

УДК 338.1:658.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-10>**Джерелюк Ю. О.**

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2213-8444>

Dzhereliuk Yuliia

Kherson National Technical University

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті запропоновано науковий підхід до вибору основних стратегій забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства з урахуванням рівня впливу макроекономічних чинників на діяльність підприємства. Відзначено, що головними принципами забезпечення антикризової стійкості є принципи системності, гнучкості, адаптивності, стратегічної цілеспрямованості, зворотного зв'язку, інформативності, комплексності, перспективності, відповідності стратегії наявним технологіям, професійної компетентності. Основою запропонованих стратегій забезпечення антикризової стійкості підприємства є дослідження змісту поняття антикризової стійкості підприємства як комплексної характеристики, яка відображає здатність підприємства зберігати у довгостроковому періоді поступове покращення конкурентних позицій на ринку під дією сукупності чинників виникнення кризи. Запропоновано матрицю «рівень антикризової стійкості підприємства – рівень впливу макроекономічних чинників на діяльність підприємства», що дає змогу конкретизувати процеси, які необхідно впровадити на підприємстві задля високих конкурентних позицій. Викладено результати застосування наукового підходу до вибору стратегій забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств.

Ключові слова: антикризова стійкість, принцип формування, стратегія забезпечення, макроекономічні чинники, туристичне підприємство.

DEFINING A STRATEGY TO ENSURE THE ANTI-CRISIS SUSTAINABILITY OF TOURIST ENTERPRISES

The article proposes a scientific approach to the choice of basic strategies for anti-crisis sustainability of a tourist enterprise, taking into account the level of influence of macroeconomic factors on the enterprise. It is noted that the main principles of crisis resilience are: the principle of system, flexibility, adaptability, strategic focus, feedback, informativeness, complexity, prospects, compliance of the strategy with existing technologies, professional competence. The assessment of the influence of the political environment, economic environment, socio-demographic environment and technological environment on the activities of tourism enterprises is given. The basis of the proposed strategies to anti-crisis sustainability of the enterprise is to study the content of the concept of anti-crisis sustainability of the enterprise as a complex characteristic that reflects the company's ability to maintain long-term gradual improvement of competitive position in the market under the influence of crisis factors. The components of providing anti-crisis sustainability and methodological tools for assessing the level of anti-crisis sustainability of tourism enterprises are presented. A qualitative assessment of the level of anti-crisis sustainability of tourism enterprises has been made. The matrix "the level of anti-crisis sustainability of the enterprise – the level of influence of macroeconomic factors on the activity of the enterprise" is offered, which allows to specify the processes that need to be implemented at the enterprise for high competitive positions. The necessity of taking into account the existing potential of the enterprise's resistance to crisis processes in determining the strategy of ensuring anti-crisis sustainability is substantiated. It is noted that the timely implementation of the strategy of ensuring the crisis sustainability of the enterprise depends on the timely assessment of the intensity of the impact of macroeconomic factors on the crisis sustainability of the enterprise and its component. The results of application of the scientific approach to a choice of strategies of maintenance of anti-crisis sustainability of the tourist enterprises are stated.

Keywords: anti-crisis sustainability, principle of formation, security strategy, macroeconomic factors, tourism enterprise.

JEL classification: M21, Z31

Постановка проблеми. Проблема забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства набуває особливої гостроти, оскільки саме рівень антикризової стійкості сприятиме покращенню конкурентних позицій протягом довгострокового відрізка часу під впливом кризових деструктивних чинників. В умовах нестабільності зовнішнього середовища підприємствам важко зорієнтуватися і визначити стратегію забезпечення антикризової стійкості. Для вибору стратегії забезпечення антикризової стійкості підприємства необхідно насамперед оцінити рівень антикризової стійкості підприємства та дослідити рівень впливу чинників середовища функціонування підприємства.

У цих умовах обґрунтованість та дієвість управлінських дій у межах формування стратегії забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства в конкурентному середовищі значною мірою залежить від наявності наукового підходу до оцінювання рівня антикризової стійкості та рівня впливу чинників середовища функціонування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у вирішення проблеми формування та вибору стратегій підприємств зробили вітчизняні і зарубіжні науковці, такі як І. Ансофф, А. Баланович [4], Л. Довгань [3], Ю. Каракай, В. Пастухова [9], М. Портер [2], М. Саєнко [1], І. Саух [5], З. Шершньова [10] та інші.

