

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»  
18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій  
Форма навчання денна  
Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ О. В. Шкурупій  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

*на тему:*

**«Конкурентоспроможність компаній в умовах економічної глобалізації»**  
(на матеріалах «Adidas AG»)

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини  
освітня програма «Міжнародні економічні відносини» за другим  
(магістерським) рівнем вищої освіти

**Виконавець роботи: Блоха Вікторія Ігорівна**

Підпис \_\_\_\_\_  
Дата « \_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**Науковий керівник: Артеменко Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент**

Підпис \_\_\_\_\_  
Дата « \_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**Рецензент Артеменко Олексій Олександрович**

**Полтава 2019**

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження зумовлена тим, що за сьогоденних ринкових умов, конкурентоспроможність компаній в сучасних умовах глобалізації пов'язане із загостренням конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Саме тому, ця ідея потребує переосмислення та теоретико-методологічного оновлення, що враховували б зміни у характері конкурентних переваг, у механізмах досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

В сучасному світі, який стрімко та невпинно прямує шляхом економічної глобалізації, здатність підприємства швидко адаптуватися до глобальної конкуренції стає найважливішою умовою його успішного і сталого розвитку. Треба зазначити, що усі компанії, навіть ті, що не беруть участь у міжнародній торгівлі, піддаються впливу глобалізації, тобто їхня діяльність набуває наднаціонального характеру. У зв'язку з цим, ми вважаємо доцільним розглядати поняття «конкурентоспроможності» в умовах глобалізації і в подальшому оперувати цим поняттям у своїх дослідженнях. На наш погляд, це здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування на глобальному ринку товарів та послуг.

Конкурентоспроможність є одним з основних понять, яке активно використовується в економічній теорії та практиці. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породжених об'єктивним розвитком продуктивних сил, а також боротьби великих монополій за отримання прибутку, ринків збуту та якості продукції. Слід зазначити, що конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію, яка є центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин і найважливішою ланкою всієї системи ринкового господарства.

Новий зміст конкурентоспроможності найбільших світових компаній

пов'язаний із широким застосуванням інформаційних технологій, розвитком кооперації, зміною характеру та способів регулювання діяльністю підприємств. Конкурентна боротьба на зовнішніх ринках, з їх культурними, соціальними, демографічними і ринковими відмінностями, має набагато вищі вимоги до розробки стратегії компанії, ніж конкурентна боротьба на внутрішньому ринку. Тому, незалежно від мотивів, якими керується компанія при розширенні своєї діяльності за межі внутрішніх ринків, вона повинна адаптувати свою конкурентну стратегію до ситуації в конкретній країні, а також підвищувати свою конкурентоспроможність в умовах економічної глобалізації аби займати лідируючі позиції на ринку.

Значний вклад у дослідження проблем міжнародної конкуренції внесли такі зарубіжні вчені, як М. Портер [43], Н. Ячестова [68], А. Кузнецов [28], К. Конрад [69], Ч. Гілл [15], Дж. Майер [33], а також вітчизняні – О. Кузьмін [30], Н. Горбаль [17], А. Румянцев [54], І. Піддубний [41], І. Должанський [19], Т. Загорна [19]. Актуальність теми обумовила постановку мети і завдань, а також визначила об'єкт та предмет дослідження.

**Метою дослідження** є розкриття сутності міжнародної конкурентоспроможності в умовах економічної глобалізації та її вплив на розвиток міжнародних компаній. Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань**:

- визначити сутність міжнародної конкурентоспроможності;
- виділити фактори забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах глобалізації;
- виокремити особливості конкурентної поведінки компаній в умовах глобалізації;
- проаналізувати конкурентну ситуацію на ринку виробництва спортивних товарів;
- оцінити конкурентоспроможність компанії «Adidas AG» в умовах сучасного глобального бізнесу;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності компанії

«Adidas AG» в умовах забезпечення міжнародної конкуренції;

– спрогнозувати діяльність компанії «Adidas AG» в умовах економічної глобалізації;

– виявити чинники підвищення конкурентоспроможності компанії «Adidas AG» в умовах глобалізації;

– оцінити маркетингові заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності компанії «Adidas AG».

**Об'єктом дослідження** є конкурентоспроможність компаній в умовах економічної глобалізації.

**Предметом дослідження** є специфіка конкурентоспроможності «Adidas AG».

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та вирішення завдань дослідження було використано такі загальнонаукові методи: структурно-функціональний метод для вивчення теоретичних основ міжнародної конкурентоспроможності, метод класифікації – для групування факторів та чинників конкурентоспроможності, метод порівняльного аналізу, крім того у дослідженні використано такі методи пізнання економічних явищ і процесів, як системного та комплексного підходу, аналізу і синтезу, табличний, графічний, а також інші методи.

**Інформаційну базу досліджень** склали офіційні бази даних зарубіжних установ (щорічні звіти компаній), монографічна література, статті зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях, електронні ресурси мережі Інтернет, спеціальна періодична література.

**Впровадження результатів дослідження.** *Практична значущість дослідження* підтверджується «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по магістерській роботі ТОВ «Ворскла-Стиль». Впровадження стосуються: 1) визначити позиції товару стосовно конкурентів враховуючи сприйняття споживачем товарів конкурентів, інформаційні звернення конкурентів до споживачів, реакцію конкурентів на маркетингову політику підприємства; 2) створити ефективну мережу

комунікацій зі споживачами на основі виявлення особливостей мислення споживачів та факторів, що впливають на рівень його довіри до продукції.

*Значущість дослідження для навчального процесу* підтверджується «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по магістерській роботі в освітньому процесі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» і полягає в наступному: 1) при викладанні дисципліни «Глобальна економіка» у темі «Глобальна економіка як прогностична реальність» включити теоретичні підходи до проблем формування конкурентоспроможності компанії в умовах глобалізації; 2) при викладанні дисципліни «Глобальна економіка» використовувати мультимедійну презентацію за темою «Особливості конкурентної поведінки компаній в умовах глобалізації», розроблену автором.

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.* Виконання магістерської роботи пов'язане з планом наукових досліджень Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220). Внесок автора полягає у визначенні конкурентоспроможностей компаній в умовах економічної глобалізації.

*Апробація результатів магістерської роботи.* Основні положення і отримані результати досліджень оприлюднені на: 1) науковій конференції студентів та молодих вчених спеціальності «Міжнародні економічні відносини» «Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації» (м. Полтава, 9 грудня 2019 р.).

