

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ Н.В. Сментина

“ __ ” листопада 2018 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

за магістерською програмою професійного спрямування
«Економіка, планування та управління бізнесом»

на тему: «Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства»
(на прикладі ДП «Адідас-Україна»)»

Виконавець

студент ФЕУП

Ковальчук Іван Олександрович _____

Науковий керівник

к.е.н., старший викладач

Фіалковська Анастасія Андріївна _____

ОДЕСА-2018

АНОТАЦІЯ

Ковальчук І.О., «Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства» (на прикладі ДП «Адідас-Україна»)), кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за магістерською програмою «Економіка, планування та управління бізнесом»
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, 2018 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження - процеси стратегічного розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти механізму формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. Проаналізовано зовнішнє середовище на ринку спортивних товарів, зокрема у сегменті спортивного одягу, а також внутрішнє середовище і конкурентний стан підприємства.

Запропоновано зміни у стратегії в напрямку поглиблення спеціалізації, а саме проект переформатування одного з магазинів мережі на дитячий та підлітковий одяг і взуття. Зроблено оцінку ефективності проекту. Проаналізовано можливі ризики та запропоновано заходи щодо їхньої мінімізації.

Ключові слова: стратегія, спортивний одяг, проект, ефективність, ризики.

ANNOTATION

Kovalchuk I.O., "Economic justification of the enterprise development strategy (on the example of subsidiary enterprise "Adidas -Ukraine")" qualifying work for obtaining an educational master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock-taking activity" under the master's program "Economics, Planning and Business Management"
Odessa National Economic University, Odessa, 2018

Thesis consists of three chapters. Object of study - processes of strategic development of enterprises in current economic conditions.

The theoretical aspects of the mechanism of formation of the enterprise development strategy in modern conditions are considered in the paper.

The analysis of financial and economic activity of the enterprise was carried out. The external environment in the market of sports goods, in particular, in the segment of sportswear, as well as the internal environment and the competitive state of the enterprise, are analyzed.

The changes in the strategy aimed at deepening the specialization are proposed, namely, the project of reformatting one of the shops of the network for children's and teenage clothing and footwear. An assessment of the effectiveness of the project is made. The analysis of possible risks and measures to minimize them are proposed.

Keywords: strategy, sportswear, project, efficiency, risks.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікації	6
1.2	
Типи стратегій	14
1.3	
Етапи розробки стратегії розвитку підприємства	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1 Характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «Адідас-Україна»	33
2.2 Аналіз зовнішнього середовища на ринку спортивного одягу	44
2.3 Аналіз внутрішнього середовища підприємства	54
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»	
3.1 Економічне обґрунтування проекту спеціалізованого магазину «АДІДАС-KIDS»	65
3.2 Розрахунок планових показників реалізації проекту	69
3.3 Оцінка ефективності заходів з удосконалення стратегії підприємства...77	
3.4 Оцінка ризиків та шляхи їхньої мінімізації	84
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	96
Додатки	103

ВСТУП

Актуальність теми. Поточний етап економічного розвитку України, що характеризується загостренням конкуренції та прискоренням бізнес- процесів, кардинальним чином змінює підходи до ведення підприємницької діяльності. В умовах нестабільності економіки та фінансово-економічної кризи підприємства з метою виживання та забезпечення стабільності розвитку вимушені прискорено адаптуватись до зовнішніх та внутрішніх змін. Основним шляхом подолання зазначеної проблеми вважається розробка та використання системи стратегічного управління, яка включає: бачення майбутнього, місію, стратегічні цілі, тактичні та оперативні заходи по їх досягненню.

Проте, в сучасних дуже складних умовах, підприємство не може бути статичним. Йому необхідно рухатися в обраному напрямку. У зв'язку з цим важливим елементом системи стратегічного управління підприємством є стратегія його розвитку. Можливість вирішення проблеми розвитку підприємства полягає у відстеженні кон'юнктурних тенденцій, розробці та реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективної стратегії розвитку підприємства. Саме вона дозволяє контролювати та регулювати діяльність підприємства, а також запобігати втратам і зменшувати ризики.

