Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

Інститут філології та масових комунікацій

Кафедра туризму

**Наукове есе**

На тему: " Основні підходи до розробки стратегії туристичної фірми"

Виконав студент III курсу

Групи ТУ-17-1

Смовж Андрій

Київ-2020

Зміст

Вступ.

1. Характеристика основних типів стратегій організації та характеристика їх розробки.

2. Методологічні особливості розробки стратегії управління підприємствами

туристичної індустрії.

3. Розробка стратегії управління туристичним підприємством.

Висновок.

Список використаних джерел

**Вступ**

Актуальність темиобумовлена тим, що в сучасних умовах формуються нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому успіх підприємства залежатиме від здатності адаптуватися до змін у середовищі та їх діяльності: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрямки інвестицій за різними видами діяльності, тобто виробляти стратегію довгострокового виживання. На даний час бізнес-середовище діяльності компаній характеризується підвищенням складності і невизначеності (нові інформаційні технології, індивідуалізація і динамізм поведінки споживачів, посилення міжнародної конкуренції, високі вимоги до якості товарів), що вимагає необхідності просування в практику вітчизняних компаній технологій стратегічного менеджменту. Як свідчить практика, стратегічний успіх підприємства не більше ніж на 50% залежить від безпомилкового розроблення і реалізації стратегічних планів. Однак впровадження будь-якої стратегії може вимагати певних змін на підприємстві, а запровадження змін може зіштовхуватися з опором і численними проблемами і перешкодами. Все це є проблематикою, яку треба враховувати під час розроблення стратегії підприємства.

Проте рівень використання знань стратегічного планування та менеджменту на підприємствах в Україні ще недостатній. Іншим, не менш важливим чинником, що формує цілі впровадження систем стратегічного планування, є поступове просування нашої країни до громадянського суспільства, в якому головним пріоритетом є людина, особистість, широке запровадження політичного та соціального партнерства як засобу консолідації соціуму. За умов ринкової економіки підприємствам і організаціям необхідно швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і адаптувати власні організаційні структури до змін. Тому дана тема детально розроблена в спеціальній літературі, де викладено загальну характеристику організаційних структур, їх види, значна увага приділена нових форм адаптивних структур, питанню вибору і вдосконаленню організаційних структур управління.

**1. Характеристика основних типів стратегій організації та характеристика їх розробки.**

Поняття стратегія у авторів трактується по різному. Наведемо декілька прикладів.

Стратегія - це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей.

Стратегія - це обов'язок діяти так, а не інакше.

Стратегія - це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Стратегія - це довготерміновий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення її споживачів та досягнення поставлених цілей.

Стратегія - це якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, що їй необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації свої ресурсів.

Усі відомі на сьогодні стратегії підприємств можна об'єднати у певні групи, але не дивлячись на це, слід зауважити, що будь-яка стратегія, обрана конкретним підприємством, завжди буде мати індивідуальний характер, оскільки вона формується і впроваджується під впливом багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Можна впевнено стверджувати, що двох абсолютно однакових стратегій не може бути, так само, як не може бути двох абсолютно однакових людей. Однак, незважаючи на це, у менеджменті підприємства часто визначають загальні стратегії підприємства, надають їм певні назви та характеризують їх на основі спільних рис, що їм притаманні.

Стратегія зростання вперше детально була розроблена Ігорем Ансоффом. Їм же була побудована модель зростання фірми. Вона складається з п'яти етапів:

1. Стадія планування. Компанія знаходиться в стані готовності до формулювання стратегії зростання, тобто існує деяке суміщення зовнішніх умов і внутрішніх можливостей.

2. Початкова стадія. Зазвичай фірма проходить етап дуже швидко. Протягом цього етапу виникають і ліквідуються вузькі місця у процесах і структурі реалізації конкретних заходів, які не були передбачені в плані. Також зростає обсяг продажів, хоча доходу фірма практично не отримує.

3. Стадії проникнення.

