за видами

туризму, оцінювати задоволеність споживачів туристичних послуг, аналізувати ефективність розміщення реклами) тощо.

На ринку туристичних послуг в Україні виникла необхідність у створенні нових турпродуктів, які б відповідали зростаючим вимогам і потребам туристів. Прискорити розвиток туризму може розробка нових цікавих маршрутів. На нашу думку, важливу роль сьогодні відіграє релігійний туризм, під яким розуміють подорожі туристів, які прямують до святих місць і релігійних центрів. Про популярність релігійного туризму говорить Всесвітня туристична організація, за її даними 330 млн. осіб беруть участь у релігійному туризмі, особливо під час свят [23]. Релігійний туризм підрозділяють на дві групи: паломницький та релігійно-пізнавальний туризм. Паломництво є подорожжю до Святої землі, а також до інших місцевостей, які мають для віри туриста певне сакральне значення. Такий вид туризму обирається з метою поклоніння і молитви. Основними причинами паломницького туризму є бажання зцілитися від певних недугів, помолитися за рідних і близьких людей, замолювати гріхи, проявити відданість вірі тощо. Екскурсійно-пізнавальна спрямованість релігійного туризму має на увазі відвідування релігійних центрів, в яких мандрівники можуть побачити релігійні об'єкти (культові пам'ятки, музеї), відвідати богослужіння, взяти участь у медитаціях та інших релігійних заходах. Цей вид туризму пов'язують із науковим туризмом релігійної спрямованості. В основі паломництва і

Таблиця 2

Характеристика базових стратегій розвитку підприємства [20]

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегії концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціювання
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегії інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками
Стратегії диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажів	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерства за витратами

релігійного туризму лежать подорожі до релігійних об'єктів: чудотворних ікон, мощей святих і могил видатних релігійних діячів, місць їх релігійної діяльності, монастирів і культових споруд із вагомим історичним та сучасним духовно-культурним значенням, природних об'єктів (джерел і криниць, печер, гаїв, окремих дерев тощо), пов'язаних із діяльністю Богородиці чи Святих чи іншою релігійною діяльністю. Серед об'єктів паломництва у Західній Україні цілющі джерела становлять найчисленнішу групу. Святе цілюще джерело – це один із об'єктів релігійного туризму; потік води, що утворюється внаслідок виходу підземних вод на поверхню землі зазвичай на місці з'явлення Матері Божої; вода із джерела відзначається чудодійною лікувальною силою, над джерелом може бути побудована каплиця Матері Божої.

Пропонуємо туристичним фірмам такий туристично-паломницький тур: Львів – Лісок – Прилбичі – Страдч – Львів. Під час подорожі цим маршрутом кожен охочий матиме можливість відвідати чудотворні джерела Св. Онуфрія, Св. джерело ікони Божої Матері Лісковецької, батьківщину митрополита А. Шептицького, а також побувати в печерному монастирі в с. Страдч. В селі Лісок, яке є присілком села Чер-

нилява, з давніх-давен пульсує джерело з цілющою водою, біля якого, за переказами, з'явився образ Матері Божої. В урочищі Студенець, що за кілометр на південний захід від Ліска, тобто необхідно повернути ліворуч на роздоріжжі, їдучи із Яворова, б'є потужне джерело святого Онуфрія. За народними переказами, колись тут поряд була печера, в якій жив монах-пустельник. Щороку в день святого Онуфрія, 25 червня, велична процесія церковних служителів і прочан із Ліска прямує до Студенця, до цілющого джерела. Одним з найбільших центрів паломництва у Львівській області є Свята Страдецька Гора. Місцевість Страдч розташована неподалік Львова в напрямку Яворова і оточена звідусіль прекрасними віковими сосновими лісами. На Страдецьку гору веде Хресна Дорога, де на вершині гори підноситься до неба Успенська церква (1795 рік). Приблизно на половині шляху до церкви розміщене Святе цілюще джерело-колодязь на Страдецькій горі, з якого спочатку брали воду монахи і яке зараз постійно освячується у дні Водосвяття. Люди, які десятиками років жили далеко від свого Небесного Творця, наворачуються, змінюють стиль життя, погляди, переконання і стають ревними християнами. Ті, хто через нерозважливі і гріховні



Рис. 1. Базові стратегії розвитку моделі Томпсона-Стрікленда (стратегії у квадрантах перераховані в можливому порядку переваги) [22].

кроки минулого терплять великі душевні муки, знаходять на Святій Страдецькій Горі полегшення свого болю. Люди оздоровлюються і від багатьох важких тілесних недуг. Усе це разом і становить неповторне духовне багатство і красу Страдецької гори. Вважаємо, що такий туристично-паломницький тур буде популярним і приведе до підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств.

Висновки. З метою активізації та розширення туристичних послуг підприємства зобов'язані мати ефективну стратегію розвитку як засіб для досягнення поставлених цілей. Ця стратегія повинна опиратися на сприятливі внутрішні і зовнішні можливості і мінімізувати ймовірні загрози його успішній діяльності. Стратегія розвитку туристичного підприємства є комплексом його довгострокових дій, реалізація яких спрямована на досягнення поставлених стратегічних цілей, є невід'ємною складовою його ефективного функціонування і забезпечує оптимізацію роботи, послідовність досягнення необхідних цілей та мінімізацію втрат при несприятливій кон'юнктурі ринку. Єдиної стратегії для успішного функціонування підприємства не існує. Досвід та практика ведення бізнесу показують, що високі показники діяльності підприємства можливі за умови поєднання різних стратегічних підходів. Підприємство, використовуючи знання та накопичений досвід, залучаючи до роботи досвідчених менеджерів, повинно розглянути велику кількість стратегічних підходів, які вже існують, і залежно від конкретних умов діяльності самостійно визначитися з конкретною та необхідною стратегією.

Подальші дослідження будуть спрямовані на виявлення конкретних методів та інструментів успішної реалізації стратегій розвитку сучасних туристичних підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Концепція розвитку туризму до 2022 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>.
- Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
- Белошапка В.А. Стратегическое управление: Принципы и международная практика / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий. – К. : Абсолют-В, 1998. – 352 с.
- Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия : [учеб. пособ.] / И.А. Бланк. – К. : Эльга ; Ника-Центр, 2004. – 720 с.
- Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд. – М., 2014. – 576 с.
- Герчикова И.Н. Менеджмент : [учебник] / И.Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. – 480 с.
- Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : [учеб. пособ.] / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Изд. Дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
- Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 214 с.
- Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента / С. Крейнер – М. : Инфра-М, 2012. – 347 с.
- Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : [навч. посібн.] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 4-те вид., стереотипне з 3-го. – Львів : Нац.ун-т «Львів. політехніка» (Інформ. Видав. Центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-Захід», 2007. – 384 с.
- Основы менеджмента / [М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури]. – СПб. : Вильямс, 2008. – 672 с.
- Стратегический процесс / [Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал] ; пер. с англ., ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
- Наливайко А.М. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : [монографія] / А.М. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
- Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 453 с.
- Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- Чандлер А.Д. Функции штаб-квартиры в многопрофильной фирме / А.Д. Чандлер // Strategic Management Journal. – 1991. – № 12 (Winter Special Issue). – P. 31–50.
- Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [навч. посібн.] / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2012. – 384 с.
- Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : [учебник] / Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд., испр. и доп. – М. : Эссмо, 2013. – 423 с.
- Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : [навч. посібн.] / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
- Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент : [навч. посібн.] / О.М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
- Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє // Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html>.
- Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М. : Прогресс, 2002. – 397 с.
- Всесвітня туристична організація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www2.unwto.org>.