В наш час здійснення процесу розробки і адаптації стратегії підприємства набуває великого значення. Це пояснюється параметрами правового регулювання діяльності підприємств, зокрема податкового, зовнішньоекономічного, митного, інвестиційного законодавств, які постійно змінюються. Крім того, до теперішнього часу актуальною для підприємств є проблема неплатежів, а отже, і зниження фінансової стійкості, що негативно позначається на їх функціонуванні. У зв'язку з цим виникає необхідність у виявленні чинників, що впливають на розвиток підприємств, їх оцінці,

плануванні подальших дій як господарських суб'єктів в цілому, так і окремих його підрозділів.

Формування стратегії розвитку підприємства вимагає ретельного вивчення виробничо-технічних можливостей, визначення цілей і ключових проблем економічного суб'єкта, вибору й обґрунтування оптимального рішення, складання програми дій і перевірки її реалізації.

Теоретичним і практичним аспектам стратегічного управління присвячені дослідження багатьох вітчизняних та іноземних вчених: І. Ансоффа, Г. Мінцберга, М. Портера, А.А. Томпсона, Р.А. Фатхутдинова, Н.П. Теслюк, С.К. Платонова, А.Ю. Білоусової, М.Г. Саєнко, М.І. Головінова, В.І. Отенко, М.М. Меркулова, Н.П. Прищепи, О.Д. Гудзинського та інших. Вони зробили значний внесок у процес розробки стратегії розвитку, а також підходів та методів її формування.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні шляхів стратегічного розвитку підприємства з метою підвищення ефективності його функціонування та зниження рівня підприємницьких ризиків.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- Розглянути теоретичні питання щодо стратегії розвитку підприємств;
- Провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- Дослідити кон'юнктуру ринку спортивного одягу;
- Дослідити внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства;
- Запропонувати стратегічні заходи розвитку ДП «Адідас-Україна» та розрахувати витрати на їхню реалізацію;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованого

проекту зі спеціалізації одного з магазинів на дитячому спортивному одязі;

- провести аналіз можливих ризиків та запропонувати заходи щодо їх мінімізації.

Об'єктом дослідження виступають процеси стратегічного розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є методи обґрунтування стратегії розвитку торговельного підприємства, на прикладі ДП «Адідас-Україна».

Методи дослідження. У дослідженні використано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження процесів і явищ у їх взаємозв'язку та розвитку, а саме: структурно-логічний та семантичний — при вивченні теоретико-методичних засад проблем стратегії розвитку підприємства; метод порівняльного аналізу - при аналізу підходів вчених щодо поняття стратегії розвитку та її класифікації. Також використовувався горизонтальний і порівняльний аналіз на базі фінансової звітності ДП «Адідас-Україна». Розрахунки проекту провадилися з використанням програмних продуктів «Project Expert» і «Ехеї».

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій та періодичних видань, а також використані дані електронних ресурсів мережі Інтернет, статистичні дані, а також дані бухгалтерського, управлінського й аналітичного обліку ДП «Адідас-Україна».

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опублікована стаття у «Науковому віснику» за темою «Сучасні тенденції розвитку ринку спортивного одягу».

ВИСНОВКИ

Розглянувши теоретичні питання аналізу та обґрунтування стратегії діяльності підприємства та практичні питання здійснення цих процесів на прикладі ДП «Адідас Україна», в роботі сформульовані наступні висновки:

1. Обсяг продажу підприємства за період 2015-2017 років зріс на 12,8%. В той же час з урахуванням індексу інфляції за цей період (32%), можна говорити про зниження фізичного обсягу товарообігу. Основною причиною такого становища є падіння курсу національної валюти до євро, що спричинило підвищення цін і, відповідно, падіння платоспроможного попиту на товари.
2. Наслідком курсових коливань було підвищення собівартості реалізованої продукції. Якщо чистий обсяг продажу зріс на 12,8%, то собівартість реалізованої продукції зросла на 22,9%, тобто на 79% більше. В результаті рівень торгової надбавки зменшився з 83,9% у 2015 році до 68,8% в 2017 році. Ще на більшу величину зросли умовно постійні витрати, на 24%, що в цілому призвело зменшення фінансового результату та чистого прибутку. Так чистий прибуток зменшився з 160,3 млн. грн. в 2015 році до 98,5 млн. грн. на кінець періоду, що розглядається.
3. Аналіз платоспроможності свідчить, що більшість її показників знаходиться в межах нормативних значень, але мають тенденцію до зменшення. Визиває занепокоєння наявність зайвої ліквідності та «затоварення» товарно-матеріальними запасами в 2017 році, що свідчить про необхідність внесення коректив до діючої стратегії.
4. В Україні ринок спортивного одягу до 2013 року розвивався досить динамічно зростаючи на 10-20% щорічно. Цьому сприяли як макроекономічні фактори (загострення конкуренції, посилення позицій великих міжнародних компаній, розвиток регіональних ринків, зміна в

- системі дистрибуції, формування ринкової інфраструктури), так і зростання інтересу з боку населення до спорту та активного способу життя. Але з 2014 року спостерігається різкий спад ринку спортивного одягу, і вже у 2017-му році його обсяг склав менше ніж 50 млн. дол.
5. З урахуванням розгляду ринкової ситуації, пропонується провести заходи зміни стратегії в напрямку поглиблення спеціалізації, а саме, переформатування одного з магазинів мережі на дитячий та підлітковий одяг та взуття під брендом «АДІДАС-KIDS».
 6. Метою реалізації підприємством стратегії спеціалізації є, в першу чергу, отримання стійких конкурентних переваг у кожній бізнес- одиниці шляхом задоволення різноманітних і мінливих потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти. Для цього пропонується виділення з структури мережі спеціалізованих дитячих магазинів з оформлення інтер'єра та обладнання для задоволення потреб маленьких покупців
 7. Розрахунок кошторису інвестиційних витрат склав 383,5 тис. грн. З урахуванням збитковості перших місяців роботи, потреба у позикових коштах склала 450 тис. грн., які потрібно залучити терміном 7 місяців.
 8. В першому кварталі діяльність нового магазину буде збитковою. Сумарний збиток складе 223,8 тис. грн. Але вже в другому кварталі збитковість буде подолана. В четвертому кварталі можна буде вийти на плановий рівень прибутковості в розмірі 1111,2 тис. грн. у розрахунку на квартал.
 9. З даних розрахунку показників ефективності, проект стратегії, який спрямований на спеціалізацію магазинів мережі «Adidas» характеризується високими показниками ефективності. Так дисконтований термін окупності склав 8 місяців, а індекс прибутковості інвестицій 18,7, що є дуже високим значенням для підприємств роздрібною торгівлі.

10.3 даних показників безбитковості видно, що при продажу товарів з середнім чеком, для прибуткової роботи не обходимо забезпечити 397 покупок в місяць. В розрахунках фінансових показників плановий обсяг продажу був оцінений на рівні 600 середніх чеків, тобто зона безпеки складає 293 середніх чеків, або 73,8%. Це означає високу надійність проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз ринку спортивних товарів [Електронний ресурс], - Режим доступу: <http://www.marketing,uc/>
2. Аналіз ринкової кон'юнктури: навчальний посібник/ Горбаченко С.А., Андрейченко А.В., Карпов В..А. та ін,- О: ОНЕУ, 2014,- 345 с.
3. Андреева Л. О. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств / Л. О. Андреева, О. І. Лисак // Бізнес Інформ. - 2016. - № 6. - С. 227-231.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф - СПб.: Питер, 2013.-416 с.
5. Балан В. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу / В. Балан, І. Тимченко // Схід. - 2016. - № 4. -С. 5-16
6. Беднарчук М. Проблеми формування асортименту спортивного взуття та одягу / М. Беднарчук, Б. Семак // Товари і ринки, 2018,- №1,- С. 35- 38
7. Білоусова А. Ю. Взаємозв'язок та суперечливість понять «стратегічна альтернатива», «стратегічний вибір» та «стратегічне рішення» / А. Ю. Білоусова // Культура народів Причорномор'я. - 2012. - № 215. - С. 16 - 18.
8. Бойко І. А. Стратегія підприємства: історія розвитку / І. А. Бойко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2009. - № 30. - С. 29-32.
9. Василенко В.А. Стратегічне управління : навч. посібн. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. - К. : Вид-во Ц,УЛ, 2013. - 396 с.
10. Еерасимчук В.Е. Стратегічне управління підприємством. Ерафічне моделювання: монографія. / В.Е. Еерасимчук - К.: КНЕУ, 2008. - 258 с.
11. П.Еоловінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки // Науковий вісник НЛТУ України. - 2011. - Вип. 21.19. - С. 224-228
12. Гончаров Ю. В. Удосконалення стратегії розвитку підприємства / Ю. В.