4. Прискорене зростання.

5. Перехідна стадія.

Метою початкової стратегії є помірне зростання для того, щоб забезпечити підприємству вихід на оптимальну ефективність. Керівництво займає пильну позицію по відношенню до прискорення темпів розвитку, намагаючись забезпечити виявлення вузьких місць і їх ліквідацію, щоб надалі зайняти наполегливу наступальну позицію на ринку. Як вже зазначалося, керівництво має бути готове до того, що на першому етапі можуть виникнути складнощі у виробництві, адміністративні розходження, напружений фінансовий стан, пов'язаний з великими витратами і відсутністю прибутковості. Проте однією з цілей початкової стратегії є швидкість даного етапу і перехід до наступної стратегії.

Стратегія проникнення направляє зусилля підприємства на більш глибоке проникнення на ринок і додаткові зусилля по збільшенню темпів зростання обсягу продажів. Якщо для цього потрібні придбання і поглинання, то вони проводяться в рамках даної стратегії. Довготривалі програми передбачають посилюючі і розвиваючі дії по всіх напрямах функціонування підприємства, особливо звертаючи увагу на посилення фінансових позицій, модернізацію основних фондів, НДДКР.

Після досягнення цих цілей і провівши всі необхідні внутрішні перестроювання, підприємство може перейти до наступної стратегії.

Метою стратегії прискореного зростання є повне використання внутрішніх і зовнішніх можливостей. Даний етап циклу зростання повинен проводитися якомога довше, тому що саме на ньому відбувається повне використання ресурсів, зростання доходів починає перевершувати зростання продажів, частка ринку наближається до запланованої. Але на етапі прискореного зростання починають виникати і накопичуватися негативні тенденції в діяльності підприємства, тому однією з цілей даної стратегії є якомога раннє їх виявлення та спроби вирішення. Якщо вирішити виниклі проблеми не представляється можливим, то керівництво підприємства в рамках даної стратегії починає плавний перехід до реалізації наступної стратегії. [38, с. 52]

Метою стратегії перехідного періоду є забезпечення після періоду прискореного зростання період перегрупування і перебудови діяльності підприємства для входження в новий цикл зростання як можна швидше, тобто не допускаючи тривалої стагнації.

Стратегія передбачає економію, відмову від нових виробництв. Відбувається глибокий аналіз існуючого положення справ на підприємстві з метою зменшення витрат, підвищення прибутковості виробів, перебудови системи управління.

Сама по собі стратегія зростання може застосовуватися в різних ситуаціях:

\* початок підприємницької діяльності;

\* молода компанія, яка бореться за своє виживання;

\* одно продуктовий спеціалізоване підприємство;

\* диверсифіковане підприємство, де стратегія зростання організації в цілому може підтримуватиме стратегією зростання по окремому виду продукту.

Саме тому стратегічних альтернатив зростання в господарській практик може бути запропоновано дуже багато. Перерахуємо лише деякі, які є базовими, стратегічні альтернативи: інтенсифікація ринку, диверсифікація, між фірмове співробітництво і кооперація, зовнішньоекономічна діяльність.

Стратегія стабілізації і виживання. В умовах пригніченої економіки коли починають падати обсяги продажів і прибутку, виникає необхідність розробки спеціальних процедур аналізу, що дозволяють вловити період переходу підприємства від стадії зростання до стадії падіння, тобто переорієнтації з наступальної в наступально-оборонну стратегію - стратегію стабілізації.

Стратегія стабілізації спрямована на досягнення раннього вирівнювання обсягу продажів і прибутків з подальшим їх підвищенням, тобто з переходом на наступний етап зростання. Залежно від швидкості падіння підприємство може використовувати один з трьох найбільш вірогідних підходів:

\* економія з чітким наміром швидкого пожвавлення;

\* зрушення в тривалому спаді з меншими надіями на швидке пожвавлення;

\* стабілізація, коли необхідні довготривалі програми для досягнення збалансованого стану підприємства на ринку.