*Публікації:* 1) Блоха В.І. Особливості міжнародної конкурентоспроможності компанії «Adidas AG» в умовах економічної глобалізації / В.І. Блоха // Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації: матеріали наукової конференції студентів та молодих вчених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 9 грудня 2019 р.) / за заг. ред. Н.Г. Базавлук – Полтава : ПУЕТ, 2019. – С. 16-19.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність міжнародної конкурентоспроможності

Можливість країни зайняти певне належне місце в глобальній економіці залежить від можливостей її фірм утримати гідне положення на світових ринках. Саме тому, для успішного виходу підприємств на зовнішні ринки між ними відбувається конкуренція за кращі умови виробництва, купівлі й продажу товарів [5].

В даний час, під міжнародною конкурентоспроможністю розуміють володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта змагання на світовому ринку. Носіями цих властивостей, тобто конкурентних переваг, можуть бути різні види продукції, організації й підприємства, їх групи, що утворюють галузеві або конгломератні об'єднання. Також це можуть бути навіть окремі країни або їх окремі союзи (регіональні, політичні, етнокультурні), які ведуть конкурентну боротьбу за лідерство в різних сферах міжнародних економічних відносин. Значний вклад у дослідження проблем міжнародної конкуренції внесли такі зарубіжні вчені, як М. Портер [43], Н. Ячестова [68], А. Кузнецов [28], К. Конрад [69], Ч. Гілл [15], Дж. Майер [33], а також вітчизняні – О. Кузьмін [30], Н. Горбаль [17], А. Румянцев [54], О. Піддубний [41], І. Должанський [19], Т. Загорна [19]. Розглядаючи міжнародну конкуренцію, можна звернути увагу, що її форми в різних галузях суттєво відрізняються. Конкуренція у кожній країні чи у невеликій групі країн відбувається незалежно; репутація, коло клієнтів і капітал підприємства в одній країні не впливають на його успіх в інших

країнах. Різні вчені трактують термін «міжнародна конкурентоспроможність» по-різному, виходячи зі своїх точок зору (табл. 1.1) [26].

**Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкурентоспроможність»  
вченими-економістами**

Автор	Визначення
Портер М.	Обумовлений економічними, соціальними та політичними факторами стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Загорна Т.	Здатність ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами за умов конкурентного ринку.
Фатхутдинов Р.	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об'єктами, що є на даному ринку.
Воронін Г.	Багатогранне поняття, яке включає в себе не тільки якісні та цінові параметри промислової продукції, але й залежить від рівня менеджменту, управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складової в діяльності підприємства.
Чайнікова Л.	Здатність виготовляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок ефективного використання свого ресурсного потенціалу

Джерело: складено нами на основі [26].

Як явище економічних відносин, міжнародна конкуренція — це форма суперництва суб'єктів світового ринку, що виникає у процесі їх трансграничної взаємодії і спрямована на досягнення цілей їх міжнародної економічної діяльності [62]. Постійно зростаючий інтерес до концепції міжнародної

конкурентоспроможності викликаний, безумовно, тим, що всі країни світу та усі корпорації й фірми прагнуть враховувати і відповідати новим економічним вимогам для успішного виживання і процвітання. Трансграничний характер взаємодії суб'єктів світового ринку є однією з ключових ознак міжнародної конкуренції. Як процес – міжнародна конкурентоспроможність є проявом трансграничного виду взаємодії суб'єктів світового ринку, який характеризується певною структурою та технікою, наслідками й результатами, а також певними умовами й правилами його ведення [62]. Для аналізу проблем міжнародної конкурентоспроможності застосовують два підходи. Перший з них, заснований на теорії порівняльних переваг Д. Рікардо [49], передбачає, що торгівля між країнами призводить до збільшення доходів кожної з них. Другий підхід, висунутий в 1992 році американським економістом Л. Туроу [59], ґрунтується на твердженні, що в сучасній світовій економіці існує гостра конкуренція, і економічний успіх однієї країни обертається втратами для іншої, що неминуче призводить до економічних воєн.

На зростання сучасної міжнародної конкурентоспроможності величезний вплив справляє розвиток науково-технічного прогресу. Це впливає, з одного боку зі змін, що відбулися в світовому господарстві, з іншого боку, виходячи з аналізу факторів міжнародної конкурентоспроможності країн, а саме [40]:

– в останні десятиліття з переходом країн до ринкових методів господарювання, міжнародна конкурентоспроможність прийняла глобальний характер. Світова господарська система стала єдиною гео економічною системою, що включає не тільки обмін сировиною та готовою продукцією, але і всі інші стадії відтворення, такі як виробнича спеціалізація та різні форми взаємозв'язків національних господарств. Доступ до світового ринку наукомісткої продукції і науково-технічної інформації став обов'язковою умовою повноцінного економічного зростання. Міжнародна конкуренція розглядається як інструмент у боротьбі за місце на світовому ринку, як механізм підвищення ефективності національної економіки. Невипадково загальною тенденцією останнього періоду став перехід багатьох країн до



стратегії відкритості, до поглиблення орієнтації на світовий ринок і зростання ролі науково-технічного прогресу. Тому в умовах глобалізації світової економіки саме науково-технічний прогрес визначає, яке місце займає країна на світовому ринку, яка її міжнародна конкурентоспроможність;

– об'єктивною основою міжнародної конкурентоспроможності країни на будь-якому рівні є продуктивність праці. Між цими двома показниками існує прямий зв'язок: чим вища продуктивність праці, тим вище конкурентоспроможність продукції, галузі та країни в цілому. Збільшення продуктивності праці досягається за рахунок впровадження нових технологій і методів виробництва, які є результатом науково-технічного прогресу.

Міжнародна конкурентоспроможність є однією зі складних економічних категорій, яку необхідно розглядати на кількох рівнях [50]:

- конкурентоспроможність товару;
- конкурентоспроможність товаровиробника (корпорація чи фірма);
- галузева конкурентоспроможність;
- конкурентоспроможність країн.