- Гончаров, Ю. Ю. Лапчик // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. - 2014. - № 1. - С. 193-199.
13. Горбаченко С.А. Аналіз підприємницьких проектів: навчальний посібник / Горбаченко С.А., Карпов В.А.- О: ОНЕУ ротاپронт, 2013.- 241с.
14. Гудзинський О.Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні стратегічним розвитком підприємства / О.Д. Гудзинський // Ринок праці та зайнятість населення. - 2009. - № 1. - С. 50-52.
15. Данілова Е. І. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / Е. І. Данілова // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2009. - № 30. - С. 56-59.
16. Данилович-Кропивницька М.Л. Особливості прийняття стратегічних управлінських рішень на вітчизняних підприємствах/ М.Л.Данилович-Кропивницька, Ж.В.Поплавська// Вісник Національного університету "Львівська політехніка",- 2013,- №2 (547).- 39с.
17. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Добрава Н.В. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матер. четвертої міжнарод. конф. 2015 р. - Одеса: Атлант, 2015. -С.29-30.
19. Збарський В. К. Сутність поняття "стратегія розвитку" малого підприємства. / В. К. Збарський // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер. : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2013. - Вип. 181(6). - С. 36- 45.
20. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник / І.А. Ігнат'єва. - К. : Вид-во «Каравела», 2008. - 480 с.
21. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Ю. Калиніченко // Галицький економічний вісник. -

2010. - № 4 (29). - С. 106 - 115.
22. Карпов В. А. Путеводитель начинающего предпринимателя : учебное пособие / В. А. Карпов, А. И. Ковалев, С. А. Синятинский та ін. - Одесса : Атлант, 2012. - 99 с.
23. Коллис Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Д. Дж. Коллис, С. А. Монтгомери. - М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. - 400 с.
24. Колодійчук А. В. Розвиток понятійно-термінологічної підсистеми «стратегічне управління промисловістю» / А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техніч. праць. - 2012. - Вип. 22.2. - С. 260-270.
25. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. - М. : Изд-во «Прогресс», 1990.-736 с.
26. Кох Р. Стратегия. Как создать и использовать эффективную стратегию. / Р. Кох - СПб.: Питер, 2013.-320 с.
27. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О.В. Кравченко // Вісник СНАУ. - 2007. - № L - С. 267-272.
28. Кручек М. Проектування нового продукту і стратегії запуску нового виробництва / М. Кручек, З. Жебруцький // Вісн. Нац. ун-ту "Львів, політехніка". Менедж. та підприємництво в Україні: етапи становлення і пробл. розв. — 2009. —N 657. — С. 144-150.
29. Кузьмін О. Є. Чинники впливу на диверсифікацію діяльності підприємств / О. Є. Кузьмін, Х. С. Передало, Х. В. Дрималовська // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць]. - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. - С. 143-148.
30. Меркулов М. М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників / М. М. Меркулов // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - 2015. - Т. 2,