Вивчення опублікованих праць свідчать про недостатнє висвітлення принципово важливих питань, пов'язаних із визначенням стратегії забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств. Водночас залишаються недостатньо освітленими питання визначення принципів формування стратегії забезпечення антикризової стійкості підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування наукового підходу щодо вибору основних стратегій забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства з урахуванням рівня впливу макроекономічних чинників на діяльність підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж перейти до аналізування стратегії забезпечення антикризової стійкості підприємства, варто дослідити саму сутність означення «стратегія підприємства».

На думку М.Г. Саєнко, стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємства, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [1]. М. Портер [2] зазначав, що сутність формування стратегії полягає не стільки в ідентифікації, куди рухатися підприємству, скільки в чіткому баченні шляху, якого йому варто уникати. Л.С. Довгань зазначає, що під час визначення стратегії застосовується комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, а й програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників і персоналу, зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку [3, с. 22].

А.М. Баланович виділяє три підходи щодо визначення стратегії підприємства [4], які концептуально відрізняються: як процес (пов'язано з координуванням поставлених цілей та наявних ресурсів підприємства завдяки визначеному набору правил ухвалення рішень); як результат (пов'язано з установкою конкретних стратегічних орієнтирів для здійснення діяльності підприємства); як план або модель дій підприємства (пов'язано з розробленням програми функціонування підприємства у зовнішньому середовищі в контексті досягнення його цілей).

На думку І.В. Саух, стратегія підприємства – це система формалізованих і неформалізованих управлінських рішень, що формується в межах вибраного напрямку діяльності, орієнтована на досягнення довгострокових цілей підприємства, сформованих з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища та досягнутого потенціалу підприємства [5].

С.Т. Пілецька надає їй більш деталізованого тлумачення, вона зазначає, що стратегія – це цілісна система дій підприємства, спрямована на його розширене відтворення і досягнення переважних позицій на ринку в довгостроковому періоді з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, які багато в чому визначаються зовнішнім середовищем функціонування [6, с. 156].

Антикризову стійкість підприємства запропоновано розглядати як комплексну характеристику, яка відображає здатність підприємства зберігати у довгостроковому періоді поступове покращення конкурентних позицій на ринку під дією сукупності екзогенних та ендогенних чинників

виникнення кризи в умовах конкурентного середовища [7, с. 64]. Стратегія забезпечення антикризової стійкості підприємства – це комплексна програма антикризових дій, спрямована на збереження у довгостроковому періоді покращення конкурентних позицій на ринку під дією сукупності чинників виникнення кризи в умовах конкурентного середовища. Процес формування стратегії забезпечення антикризової стійкості підприємства доцільно здійснювати на основі певних принципів (табл. 1).

Список наведених принципів не є вичерпним та може бути змінений шляхом додавання нових, більш прогресивних та більш дієвих на практиці. При цьому вказані принципи є об'єктивною необхідністю на шляху забезпечення нового рівня розвитку, і лише їх системне використання створює передумови для переходу суб'єкта господарювання на новий якісно-кількісний рівень. Відповідно до визначених принципів відбувається процес прийняття та реалізації стратегічних рішень щодо забезпечення антикризової стійкості підприємства з урахуванням ймовірних змін, тенденцій та вимог конкурентного середовища.

Для вибору стратегії забезпечення антикризової стійкості певного підприємства необхідно насамперед оцінити рівень антикризової стійкості підприємства та дослідити рівень впливу чинників середовища функціонування підприємства.

Відносно туристичних підприємств зазначимо, що їхня діяльність більшою мірою, ніж інші види економічної діяльності, піддається негативному впливу оточення та призводить до появи нестабільзуючих факторів. Саме тому для туристичних підприємств забезпечення антикризової стійкості підприємства є однією з найважливіших умов забезпечення стійкого зростання підприємства та формування позитивних результатів його господарської діяльності в довгостроковому періоді часу.