Стратегія виживання - чисто оборонна стратегія і застосовується у випадках повного розладу економічної діяльності підприємства, в стані, близькому до банкрутства. Метою стратегії є стабілізація обстановки, тобто перехід до стратегії стабілізації і, надалі, до стратегії зростання. Зрозуміло, що дана стратегія не може бути довгостроковою. Вона вимагає, з одного боку, швидких, рішучих, повністю скоординованих дій, з іншого - обачності і реалістичності у прийнятті рішень. Саме тому в умовах реалізації стратегії виживання відбувається жорстка централізація управління, створюється «антикризовий комітет», який поряд з прийняттям швидких по реакції у відповідь заходів на обурення зовнішнього середовища розробляє і жорстко проводить в життя наступні програми: перебудова управління, фінансова перебудова маркетингу.

Маркетингова стратегія визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Специфічні завдання маркетингової стратегії: формування цільових ринків, вибір номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організація системи збуту, форм продаж, реклами тощо.

Маркетингова стратегія набирає форми маркетингового плану(програми), що є базовим документом, який регулює і координує діяльністьвсіх підрозділів і функціональних служб підприємства з метою їх ефективноїдіяльності на ринку в руслі корпоративної і конкурентних стратегія підприємства. Такий план умовно можна розділити на три розділи: цілі тазавдання маркетингу, стратегія маркетингу (загальна і за конкретнимиринками)ібюджетмаркетингу.

Стратегія обробки ринку зосереджена на посилення заходів маркетингу для наявних продуктів на традиційних ринках з метою стабілізації або розширення ринку.

Необхідна умова: зростаючий перспективний ринок, висока репутація фірми, низька конкуренція. Шляхи досягнення: збільшення споживання через зниження цін, збільшення об'єму упаковки, навмисне погіршення якості, залучення показників конкуруючих продуктів.

Стратегія розвитку ринку, традиційний товар на новому ринку. Необхідні умови: низький рівень конкуренції, відносно високий попит на аналогічну продукцію.

Стратегія розвитку продукту (інновація), новий продукт на традиційному ринку. Поняття інновація охоплює наступні можливості:

1. Справжні інновації, тобто товари принципово нові на ринку;

2. продукти, які є модифікаціями відомих продуктів;

3. інновації «metoo», продукти нові тільки для даного підприємства.

Стратегія інтегрованого росту полягає у тому, що розширення фірми здійснюється за рахунок додавання нових структур або посилення контролю над ними.

Відповідно до стратегії зворотної вертикальної інтеграції, зростання фірми відбувається за рахунок придбання фірм-постачальників або посилення контролю над ними. Проведення даної стратегії зменшує залежність від постачальників і від коливання цін на сировину і комплектуючі (скупка акцій, договору).

Відповідно до стратегії горизонтальної інтеграції зростання відбувається за рахунок приєднання фірм-конкурентів, які виробляють аналогічну продукцію або встановлення контролю над ними.

Стратегія вертикальної інтеграції виявляється у посиленні контролю над посередниками, які зайняті розподілом і продажами, або в їх придбанні.

Диверсифікація - це стратегія, пов'язана з докорінною зміною стратегічних зон бізнесу і товарного асортименту фірми. У цьому випадку підприємство відокремлюється від вихідних сфер діяльності і переходить до нових. Причини: стагнуючі ринки, фінансові вигоди, зменшення ризику

Диверсифікація часто є вимушеною стратегією для фірми. Поряд з диверсифікацією фірма може використовувати інші стратегії по різних стратегічним зонам бізнесу.

Стратегія горизонтальної диверсифікації, орієнтованої на традиційного споживача. У цьому випадку створюється новий продукт, що вимагає нових технологій, що орієнтований на споживача основного продукту.