Між усіма цими рівнями конкурентоспроможності існує певна залежність, яка полягає в тому, що країни і галузева конкурентоспроможність в остаточному підсумку визначаються здатністю конкретного товаровиробника випускати конкурентоспроможний товар. Під конкурентоспроможністю товару розуміється комплекс споживчих, цінових і якісних характеристик товару, що визначають його успіх як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність товару можна визначити тільки в порівнянні з товарами-аналогами [40]. Товарна конкурентоспроможність знаходиться в дійсно прямій залежності від таких факторів, як витрати виробництва, продуктивність і інтенсивність праці, які безпосередньо впливають на ціну і якість виробів. Розвиток міжнародного поділу праці призвів до певної спеціалізації країн на світовій арені в залежності від ступеня конкурентоспроможності тієї чи іншої галузі. Зокрема, в США найбільш конкурентоспроможними галузями є авіаційна і аерокосмічна, унікальне

машинобудування, автомобілебудування, провадження суперкомп'ютерів і розробка програмного забезпечення. Синтетичним показником, який об'єднує конкурентоспроможність товару, товаровиробника, галузеву конкурентоспроможність і характеризує положення країни на світовому ринку, є показник конкурентоспроможності країн [47]. Міжнародна конкурентоспроможність є найважливішою комплексною характеристикою якісного стану товарів, суб'єктів господарювання, їх структурних змін, порівняно з відповідними аналогами інших країн. Нові умови розширення конкуренції та обмеженості матеріально-фінансових ресурсів викликають необхідність якісних проривів у конкурентоспроможності й випередженні конкурентів.

Головною умовою виникнення міжнародної конкуренції є наявність у суб'єкта такого рівня конкурентних переваг, який веде до визнання його у цій якості іншими суб'єктами, які раніше визначили та розподілили між собою свої позиції і ролі у світогосподарських процесах. Конкурентна перевага – будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє суб'єкт господарювання та яка дає йому перевагу над конкурентами [51]. Конкурентні переваги бувають природні й набуті. До природних конкурентних переваг відноситься клімат, ресурси, економіко-географічне положення. Основними придбаними конкурентними перевагами міжнародної конкурентоспроможності є капітал, кваліфікація робочої сили, технології, інновації. Конкурентні переваги можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Внутрішні базуються на менших витратах виробництва фірми в порівнянні з конкурентами, а зовнішні — на особливих якостях товару, які утворюють цінність для покупця. Конкурентні переваги поділяються також на абсолютні і порівняльні (відносні). Абсолютні конкурентні переваги міжнародної конкурентоспроможності мають товари з унікальними споживчими цінностями [46]. Джерелами унікальності є: репутація високої якості, пам'ятка ім'я фірми (імідж), задоволення запитів і побажань споживача, технології, інновації, сервіс (доставка, гарантія, кредит, ремонт, заміна та ін.), майстерність і досвід працівників. Порівняльні

конкурентні переваги оцінюються шляхом порівняння характеристик, що впливають на економічну ефективність продажів. Прикладом може бути «аналіз пар», який застосовується в маркетингових дослідженнях [46]. При проведенні аналізу, споживачеві пропонують порівняти дві пари конкуруючих товарів. Він повинен зробити вибір, сформулювавши конкурентні переваги. В результаті формується рейтинг товарів. Найчастіше так порівнюють найпопулярніші товари та товари широкого вжитку.

Великий внесок у дослідження міжнародної конкурентоспроможності вніс відомий американський вчений Майкл Портер. Згідно його теорії, суть конкуренції у будь-якій галузі економіки характеризується взаємодією п'яти сил (рис. 1.1) [43]. Також успіх у міжнародній конкуренції визначають не стільки власне фактори виробництва, скільки, де й наскільки вдало вони застосовуються. Згідно теорії вченого міжнародної конкуренції Майкла Портера конкурентна перевага створюється і утримується в тісній взаємодії від умов країни розташування (країна, де розробляється стратегія, основна продукція, технологія, робоча сила).

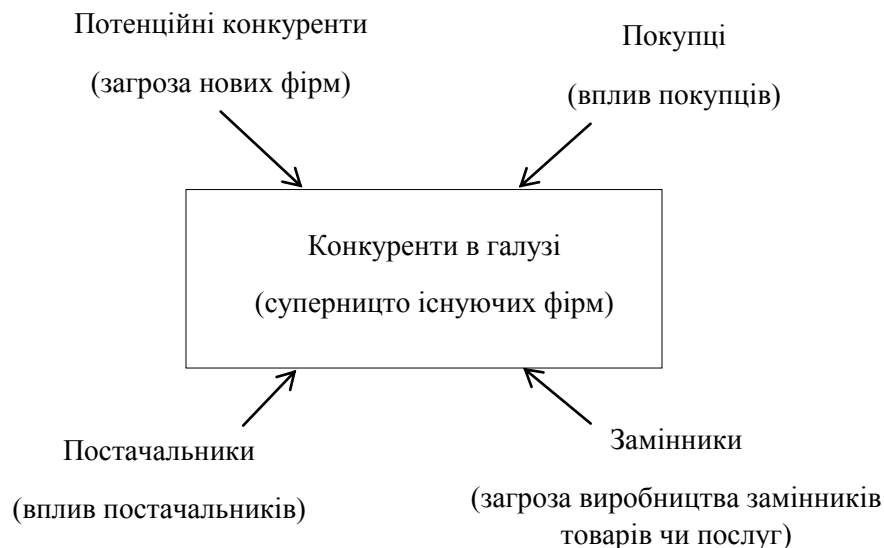


Рисунок 1.1 — Чинники галузевої конкуренції

Джерело: складено нами на основі [43].

Проте, у теорії приділяється недостатньо уваги мікроекономіці підприємств, де створюються й конкурентні переваги, і можливості впливу на економіку галузей і країн. У 21 столітті міжнародна конкурентоспроможність базується насамперед на науково-технічному прогресі, інноваціях та інтелектуалізації основних факторів виробництва. Особливістю міжнародної конкуренції є її специфічне економічне, законодавче й політичне поле конкуренції, а також його соціокультурний фон, які суттєво відрізняють його від внутрішніх ринків країн.

Законів функціонування та регулювання світового ринку не існує взагалі: міжнародне право має прецедентний і погоджувальний, але не законодавчий характер. Міжнародна конкурентоспроможність визначається сукупністю конкурентних переваг і недоліків, а також виражена в здатності витримати конкуренцію в системі ринкових відносин в зазначений період часу. Існують різні види міжнародної конкурентоспроможності, які можна класифікувати за такими ознаками [9]:

- по можливості впливу на ринкові угоди виділяють досконалу і недосконалу конкуренції;
- по відповідності правовим нормам конкуренцію ділять на сумлінну (чесну) і недобросовісну (нечесну).