За основними вимогами комплексного оцінювання, включаючи інформаційну повноту та адекватність використання взаємопов'язаних показників суб'єктної оцінки, у процесі дослідження автором адаптовано універсальний методичний підхід щодо вимірювання довжини (норми) для оцінювання антикризової стійкості підприємства [8, с. 16]. Відповідно до цього підходу показник конкурентної позиції підприємства за рівнем забезпечення зовнішньої антикризової стійкості слід оцінювати у просторі трьох вимірів: оцінки рівня забезпечення антикризової стійкості щодо партнерів, конкурентів, споживачів (щодо попиту на продукцію); показник конкурентної позиції підприємства за рівнем забезпечення внутрішньої антикризової стійкості слід оцінювати у просторі таких вимірів: оцінки рівня забезпечення операційної антикризової стійкості; маркетингово-інноваційної; фінансово-інвестиційної; кадрової; управлінської та інформаційної антикризової стійкості. Цей показник є вектором, норма якого визначає показник конкурентної позиції підприємства за рівнем забезпечення антикризової стійкості. Автором сформовано цілісну систему показників оцінювання рівня забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства, які використовуються у плануванні, обліку та аналізі діяльності туристичних підприємств, що є передумовою практичного застосування цієї оцінки. Результуючий показник конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості підприємства – це синтетична величина та «рівнодіюча» всіх параметрів на основі їх зведення. Індeksi зміни конкурентної позиції підприємства (темпи росту) обчислюються за формулою:

Таблиця 1

Характеристика принципів формування стратегії забезпечення антикризової стійкості підприємства

Принцип	Характеристика
Системності	Передбачає розгляд забезпечення антикризової стійкості та етапів стратегії її забезпечення як системи зі своїми особливостями, що складається з певних взаємопов'язаних елементів (складників забезпечення антикризової стійкості підприємства), які забезпечують її життєдіяльність.
Гнучкості	Підприємства є відкритими системами та активно взаємодіють і залежать від впливу факторів зовнішнього середовища функціонування; стратегію забезпечення антикризової стійкості суб'єкта господарювання варто узгоджувати відповідно до істотних змін у середовищі функціонування, тобто забезпечувати певні коригувальні дії.
Адаптивності	Пристосування параметрів підприємства до можливих змін внутрішнього та зовнішнього середовища, адаптивність дає змогу вносити корективи у стратегічні плани під впливом змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.
Стратегічної цілеспрямованості	Цільова спрямованість стратегії забезпечення антикризової стійкості підприємства, при цьому цілі повинні бути чітко структурованими, конкретними, параметризованими, описаними у часі і просторі, закріпленими за відповідальними керівниками та структурними підрозділами.
Зворотного зв'язку	Передбачає забезпечення можливості зворотніх зв'язків між виконавцями окремих етапів процесу формування та реалізації стратегії забезпечення антикризової стійкості підприємства.
Інформативності	Вихідна і розрахункова інформація для формування та реалізації стратегії забезпечення антикризової стійкості підприємства повинна бути структурована на основі ретроспективного аналізу господарської діяльності підприємства для прийняття рішень щодо підвищення (стабілізації) антикризової стійкості підприємства в перспективі.
Комплексності	Досягається шляхом виконання певного комплексу розроблених заходів щодо формування та впровадження стратегії забезпечення антикризової стійкості підприємства.
Перспективності	У процесі формування стратегії забезпечення антикризової стійкості підприємства необхідно враховувати довготривалі цільові орієнтири розвитку підприємства і конкурентного середовища, тобто здійснювати прогнозування антикризової стійкості підприємства.
Відповідності стратегії наявним технологіям	Визначає й зумовлює розроблення та використання нових управлінських і виробничих технологій, за допомогою яких можна послідовно вирішити конкретні завдання щодо реалізації стратегії забезпечення антикризової стійкості підприємства.
Професійної компетентності	Полягає у наявності у працівників підприємства необхідного професійного рівня кваліфікації і досвіду, що відповідають особливостям поставлених завдань щодо реалізації стратегії забезпечення антикризової стійкості підприємства.

Джерело: власна розробка автора

$$Y_{КП_i} = \frac{КП_i^1}{КП_i^0}, \tag{1}$$

де $КП_i^1, КП_i^0$ – відповідно базисне і звітне значення конкурентної позиції підприємства.