Стратегія вертикальної диверсифікації (освоєння нових продуктів, використовуючи в якості сировини чи напівфабрикату традиційну продукцію, або виробництво товарів, які є сировиною, напівфабрикатами або комплектуючими при виготовленні традиційних продуктів.) Даний вид диверсифікації виділяється не завжди.

У випадку стратегії конгломератної або латеральної диверсифікації зростання фірми здійснюється за рахунок виробництва продуктів, абсолютно не пов'язаних з традиційними продуктами фірми.

Стратегія цілеспрямованого скорочення полягає у максимально довгій присутність на ринку того ж продукту без зміни. Вона є вимушеною стратегією. Здійснюється при спадах і кардинальних потрясіннях в економіці, яка веде до серйозних змін кон'юнктури ринку, так само коли організація потребує перегрупуванню сил після тривалого зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності. Стратегія скорочення полягає в тому, що організація закриває або продає один або кілька своїх підрозділів, філій, дочірніх фірм. Переслідується мета економії коштів і скорочення непродуктивних витрат за рахунок відсікання неефективних ланок.

**2. Методологічні особливості розробки стратегії управління підприємствами туристичної індустрії.**

Найбільш раціональну стратегію управління підприємством туристичної індустрії можна визначити за допомогою наступних інструментів.

SWOT-аналіз дозволяє визначити причини ефективної або неефективної діяльності підприємства, це стислий аналіз маркетингової інформації на підставі якого робиться висновок про те, в якому напрямку організація повинна розвивати свій бізнес і в кінцевому підсумку визначається розподіл ресурсів по сегментах. Результатом аналізу є розробка стратегії або гіпотези для подальшої перевірки. Матриця-SWOT, матриця можливостей, матриця загроз.

SWOТ-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації. В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі.

П'ять сил, визначають рівень конкуренції, привабливість ведення бізнесу в конкретній галузі. Привабливість галузі, в даному контексті, має відношення до достатньої рентабельності галузі. Не привабливою галуззю є така, в якій поєднання сил знижує рентабельність. Портер називає ці сили «мікросередовищем», протиставляючи її великій кількості факторів, включених у термін «макросередовище». Макросередовище складається з тих сил, які впливають на здатність компанії до обслуговування власних клієнтів та отримання прибутку. Зміна в будь-який з сил «мікросередовища» зазвичай вимагає, щоб компанія переглянула своє місце в галузі і на ринку. Достатня привабливість галузі не означає, що будь-яка компанія в ній буде отримувати однаковий прибуток. Компанії повинні так застосовувати свої ключові компетенції, бізнес-моделі або збутові мережі, щоб отримати прибуток більше, ніж у середньому по галузі.

У галузі, в якій рентабельність досить низька, знаходяться компанії, які за рахунок унікальних бізнес-моделей, отримують прибуток вище, ніж у середньому по галузі. «Аналіз п'яти сил Портера» включає в себе три сили «горизонтальної» конкуренції: загроза появи продуктів-замінників, загроза появи нових гравців, рівень конкурентної боротьби, а обидві сили «вертикальної» конкуренції: ринкова влада постачальників і ринкова влада споживачів. Консультанти з вироблення стратегії іноді використовують структуру «Аналізу п'яти сил Портера», при якісній оцінці стратегічної позиції компанії в галузі. Тим не менше, для більшості консультантів, ця методика є тільки відправною точкою в переліку інструментів або методик, які вони можуть використовувати. Як і всі узагальнюючі методики, аналіз, який не враховує винятків і подробиць, розглядається як спрощений. Згідно Портеру, модель п'яти сил потрібно використовувати тільки для галузі в цілому. Модель не призначена для використання для групи галузей чи якоїсь частини однієї галузі. Компанія, яка веде бізнес в одній галузі, повинна розробити мінімум один «аналіз п'яти сил Портера» для цієї галузі. Портер уточнює, що для диверсифікованих компаній, основним фундаментальним питанням корпоративної стратегії є питання вибору галузей (напрямів бізнесу) в яких компанія буде конкурувати, і для кожного напряму бізнесу, повинен проводитися власний, специфічний для галузі, аналіз п'яти сил.