Необхідно виділити дві основні сторони міжнародної конкуренції – конкуренцію продуктів і конкуренцію підприємств. Конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку складають його здібності й можливість включення тих активів, які можуть стати конкурентними перевагами [6]. Конкурентна перевага створюється по всьому ланцюжку виробничих цінностей: починаючи від розробки виробів до їх продажу. Міжнародну конкурентоспроможність необхідно визначити як порівняльно (зі змінами провідних конкурентів і ринків) та системно виявлену, що формує, розвиває із середини стійку здатність товаровиробника до методичного комплексного нарощування власних конкурентних переваг для прискореного й економічного забезпечення міжнародної переваги та планомірного випередження лідерів

світового ринку на користь більш повного задоволення (у рамках правових, етичних й екологічних норм) матеріальних і соціальних потреб (працівників, споживачів, інвесторів, власників). Внесок виробничих ресурсів у посилення конкурентних переваг товаровиробників і країни визначається не стільки їх запасами, обсягами, вартістю, доступністю, скільки їх структурою, якістю та ефективністю використання, швидкістю їх створення, удосконалення та пристосування до потреб національної та світової економіки [6]. Роль ресурсозберігаючих технологій у забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підвищується, оскільки спостерігається тенденція зменшення енергомісткості, капіталомісткості, матеріаломісткості продукції у світовій економіці в умовах скорочення запасів непоправних природних ресурсів.

Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна представити у вигляді чотирьох взаємопов'язаних блоків [8]:

- визначення основних пріоритетів — постановка цілей підприємства у сфері досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності;
- визначення завдань — аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- розробка стратегії — формування альтернативних пакетів стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства;
- реалізація стратегії — вибір оптимального пакету стратегій та розробка стратегічного плану досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Міжнародна конкурентоспроможність є найважливішим регулятором ринку. Однак вона діє стихійно і має суперечливий характер. З одного боку, вона сприяє зростанню виробництва, підвищенню якості продукції і найбільш повному задоволенню потреб споживачів; але, з іншого боку, вона може призвести до порушення стабільності суспільного виробництва, що

виявляється у надвиробництві товарів або у нестачі їх [4]. Бажаючи зайняти лідируючі позиції у конкурентній боротьбі виробники об'єднуються у великі монополії, що шкодить розвитку здорової конкуренції та веде до застою виробництва. Усе це погрожує негативними соціальними наслідками: безробіттям, різким диференціюванням доходів населення. Для підвищення міжнародної конкурентоспроможності необхідно не тільки мінімізувати витрати, але й володіти повною інформацією про діяльність конкурентів, інновації, нововведення [4]. Крім того, потрібно підвищити роль кваліфікованого управлінського персоналу, оскільки гнучкі організаційно-управлінські відносини починають домінувати в глобальній економіці. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку в 21 столітті набуло особливої значимості, оскільки глобалізація є визначальною рисою розвитку світової економіки, і все більше посилюється залежність економік країн від зовнішнього ринку. Саме тому розвиток міжнародної конкуренції викликає необхідність вироблення економічної стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності фірм на міжнародному ринку.

## **1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах глобалізації**

Розвиток світової економіки сьогодні характеризується глобалізацією ринків, посиленням конкуренції, трансформацією світових систем господарювання. Головним завданням для підприємства є забезпечення його конкурентоспроможності в умовах глобалізації, аби в подальшому ефективно розвиватися та бути підготовленими [61]. Тому слід розібрати фактори, що допомагають компанії підвищити та забезпечити здатність існувати на світових ринках.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат – зміна частки продукції підприємства на ринку. Набір факторів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства є настільки суттєвими і своєрідними, що не існує єдиної методики збору даних щодо їх обробки та ідентифікації для ухвалення відповідних рішень. Разом з тим, досить велике коло таких факторів, змушує звертати особливу увагу на так звані конкурентні переваги підприємства, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Загальні фактори, які забезпечують конкурентоспроможність компанії в умовах глобалізації можуть бути [23]:

- базовими або похідними (другорядними);
- загальними або спеціалізованими;
- зовнішніми або внутрішніми;
- матеріальними або віртуальними;
- стратегічними або тактичними;
- технічними, економічними, організаційними, психологічними, природно-кліматичними, реалізованими на одній стадії життєвого циклу або на декількох.

До базових факторів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства можна віднести фактори [23]:

- природні;
- демографічні;
- некваліфікована та малокваліфікована робоча сила;
- наявність тих чи інших ресурсів.

Такі фактори підприємство має з моменту створення та потребує вимагає порівняно невеликих капітальних вкладень. Конкурентні переваги, які основані лише на цих факторах є не міцними, оскільки, значення факторів суттєво зменшується за рахунок вседоступності та скорочення потреби в них. Наприклад, вигідні кліматичні умови, можливість залучення малокваліфікованої дешевої робочої сили є досить не надійними факторами

для забезпечення конкурентоспроможності підприємства особливо в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Для конкурентоспроможності більше значення мають похідні фактори, оскільки вони забезпечують конкурентні переваги високого порядку. До таких факторів слід віднести [23]:

- сучасну інфраструктуру обміну інформацією;
- висококваліфіковані кадри;
- високотехнологічне виробництво;
- дослідницькі структурні підрозділи в країні, галузі, підприємстві.

Слід зазначити, що такі фактори не поширені їх важко набути на ринку, вони є неодмінною умовою при розробці продукції та для їхнього розвитку необхідні значні та тривалі вкладення капіталу. За принципом спеціалізації фактори конкурентоспроможності розподіляються на [67]:

- загальні: сучасна інфраструктура, висококваліфікований персонал, система інформаційного забезпечення та інші;
- спеціалізовані: персонал з вузькою спеціалізацією, специфічна інфраструктура, бази даних у визначених галузях знань та інші.

Загальні фактори забезпечують конкурентоспроможність обмеженого характеру, які легко добути конкурентам або які можна обійти, в той час як спеціалізовані – утворюють ґрунтовну і довгострокову основу для конкурентних переваг. Спеціалізовані фактори є менш розповсюдженими, вони потрібні для більш досконалих видів конкурентної боротьби, що робить їх невід’ємною умовою відновлення та потребує більш спрямованого і ризикованого фінансування [67]. Найбільш розповсюдженою класифікацією факторів, що забезпечують конкурентоспроможність компанії в умовах глобалізації є класифікація з позиції приналежності до підприємства на: внутрішні та зовнішні (табл. 1.2) [44]. Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб’єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [29].