Антикризово стійким можемо вважати підприємство, якщо виконуються такі умови:

$$\frac{КП_i^{прог}}{КП_i^1} \geq \frac{КП_i^1}{КП_i^0} \geq 1, \tag{2}$$

де $КП_i^0$ – базисне значення показника конкурентної позиції i -го підприємства за рівнем забезпечення антикризової стійкості, %;

$КП_i^1$ – звітне значення показника конкурентної позиції i -го підприємства за рівнем забезпечення антикризової стійкості підприємства, %;

$КП_i^{прог}$ – прогнозне значення показника конкурентної позиції підприємства через певний період часу функціонування на ринку, %.

Якісну оцінку рівня антикризової стійкості підприємства наведено у табл. 2.

Для підтвердження валідності напрацьованих щодо обґрунтування відповідного методичного інструментарію оцінювання рівня антикризової стійкості туристичних підприємств її апробацію проведено на прикладі десяти туристичних підприємств м. Херсона. Ці туристичні підприємства є подібними за сукупністю параметрів господарювання, що дає змогу їх порівнювати, та мають однакове зовнішнє середовище.

Для того щоб оцінити вплив макроекономічних чинників на діяльність туристичного підприємства, необхідно провести їх аналіз. Найбільш відомим методом аналізу макросередовища є PEST-аналіз, який проводиться під час безпосередніх вимірів експертним шляхом.

Оцінка впливу політичного середовища на діяльність туристичного підприємства здійснюється шляхом аналізу таких чинників, як: стабільність уряду, політична ситуація в країні, державний контроль і регулювання діяльності підприємств, розвиток суміжних галузей економіки, стабільність податкової політики, візові режими між країнами, державна підтримка туристичної галузі та підприємств, рівень корупції державних структур.

Таблиця 2

Якісна оцінка рівня антикризової стійкості підприємства

Умови	Характеристика
$Y_{КП_i^{прог}} > Y_{КП_i^{факт}}$	Високий рівень антикризової стійкості підприємства
$Y_{КП_i^{прог}} = Y_{КП_i^{факт}}$	Достатній рівень антикризової стійкості підприємства
$Y_{КП_i^{прог}} < Y_{КП_i^{факт}}$	Низький рівень антикризової стійкості підприємства

Джерело: власна розробка автора

Оцінку впливу економічного середовища на діяльність туристичного підприємства здійснюється шляхом аналізу таких чинників, як: рівень інфляції, рівень безробіття, купівельна спроможність населення, ціни на комунальні та транспортні послуги, частка збиткових підприємств, середній офіційний курс національної грошової одиниці до іноземних валют, ставки банківського проценту, темп економічного зростання, сезонність попиту, частка тіньового сектору в галузі, рівень розвитку інфраструктури, ємність туристичного ринку.

Оцінка впливу соціально-демографічного середовища на діяльність туристичного підприємства здійснюється шляхом аналізу таких чинників, як: статево-вікова структура ринку, рівень розвитку людського капіталу, зміни у соціальних верствах населення, смаки та переваги суспільства, зміна структури доходів населення, соціальна підтримка населення.

Оцінка впливу технологічного середовища на діяльність туристичного підприємства здійснюється шляхом аналізу таких чинників, як: інновації в інформаційних технологіях, нові турпродукти, рівень сучасних технологій обслуговування, прямі іноземні інвестиції в туристичний бізнес, державне фінансування наукових досліджень у галузі.

Узагальнену оцінку впливу макроекономічних чинників на діяльність туристичних підприємств наведено у табл. 3.

Орієнтація на успішну діяльність туристичного підприємства в довгостроковому періоді породжує необ-

хідність формування стратегічного потенціалу протистояння кризовим процесам. Вітчизняною ученою С.Т. Пілецькою [6, с. 174] запропоновано положення щодо визначення стратегічного потенціалу протистояння підприємства кризовим процесам, що дає можливість розробити антикризову стратегію підприємства.

Таким чином, виникає необхідність обґрунтування наукового підходу до визначення стратегії забезпечення антикризової стійкості підприємства, який базується на врахуванні наявного потенціалу протистояння підприємства кризовим процесам.