Наступним методом є матриця портфельного аналізуБостонської Консалтингової Групи (БКГ), одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках XX ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку.

Відносна частка ринку - це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності.

**1.3 Розробка стратегії управління туристичним підприємством**

Розробка стратегії діяльності підприємства на споживчому ринку здійснюється в декілька етапів, суть і зміст яких в наступному. На першому етапі повинен бути проведений аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства та його виробничо-технічні можливості.

Для цього необхідно:

Провести дослідження ринку діяльності підприємства та виявити тенденції його розвитку.

Оцінити виробничо-технічні можливості підприємства, і його конкурентоспроможність, проаналізувати можливості використання внутрішніх резервів і ресурсів підприємства для підвищення ефективності його функціонування.

Провести аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства, який передбачає дослідження:

макроекономічних процесів (інвестеційного попиту і пропозиції, наявності кредитних ресурсів, політики позикових процесів, демографічних прогнозів, співвідношення між експортом та імпортом і т.д.)

регулюючої діяльності держави (господарського і трудового законодавства, грошової і фінансової політики, змін в податковій та тарифній системі, антимонопольного регулювання);

району діяльності підприємства (частки ринку, рівня монополізації в місті (районі), кількості підприємств - конкурентів та їх позиції на ринку).

Проведений аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформувати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей.

Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища-заключний етап процесу SWOT - аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT - аналізу.

Підсумком першого етапу розробки стратегії підприємства є отримання інформації, яка дозволяє дати оцінку поточній обстановці, в якій функціонує підприємство, оцінити його конкурентоспроможність і виділити найбільш ймовірні направлення його подальшого розвитку.

Другий етап розробки стратегії пов'язаний з визначенням цілей та ключевих проблем розвитку підприємства. На цьому етапі формуються узагальнені якісні цілі діяльності підприємства, які мають загальний характер і кількісно не виражені. Наприклад, досягнення достатнього збільшення прибутку для фіксування діяльності підприємства або введення в нові сфери ринку.

Поставленні цілі погоджуються, конкретизуються і кількісно оприділюються у вигляді системи важливих показників господарсько-фінансової діяльності, яких хоче досягти підприємство в певний період. Наприклад, темпи росту об'єму продаж, показники ефективності використання ресурсів, об'єм прибутку всього і на інвестеційний капітал, рівень виплачених дивідендів ті ін.

На третьому етапі обґрунтування стратегії підприємства розробляються альтернативні варіанти розвитку підприємства. З цією метою провіряються відношення між поставленими цілями та наявними можливостями підприємства, його ресурсним потенціалом. На основі складання матриці «цілі-можливості» проводиться кількісна оцінка відношення потреби і можливості підприємства в досягненні цілей. В випадку не відповідності розробляються тактичні програми, виконання яких ліквідує виявлений дисбаланс.

Аналіз не відповідність здійснюється по всім показникам і направленням діяльності на основі даних першого етапу. Якщо наявні у підприємства ресурси не дозволяють забеспечувати досягнення поставлених цілей, то потрібно повернутись до другого етапу і відкоректувати поставлені цілі.

Результатом процесу пов'язування цілей та ресурсів підприємства є альтернативні варіанти його розвитку, які розрізняються як по кількісним характеритстикам, так і по часу досягненя поставлених цілей.

Четвертий етап - оцінка та вибір стратегії розвитку. На цьому етапі здійснюється перевірка степені реальності та виконання поставлених цілей і розроблених варіантів їх досягення. При оцінці розроблених стратегій розвитку важливо визначити, чи можна реалізувати стратегію при наявному ресурсному потенціалі або необхідні зусилля в області маркетингу, удосконалення організації виробництва і торгівлі та ін., або стратегія представляє інтерес, але не може бути реалізована.