**Таблиця 1.2 — Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства**

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Політична ситуація в державі	Система та методи управління підприємством
Економічні зв'язки	Рівень організації процесу виробництва на підприємстві
Наявність конкурентів	Прогнозування та планування
Розміщення виробничих сил	Орієнтація на маркетингову концепцію
Наявність сировинних ресурсів	Інноваційні технології виробництва
Законодавча база	Ступінь задоволення потреб споживача
Система управління виробництвом	Якість виробленої продукції
Концентрація виробництва	Якісні та технічні параметри товару

Джерело: складено нами на основі [44].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства. Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які

можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [29]. Внутрішні фактори – це фактори, вплив яких на конкурентоспроможність цілком або частково залежить від самого підприємства. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства. Усі перераховані фактори взаємодоповнюють один одного, але іноді можуть діяти в протилежних напрямках. Кожен з них може виявити вирішальний вплив на конкурентоспроможність підприємства, який буде здійснюватися в залежності від дій та інших факторів. Слід зазначити, що між внутрішніми та зовнішніми факторами існує тісний взаємозв'язок. Так зовнішні фактори, як правило обумовлюють внутрішні [44]. Іноді важко провести між ними межу і виділити вплив кожного з них, але внутрішні фактори визначають насамперед конкурентоспроможність підприємства, а зовнішні – його конкурентостійкість. Також фактори забезпечення впливу на конкурентоспроможність компанії в умовах глобалізації відносно наявності видів конкурентних переваг можна поділити на [20]:

- матеріальні – фактори, які засновані на «перевагах в ресурсах»;
- віртуальні – фактори, які основані на «перевагах в умінні».

Рівень переваг в ресурсах може визначатися [20]:

- доступом до сировини, енергії, комплектуючим;
- кадровим складом і кваліфікацією працівників;
- структурою власного і запозиченого фінансового засобу;
- наявністю системи науково-технічної, виробничої, комерційної співпраці.

Переваги в умінні обумовлюються ефективністю роботи всіх функціональних підрозділів, ініціативністю працівників, наявністю «ноу-хау» в дослідженнях і проектуванні. Також виділяють інші фактори, котрі можуть забезпечувати конкурентоспроможність компанії в умовах глобалізації [21]. Тактичний фактор забезпечення – це компонент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким воно випереджає або випереджатиме в

найближчий період (не більше 1-го року) підприємства-конкуренти. Стратегічний фактор — це компонент зовнішнього або внутрішнього його середовища, за яким воно може випереджати конкуруючі підприємства після виконання в перспективі конкретних умов, які визначають перевагу аналізованого фактора підприємства порівняно з конкурентами. Фактори маркетингу, які обумовлюють напрямки конкурентних переваг, а саме переваги в своєчасному втіленні маркетингу в принципах і функціях управління, в якісному задоволенні потреб і вимог споживачів, в створенні комунікаційної системи, адекватної задачам підвищення конкурентоспроможності підприємства. До таких факторів можна віднести [21]:

- створення ефективної системи розподілу і збуту продукції;
- цільове використання можливостей маркетингу для формування конкурентних переваг на вирішальних напрямках діяльності підприємства;
- створення системи ефективного стимулюючого впливу на інтереси споживачів і посередників.

Для ефективного функціонування підприємства необхідно постійно працювати над факторами підвищення конкурентоспроможності. Насамперед, система управління повинна бути здатною на практиці реалізувати проведену стратегію конкуренції, тобто обґрунтувати, запропонувати і впровадити стратегічні задуми в повсякденну практику [11]. При цьому, необхідно правильно вибрати місце, час, ключові напрями дій, які забезпечать конкурентні переваги. До таких ключових напрямів можна віднести раціоналізацію відносин з постачальниками, розробка конкурентоспроможної продукції, ефективне просування її на ринку, підвищення конкурентоспроможності сфери реалізації продукції і сфери послуг, розвиток організаційних структур управління в умовах конкуренції. Особливого значення вони набувають при ускладненні управління і підвищенні рівня ризику в ухваленні рішень [11]. Крім того, з розвитком теорії і методики щодо цієї проблеми досліджуються питання оснащення менеджерів-маркетологів і

керівників інструментарієм для підготовки і ухвалення рішень про взаємодію з конкурентами.

Згідно з дослідженнями відомого економіста, професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера всі фактори забезпечення конкурентоспроможності можуть бути поділені на кілька груп (рис. 1.2) [43]. Відповідно до класифікації, фактори конкурентоспроможності підприємства безпосередньо пов'язані з факторами виробництва. Всі фактори, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства, М. Портер пропонує ділити на декілька типів: основні і розвинені [43]. Основні чинники — це природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни, некваліфікована, напівкваліфікована робоча сила, дебетовий капітал. Розвинені фактори — сучасна інфраструктура обміну інформацією, висококваліфіковані кадри (фахівці з вищою освітою, фахівці в області персонального комп'ютера) і дослідницькі відділи університетів, які займаються складними високотехнологічними дисциплінами.

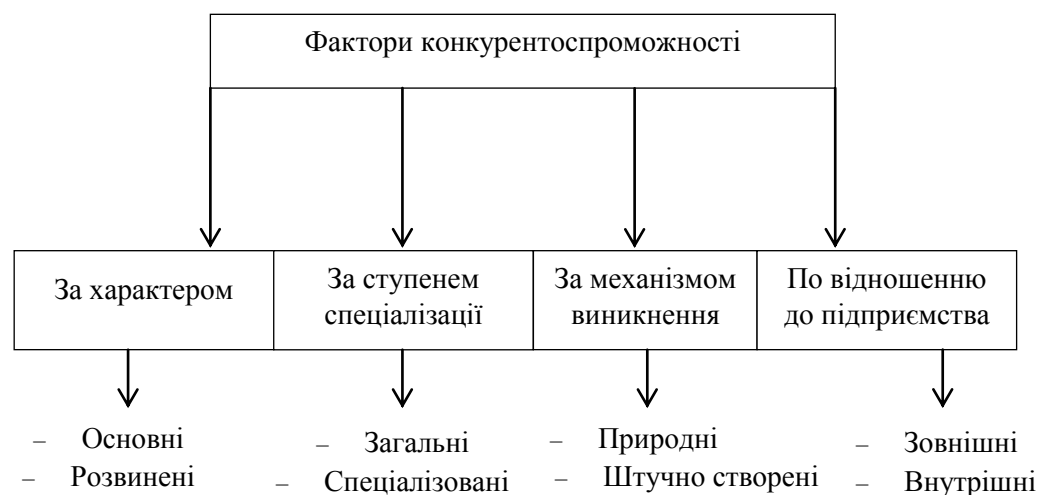


Рисунок 1.2 – Фактори забезпечення конкурентоспроможності по М. Портеру.