Визначення стратегії забезпечення антикризової стійкості підприємства пропонується здійснювати на основі матриці «рівень антикризової стійкості підприємства – рівень впливу макроекономічних чинників на діяльність підприємства», що наведена на рис. 1.

Залежно від технологічного потенціалу, життєвого циклу галузі, економічного стану підприємства провідні вітчизняні вчені [9, с. 37; 10, с. 250] виділяють три базові стратегії підприємства: стратегію виживання (відновлення стійкості), стратегію стабілізації (підтримки стійкості) та стратегію зростання.

Зважаючи на рівень антикризової стійкості підприємства та впливу макроекономічних чинників, можемо виділити такі альтернативні стратегії забезпечення антикризової стійкості, як: стратегія стійкого зростання, стратегія підтримки антикризової стійкості, стратегія відновлення антикризової стійкості, стратегія адаптивної реструктуризації (табл. 4).

Від своєчасної оцінки інтенсивності впливу макроекономічних чинників на антикризову стійкість підприємства та її компонент залежить ефективність реалізації стратегії забезпечення антикризової стійкості підприємства.

Висновки. Розроблений науковий підхід дозволяє визначити стратегію забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства залежно від наявного потенціалу протистояння підприємства кризовим процесам. Запропонована матриця «рівень антикризової стійкості підприємства – рівень впливу макроекономічних чинників на діяльність підприємства» дає змогу конкретизувати процеси, які необхідно впровадити на підприємстві задля високих конкурентних позицій. Визначено основні прин-

Таблиця 3
Визначення підсумкового показника рівня впливу макроекономічних чинників на діяльність туристичних підприємств

Показники	Значення
Показник рівня впливу соціально-демографічного середовища	0,3857
Показник рівня впливу технологічного середовища	0,3724
Показник рівня впливу економічного середовища	0,3691
Показник рівня впливу політичного середовища	0,4762
Підсумковий показник рівня впливу макроекономічних чинників на діяльність підприємств	0,3986

Джерело: власна розробка автора

Підсумковий показник рівня впливу макроекономічних чинників на діяльність підприємств

		Низький	Середній	Високий
Рівень антикризової стійкості підприємства	Високий	Високий потенціал	Достатній потенціал • «Квитки по Європі» • «Вокруг Света Tours» • «Вояж»	Достатній потенціал
	Достатній	Достатній потенціал	Задовільний потенціал • «Корсар» • «Тур Плаза» • «Tourmara»	Задовільний потенціал
	Низький	Задовільний потенціал	Низький потенціал • «Key Tour», • «All Tours» • «Азимут», • «Aquavita»	Низький потенціал

Рис. 1. Графічне зображення позицій туристичних підприємств у матриці «рівень антикризової стійкості – рівень впливу макроекономічних чинників»

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 4

Стратегії забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства

Потенціал	Стратегія	Стратегічні рішення
Високий потенціал протистояння кризовим процесам	Стратегія стійкого зростання	Лідерство у сфері цінової політики, розроблення та впровадження інновацій, просування нових турпродуктів, фінансово-господарська діяльність прибуткова, зростання частки ринку, поліпшення конкурентного положення
Достатній потенціал протистояння кризовим процесам	Стратегія підтримки антикризової стійкості	Розроблення більш привабливих туристичних маршрутів, вихід на нові ринки, проведення активної маркетингової політики, індивідуальний підхід до клієнта, стимулювання процесів споживання, утримання конкурентного положення
Задовільний потенціал протистояння кризовим процесам	Стратегія відновлення антикризової стійкості	Максимальна економія всіх ресурсів, реалізація рішучих дій, спрямованих на суттєве покращення діяльності за мінімальний проміжок часу, проникнення в нові сегменти за рахунок більш високої якості, зміцнення конкурентних позицій
Низький потенціал протистояння кризовим процесам	Стратегія адаптивної реструктуризації	Перебудова маркетингової та фінансової діяльності, а також діючої системи забезпечення антикризової стійкості. Реалізація нових способів поєднання обмежених ресурсів для забезпечення вищого рівня ефективності їх використання за рахунок організаційно-управлінських, маркетингових заходів, що забезпечують зміну внутрішнього середовища й адаптацію до змін зовнішнього оточення підприємства.