П'ятий етап - складання програми дій і контроль їх реалізації. На цьому етапі повинен здійснюватися зв'язок всіх заходів, пов'язаних з реалізацією вибраної стратегії, їх конкретизація по всіх рівнях управління підприємства з визначенням послідовності здійснення конкретних заходів за часом здійснення і виконавцями, тобто цей етап уявляє собою тактичне планування, направлене на досягнення обраної стратегії розвитку підприємства.

Процес контролю складається з установлення стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції в тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів. До стандартів, які необхідну встановити в процесі стратегічного управління, слід зарахувати передусім ті, які відображають ключові фактори успіху, закладені у вибраній стратегії. Кожна зі стратегій, що складають стратегічний набір, має свої стандарти. Виконання функціональних та ресурсних стратегій здійснюється на середньому та нижньому рівнях управління, і тому необхідно, щоб стандарти відображали не тільки результати діяльності певного підрозділу, а й встановлювались з урахуванням вимог вибраних базової та конкурентних стратегій.

Основне завдання контролю - виявити проблеми і скоригувати діяльність організації відповідно до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Один із важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, який саме напрям діяльності організації найефективніше сприяє досягненню її загальної мети.

Контроль повинен бути всеохоплюючим. Кожний керівник незалежно від своєї посади здійснюватиме контроль, навіть якщо йому персонально цього ніхто не доручає. Контроль є основним елементом керівництва. Ні створення місії, ні розробку цілей, ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати окремо від контролю.

Висновок.

Отже, ми розглянули стратегії розвитку які найбільше використовуються в сучасних умовах господарювання. Підприємство яке займається будь якою економічною діяльністю використовує одну або декілька наведених вище стратегій. Можна сказати цестратегічний план розвитку підприємства з урахуванням всіх факторів, як внутрішніх так і зовнішніх.

Головними перевагами стратегічного планування є:

* зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організова­не осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогно­зуванням їхніх наслідків;
* орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;
* визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяль­ності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулю­ванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;
* свідома підготовка майбутнього і до майбутнього;
* розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі їх невдалого використання можуть зашкодити розробці та впро­вадженню стратегічних планів.

# Список використаних джерел

# 1. Андрушків Б.М. Кузьмін О.Е. Основи менеджменту. - Львів: «Світ» 2005 -294 с.

# 2. Ансофф И. Стратегическоеуправление. - М.: Экономика 2012. - 365 с.

# 3. Василенко В.О. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. - Вид. 2-ге виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. - К.: Центр навчальної літератури 2004. - 400 с.

# 4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.

# 5. Швиданенко Г.О., Оголь О.В., Заїкіна В.В. Обгрунтування інвестиційних проектів у процесі трансформації орм власності: Навч. посібник / За заг. ред. Г.О. Швиданенко. - К.: КНЕУ, 1998. - 172 с.

# 6. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: «Триада ЛТД» 2006. - 384 с.

# 7. Виханский О.С. Стратегическоеуправление. - М.: Изд-во МГУ 2005. - 420 с.

# 8. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: человекстратегияорганизацияпроцесс: Учебник. - М.: Гардарика 2006. - 154 с.

# 9. Виханский О.С. Стратегическоеуправление: Учебник. - 2-е изд. перераб. и доп. - М.: Гардарика 2000. - 296 с.

# 10. Герасимчук В.Г. Діагностика стратегія ефективність. - К.: Вища шк. 2005. - 256 с.

# 11. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. - К.: КНЕУ 2000. - 360 с.

12. Голова О.Б. «Менеджмент туризма» / практический курс. - М.: «Финансы и статистика», 2011. - 433 с.

13. Казарновский А.С. Организационноепроектирование на предприятиях. - К.: Наукова думка. - 2000. - 215 с.

14. Каракай Ю. Формування стратегії розвитку інноваційних ринків //

Схід 2012. - №2 (86). - С. 3-13.

15. Карлоф Б. Деловаястратегия. Пер. с англ. - М.: Экономика 2004. - 350 с.