- вип. 1. - С. 47-54.
31. Микитюк П.П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства: Моногр. / П.П. Микитюк ; Терноп. нац. екон. ун-т. — Т.: Екон. думка, 2016. — 295 с.
 32. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гама; под. ред. Ю. Н. Каптуревского; [пер. с англ.]. - СПб. : Питер, 2015.-688 с.
 33. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. - СПб.: Питер, 2010. - 336 с.
 34. Міщенко А.П. Стратегічне управління / А.П. Міщенко. - К.: Центр навчальної літератури, 2014. - 336 с
 35. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. - К.: КНЕУ, 2011. - 227 с.
 36. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. - К.: ДП «Експрес-Поліграф», 2012. - 562 с.
 37. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. - К.: МАУП, 2000. - 128 с.
 38. Отенко В. І. Формування концепції стратегічного вибору підприємства / В. І. Отенко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2010. -№691. - С. 374-381.
 39. Офіційний веб - сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: lkrstat.gov.ua/
 40. Парій І. В. Стратегічне управління організацією в умовах швидких змін середовища /І. В. Парій // Проблеми економіки та управління : зб. наук, праць НУ «Львівська політехніка». - 2011. - С. 244 - 250.
 41. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища : автореф. дис. на здобуття наук, ступеня докт. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка підприємства і,

- організація виробництва" / В. В. Пастухова ; Київський національний торговельно-економічний університет. - Київ, 2003. - 36 с.
42. Платонов С.К. Стратегическое планирование на предприятиях. - М.: Прометей. - 2015. - 314 с.
43. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посібн. / В.С. Пономаренко та ін. - Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. - 639 с.
44. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина - М. : «Альпина Паблиш», 2011.-454 с.
45. Приймак Н. С. Розробка та обґрунтування альтернативних стратегій розвитку підприємства / Н. С. Приймак // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2013. - № 1. - С. 34-44.
46. Прищепа Н. П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств / Н. П. Прищепа, О. М. Еайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. - Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. - № 4 (44). - С. 88-94.
47. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / за заг. ред. С.М. Ілляшенка. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2015. - 582 с.
48. Разінкова В. П. Управління процесом розробки й освоєння виробництва нових продуктів: конспект лекцій / В. П. Разінкова ; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2014. — 95 с.
49. Саєнко М.Е. Стратегія підприємства : навч. посібн. / М.Е. Саєнко. - Тернопіль : Вид-во "Економічна думка", 2007. - 352 с.
50. Селезньова Е.О. Стратегія підприємства : навч. посібн. / Е.О. Селезньова. - Харків : Вид-во ХНЕУ, 2007. - 240 с.
51. Сокирник І.В. Впровадження стратегічних змін на різних стадіях

- життєвого циклу підприємства/ І.В.Сокирник, О.Ю.Зав'ялова// Вісник Хмельницького національного університету.Економічні науки,- 2006,- №4,Т.1.-С. 123-131.
52. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. - Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с.
53. Строкович Г.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів Г. В. Строкович, Нар. укр. акад. [каф. економіки підприємства]. - Х. : Вид-во НУА, 2011. — 180 с.
54. Судомир С. М. Методологія стратегій розвитку і управління результативністю підприємств / С. М. Судомир // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 4. - С. 222-227.
55. Сухорська У.К. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація // Науковий вісн. : зб. науково- технічних праць / У.К. Сухорська. - Львів : Український державний лісотехнічний університет. - 2012, вип. 12.8. - С. 259-263.
56. Ткаченко Л.В. Аналіз ринку спортивних товарів України та можливі чинники його подальшого розвитку [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [Шр://паика.кш1тшг.тк.иа/?p=32711](http://паика.кш1тшг.тк.иа/?p=32711)
57. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. - 2015. - №11. - С. 17-20.
58. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебн. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. - 1998. - 576 с.
59. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія / О.М. Тридід. - Харків: Вид. ХДЕУ, 2012.-364 с.
60. Управління проектами в підприємницьких структурах: навчальний

посібник / Кучеренко В.Р., Маркітан О.С., Горбаченко С.А. та ін.- О: Астропринт, 2013,- 268с.

61. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел-Синтез», 1998. -437 с.
62. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства // Управління розвитком. - 2015. - №3. - С. 131-137
63. Цетнар Л. Аналіз інтеграції маркетингових комунікацій підприємств-виробників спортивних товарів [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://visnyki.tneu.edu.ua/index.php/visnyki/article/viewFile/712/724>
64. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. - Донецьк : Вид-во ДонУЕП, 2006. -219 с.
65. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. -К.: КНЕУ, 2014.-699 с.