Джерело: власна розробка автора

цippi забезпечення антикризової стійкості: системності, гнучкості, адаптивності, стратегічної цілеспрямованості, зворотного зв'язку, інформативності, комплексності, перспективності, відповідності стратегії наявним техноло-

гіям, професійної компетентності. Напрями подальших наукових досліджень пов'язані з розробленням механізму формування і реалізації стратегії забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
2. Портер М. Конкуренція. Москва : Вільямс, 2001. 495 с.
3. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
4. Баланович А.М. Науково-теоретична сутність розвитку підприємства та класифікація стратегій розвитку. *Моделювання регіональної економіки : зб. наук. праць*. Івано-Франківськ : Плай, 2016. № 2. С. 283–296.
5. Саух І.В. Класифікаційна модель та характеристика стратегій туристичних підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 90–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_4_18
6. Пілецька С.Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 320 с.
7. Джерелюк Ю.О. Антикризова стійкість підприємств у конкурентному середовищі: теорія, методологія та практика : монографія. Херсон : Вид-во ПП Вишемирський В.С., 2018. 454 с.
8. Сталий розвиток регіонів України / науковий керівник М.З. Згуровський. Київ : НТУУ «КПІ», 2009. 197 с. URL: http://activity.wdc.org.ua/ukraine/Isd_ukr-2400dpi-10.pdf
9. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

References:

1. Sajenko M.Gh (2006). *Strateghija pidpryjemstva: pidruchnyk* [Enterprise strategy]. Ternopil: Ekonomichna dumka, p. 390. (in Ukrainian)
2. Porter M. (2001). *Konkurentsija* [Competition]. Moskov: Vil'yams, p. 495. (in Russian)
3. Dovghanj L.Je., Karakaj Ju.V., Artemenko L.P. (2009). *Strateghichne upravlinnja: Navchalnyj posibnyk* [Strategic management]. Kyiv: Centr uchbovoji literatury, p. 440. (in Ukrainian)
4. Balanovych A.M. (2016). *Naukovo-teoretychna sutnistj rozvytku pidpryjemstva ta klasyfikacija strategij rozvytku* [Scientific and theoretical essence of enterprise development and classification of development strategies]. *Modeljuvannja rehionalnoji ekonomiky: zb. nauk. pracj*. Ivano-Frankivsk: Plaj, no. 2, pp. 283–296. (in Ukrainian)
5. Saukh I.V. (2017). *Klasyfikacijna modelj ta kharakterystyka strategij turystychnykh pidpryjemstv* [Classification model and characteristics of strategies of tourist enterprises]. *Visnyk Zhytomyr'skogo derzhavnogho tekhnologichnogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky*, no. 4, pp. 90–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_4_18
6. Pilecjkja S.T. (2014). *Antykryzove upravlinnja ekonomichnoju stijkistju promyslovogho aviapidpryjemstva: monoghrafija* [Anti-crisis management of economic stability of an industrial airline]. Kyiv: Centr uchbovoji literatury, p. 320. (in Ukrainian)
7. Dzhereljuk Ju.O. (2018). *Antykryzova stijkistj pidpryjemstv u konkurentnomu seredovyshhi: teorija, metodologhija ta praktyka: monoghrafija* [Anti-crisis sustainability of enterprises in a competitive environment: theory, methodology and practice]. Kherson: PP Vyshemyrskyj V.S., p. 454. (in Ukrainian)
8. Zghurovskyi M.Z. (2009). *Stalyi rozvytok rehioniv Ukrainy* [Sustainable development of regions of Ukraine]. Kyiv: NTUU "KPI", p. 197. Available at: http://activity.wdc.org.ua/ukraine/Isd_ukr-2400dpi-10.pdf
9. Pastukhova V.V. (2002). *Strateghichne upravlinnja pidpryjemstvom: filosofija, polityka, efektyvnistj* [Strategic management of the enterprise: philosophy, policy, efficiency]. Kyiv: KNTEU, p. 302. (in Ukrainian)
10. Shershnyova Z.Je. (2004). *Strateghichne upravlinnja: pidruchnyk* [Strategic management]. 2-ghe vyd., pererob. i dop. Kyiv: KNEU, p. 699. (in Ukrainian)