Джерело: складено нами на основі [43].

Розподіл факторів на основні і розвинені є умовним. Основні чинники існують об'єктивно або для їх створення потрібні незначні державні і приватні

інвестиції. Як правило, створювана ними перевага непохитна, а прибуток від використання низький. Особливе значення вони мають для видобувних галузей, пов'язаних з сільським та лісовим господарством, і галузей, які застосовують загалом стандартизовану і малокваліфіковану робочу силу [43]. Найбільшого значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства мають розвинені чинники, такі як фактори більш високого порядку. Для їх розвитку необхідні значні, часто тривалі за часом вкладення капіталу і людських ресурсів. Крім того, необхідна умова створення розвинених факторів — використання висококваліфікованих кадрів і високих технологій. Особливістю розвинених факторів є те, що, як правило, їх важко придбати на світовому ринку. У той же час вони є неодмінною умовою інноваційної діяльності підприємства [14]. Успіхи підприємств багатьох країн світу безпосередньо пов'язані із розвинутою науковою базою і наявністю висококваліфікованих спеціалістів. Розвинуті чинники часто будуються на базі основних чинників, які, не будучи надійним джерелом конкурентної переваги підприємства, в той же час повинні бути достатньо якісними, щоб на їх базі можна було створити родинні розвинені фактори. Другою ознакою поділу факторів є ступінь їх спеціалізації. Відповідно до цього, всі фактори, на думку М. Портера [43] діляться на два види: загальні та спеціалізовані. Загальні фактори, до яких М. Портер відносить систему автомобільних доріг, дебетовий капітал, персонал з вищою освітою, можуть бути використані в широкому спектрі галузей. Як правило, вони дають конкурентні переваги обмеженого характеру. Спеціалізовані чинники — це вузькоспеціалізований персонал, специфічна інфраструктура, бази даних в певних галузях знання. Прикладом служить розробляється за контрактом спеціалізоване програмне забезпечення, а не стандартні пакети програм загального призначення [43].

Всі фактори, що визначають конкурентні переваги підприємства і галузі, та які забезпечують конкурентоспроможність, він представляє у вигляді великих груп [43]:

- людські ресурси — кількість, кваліфікація та вартість робочої сили;
- фізичні ресурси — кількість, якість, доступність і вартість ділянок, води, корисних копалин, лісових ресурсів, джерел гідроелектроенергії, рибальських угідь: кліматичні умови і географічне положення країни базування підприємства;

- ресурс знань — сума наукової, технічної та ринкової інформації. впливає на конкурентоспроможність товарів і послуг і зосередженої в академічних університетах, приватних дослідницьких лабораторіях, банках даних про дослідження ринку та інших джерелах;

- грошові ресурси — кількість і вартість капіталу, який може бути використаний на фінансування промисловості та окремого підприємства. Природно, капітал неоднорідний. Він має такі форми, як незабезпечена заборгованість, забезпечений борг, акції, венчурний капітал, спекулятивні цінні папери. У кожній з цих форм свої умови функціонування. З урахуванням різних умов їх руху в різних країнах вони будуть в значній мірі визначати специфіку економічної діяльності суб'єктів в різних країнах;

- інфраструктура — тип, якість наявної інфраструктури і плата за користування нею, що впливають на характер конкуренції: транспортна система країни, система зв'язку, поштові послуги, переказ платежів та коштів з банку в банк всередині і за межі країни, система охорони здоров'я і культури, житловий фонд і його привабливість з точки зору проживання і роботи.

Герчикова І. Н. [10] в основу класифікації факторів забезпечення конкурентоспроможності компанії закладає цільове призначення створюваного продукту праці. Фактори конкурентоспроможності в цьому випадку включають в себе [10]:

- комерційні умови (знижки, кредити, бартер);
- організацію збутової діяльності (реклама, розміщення, доступність та ін.);

- організацію технічного обслуговування (обсяг послуг, їх вартість, терміни);
- споживчі уявлення про організацію-виробника (репутація, товарний знак);
- вплив тенденцій розвитку кон'юнктури ринку на становище організації на ньому.

Слід зазначити, що даний підхід більшою мірою відповідає торговим організаціям, ніж виробничим підприємствам. Згідно з іншим підходом всю сукупність факторів, що визначають забезпеченість конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації, умовно можна розділити на дві групи — ресурсні та організаційні. Перші включають в себе фінансові, інформаційні, техніко-технологічні, природні фактори і персонал. До складу другої включаються такі фактори, як адміністративно-організаційна структура, організація праці, управління і виробництва.

### **1.3. Особливості конкурентної поведінки компаній в умовах глобалізації**

У ринковій економіці всі суб'єкти господарювання діють відокремлено і виступають по відношенню один до одного як конкуренти. Основна особливість конкуренції у всіх її проявах полягає в зіткненні інтересів суб'єктів ринку [57]. Причина цих зіткнень обумовлена їх суперництвом в боротьбі за один і той же сегмент ринку, адже якщо попит буде задоволений товарами однієї фірми, то інші автоматично позбавляються можливості реалізувати свою продукцію. Залежно від сформованих або прогнозованих обставин фірма може використовувати різні види конкуренції, їх елементи або сукупності. Можуть застосовуватися і різні моделі конкурентної поведінки.

Під конкурентною поведінкою розуміється сукупність конкретних дій, які робить суб'єкт бізнесу щодо своїх конкурентів, прагнучи реалізувати ділові інтереси. Можна виділити три основні типи конкурентної поведінки підприємницьких фірм [52]:

- креативний;
- пристосований (адаптивний);
- забезпечуваний (гарантований).

Особливість креативної конкурентної поведінки компаній в умовах глобалізації полягає в створенні нових компонентів діяльності фірми (нова продукція, покращений дизайн, нові технології виробництва і збуту). Даний тип поведінки використовується, як правило, в інноваційному бізнесі. Пристосована конкурентна поведінка полягає в копіюванні нововведень конкурентів з метою модернізації власного бізнесу [52]. Даний тип поведінки використовуються в різних ситуаціях — наприклад, великими корпораціями, які прагнуть поставити на потік розроблені й успішно апробовані інновації, або дрібними і середніми компаніями, що не є кандидатами на лідерські позиції в обраному виді діяльності. Гарантована конкурентна поведінка полягає в діях, спрямованих на збереження досягнутих підприємницької фірмою позицій за рахунок, як правило, нішової спеціалізації даної фірми.

Зазначений тип поведінки використовується зазвичай «лідерами вузьких ніш» — фірмами, що непрактикують широку диверсифікацію своєї ділової діяльності. Кожен тип конкурентної поведінки фірми може в різних ситуаціях проявляється в різних формах. Найбільш розповсюдженими формами конкурентної поведінки є [53]:

- агресивна;
- миролюбна;
- імпульсивна.

Якщо компанія прагне витіснити і усунути конкурентів з ринку, то форма поведінки матиме агресивний характер. Така форма поведінки може при певних



умовах поширюватися не тільки на конкурентів, а й на власних функціонерів, а також на споживачів випускаючими конкурентами товарів.

Миролюбна поведінка є повною протилежністю агресивному. Вона характерна для реалізації стратегії кооперації та є типовим для такого явища, як франчайзінг [53]. Імпульсивна поведінка частіше всього зустрічається в фірмах з авторитарним стилем управління, в яких управлінські рішення щодо конкурентів приймаються вищими менеджерами без належної проробки та узгодження з фахівцями. Інструменти конкурентних комунікацій підприємницьких фірм містять й різні особливі методи конкурентної поведінки в умовах глобалізації. Як би не намагалися впливати ці учасники ринку один на одного, всі ці дії знаходяться у взаємозв'язку і взаємодії. Розрізняють дві групи методів конкурентної поведінки [24]:

- цінова;
- нецінова.

Якщо фірма намагається маневрувати цінами на свою продукцію для досягнення своїх цілей, то цей метод поведінки конкуренції називається ціновою конкуренцією. До неї відноситься: гра на цінах, подання додаткових послуг під час продажу товару, встановлення знижок постійним клієнтам, ціновий демпінг (встановлення ціни нижче рівня витрат), цінова спекуляція (встановлення штучно завищених цін). Якщо підприємницька фірма для досягнення своїх цілей не використовує маневрування цінами, то застосовані нею методи конкурентної поведінки називаються неціновою конкуренцією. До неї відноситься: конкуренція на асортименті, «конкуренція на післяпродажному сервісі», «конкуренція на різноманітності споживчих властивостей товару», «конкуренція на різноманітності послуг, що надаються фірмою одночасно» [24]. Історично склалося кілька різних стратегій конкурентної поведінки, особливості яких допомагають компаніям бути конкурентоспроможними в умовах глобалізації. Види стратегій конкурентної поведінки компанії [3]:

- віолентна;
- патієнтна (нішова);
- комутантна (сполучна);
- експлерентна (піонерська).

Віолентна стратегія спостерігається, коли велика фірма вирішує свої відносини з конкурентами з позиції сили. На її боці значний обсяг виробництва, більш висока, ніж у конкурентів, продуктивність праці, низькі витрати виробництва, доступні тільки гігантам наукові дослідження і широке застосування маркетингу. Все це забезпечує великій фірмі монопольне становище на ринку. Стратегія віолентов полягає в тому, що, спираючись на свою міць, вони витісняють конкурентів з займаного сегмента ринку [3]. Така стратегія безперечного лідерства однієї фірми (іноді в оточенні невеликого числа значно поступають їй за розмірами конкурентів) характерна для галузей масового виробництва товарів народного споживання. Патієнтна (нішова) стратегія конкурентної поведінки характерна для вузькоспеціалізованих фірм. Сегмент ринку патієнта не вимагає великого обсягу виробництва. Витрати виробництва у таких фірм, як правило, вище, а продукція, що випускається дорожче [3]. Сила цих фірм в задоволенні особливих запитів споживачів. Комутантна (сполучна) стратегія характерна для виробничих підприємств середніх розмірів. Ці порівняно невеликі неспеціалізовані підприємства найкраще можуть пристосовуватися до задоволення швидко мінливих потреб покупців. Збіг запитів споживачів і наявність можливості організувати виробництво необхідних товарів в значних обсягах створюють основу для масового (віоленти) або спеціалізованого (патієнти) виробництва. Але ці умови бувають не завжди, і тоді застосовується комутантна стратегія. Створювані кожного разу для конкретного випадку численні дрібні підприємства виконують роль сполучної ланки економіки [3]. Вони з'являються там, де більші підприємства неефективні або відсутні умови для індивідуального підходу до клієнта. Експлерентна (піонерна) стратегія пов'язана з вкрай ризикованим, але надзвичайно вигідним в разі успіху

революційним рішенням. Як правило, це стосується створення нових або радикального перетворення старих сегментів ринку. Спостерігати піонерну стратегію доводиться не так часто через її короткочасність. Справа в тому, що до того моменту, коли вдасться досягти вирішальних успіхів, така фірма більше схожа на групу фанатиків-ентузіастів нового напрямку, ніж на комерційне підприємство. Якщо винахідник долає всі труднощі і закріплюється в створеній ним же самим ринкової ніші, він змушений внутрішньо переродитися і стати підприємцем. Роль експлорента полягає в розробці та впровадженні досягнень науково-технічного прогресу.

Короткий огляд особливостей стратегій конкурентної поведінки показує складність співіснування і взаємного доповнення компаній різних типів. У кожному разі діють свої правила гри. Заходячи у сусідній сегмент ринку, конкуренти наштовхуються на запеклий опір, і не завжди відпрацьовані прийоми конкурентної боротьби виявляються досить ефективними. Історія рясніє фактами, коли потужні компанії, які застосовують стратегію віоленти, зазнавали поразки при спробах зайнятися спеціалізованим виробництвом [66]. Їхній головний козир — ефективність масового випуску товарів, який не спрацьовував на вузькому ринку, там, де пацієнт легко задовольняв особливі запити покупців. Вибір стратегії конкурентної поведінки компанії в кожній галузі не обмежується одним видом. Крім гігантів-віолентів як субпостачальників, що виготовляють окремі вузли, виступають представники коммутантної стратегії [1]. Висока ефективність дрібних компаній — явище поширене. Вони успішно діють у багатьох підгалузях машинобудування. Досвід багатьох великих корпорацій свідчить про малу ефективність спроб виготовляти все самостійно до останнього болтику. Другорядним деталям зазвичай приділяється мало уваги, і вони виявляються неякісними і дорогими. Дрібна фірма ідеально пристосована до вирішення подібних завдань, до того ж вона легко може бути замінена іншим постачальником, а значить, корпорації відчують сильну конкуренцію. Всі фірми прагнуть зайняти певну ринкову

нішу, так як ситуація, коли дві або декілька фірм займають одну ринкову нішу, вкрай нестійка. Конкуренція обов'язково вибраковує слабшого, якщо він не займає особливу ринкову нішу. Окреслюючи напрямок свого розвитку, кожній фірмі доводиться вирішувати два принципові завдання: по-перше, визначити стратегію конкурентної боротьби і, по-друге, підпорядкувати всі сторони своєї діяльності тими правилами гри, які диктує обрана стратегія [1]. Розширення випуску продукції при інших рівних умовах вигідно при будь-якої стратегії конкурентної поведінки, але в реальній обстановці — це пріоритетна мета віолента. У великих фірмах зазвичай великі постійні витрати: відсотки за позиками, плата за землю, амортизаційні відрахування. Ці витрати доводиться платити незалежно від того, скільки товарів в даний момент випускає фірма. Якщо товарів продано замало, то вантаж постійних витрат стає непропорційно великим, доводиться підвищувати ціни, внаслідок чого продукція стає неконкурентоспроможною, тому віолент повинен випускати багато продукції, інакше витрат не покрити. Високі прибутки фірми-патієнта обумовлені ступенем унікальності його продукції, а не об'ємом виробництва. Патієнт зацікавлений в зростанні попиту на свою продукцію, але для нього більш важливим є вибір асортименту продукції. Зовсім особливе ставлення до цієї проблеми у фірми-експлерент. Перші зразки принципово нових товарів виготовляються в ліченому кількості примірників. Але в разі успіху можливий вибухове зростання попиту на ринку. Це найвразливіше місце таких фірм, оскільки великі компанії часто можуть витіснити їх з ринку [3].

Особливе місце в умовах конкурентної боротьби відводиться якості продукції, що випускається. Орієнтація на масовий попит рівнозначна середньому рівню якості. Але продукція, сприймається як дешева, не знаходить широкого збуту, незважаючи на низькі ціни. Недоречна орієнтація і на підвищення попиту. Ринок таких товарів вузький, і віоленту важко проявити на ньому свої сильні сторони. Для патієнта товари високої якості становлять основне поле діяльності [31]. Саме в вищих сегментах ринку утворюється безліч ніш, пов'язаних з появою вузьких груп споживачів, яких не влаштовує

стандартна продукція. Це створює основу для вузької спеціалізації, так як заможні споживачі оплачують будь-які удосконалення, що вносяться за їх бажанням, а технологічні секрети, що забезпечують високу якість, служать пацієнтам надійним захистом від вторгнення конкурентів в елітний бізнес. У сфері фінансової політики світ віолента — великі доходи і витрати, масштабність фінансованих ним програм. Фінансові умови, в яких діють пацієнти, пов'язані з менш еластичним попитом, тому вони змушені створювати значні резерви. Фінансове становище комутантів об'єктивно слабке, що нерідко є приводом розорення. У багатьох випадках грошові витрати замінюються особистими підприємницькими здібностями керівництва фірм.

### **Висновки до розділу 1**

З економічної точки зору, міжнародна конкурентоспроможність – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, суперництво між окремими виробниками або постачальниками товару та послуги за найбільш вигідні умови виробництва. Міжнародна конкурентоспроможність є невід'ємною властивістю світового ринку й одна з найважливіших характеристик інтернаціоналізації господарського життя та зростаючого впливу світового ринку на національні.

Розвиток науково-технічного прогресу має великий вплив на зростання сучасної міжнародної конкурентоспроможності, адже цьому сприяють наступні фактори:

– перехід країн до ринкових методів господарювання, до стратегії відкритості, до поглиблення орієнтації на світовий ринок і зростання ролі науково-технічного прогресу;

– продуктивність праці, адже чим вона вища, тим вище конкурентоспроможність продукції, галузі та країни в цілому.

Умови посилення конкуренції та обмеженості матеріально-фінансових ресурсів викликають необхідність випереджати своїх конкурентів, тому однією з причин виникнення міжнародної конкурентоспроможності є наявність у суб'єкта світового ринку конкурентних переваг, тобто цінності, яка дає суб'єкту господарювання перевагу над конкурентами. Необхідно виділити дві основні сторони міжнародної конкурентоспроможності – конкуренція продуктів і підприємств. Конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку складають її здібності й можливість включення тих активів, які можуть стати конкурентними перевагами. Забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах глобалізації на міжнародному ринку в 21 столітті набуло особливої значимості, оскільки глобалізація є визначальною рисою розвитку світової економіки, яка все більше посилює залежність економік країн від зовнішнього ринку.

Загальні фактори, які забезпечують конкурентоспроможність компанії можуть бути:

- базовими або похідними (другорядними);
- загальними або спеціалізованими;
- зовнішніми або внутрішніми;
- матеріальними або віртуальними;
- стратегічними або тактичними;
- технічними, економічними, організаційними, психологічними, природно-кліматичними, реалізованими на одній стадії життєвого циклу або на декількох.

Після встановлення місії й цілей компанії, виконується оцінка змін, визначаються фактори, що представляють загрозу для потенціалу підприємства, а також відбувається аналіз діяльності конкурентів. Аналіз факторів забезпечення конкурентоспроможності компанії дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин,

розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. У ринковій економіці всі суб'єкти господарювання виступають по відношенню один до одного як конкуренти, тому фірма може використовувати різні види конкуренції, застосовувати різні моделі конкурентної поведінки. Під конкурентною поведінкою розуміється сукупність конкретних дій, які робить суб'єкт бізнесу щодо своїх конкурентів, прагнучи реалізувати ділові інтереси. Розповсюдженими формами конкурентної поведінкиє:

- агресивна;
- миролюбна;
- імпульсивна.

Якщо компанія прагне витіснити і усунути конкурентів з ринку, то форма поведінки матиме агресивний характер. Миролюбна форма конкурентної поведінки характерна для реалізації стратегії кооперації та є типовим для такого явища, як франчайзінг. Імпульсивна поведінка частіше всього зустрічається в фірмах з авторитарним стилем управління, в яких управлінські рішення щодо конкурентів приймаються вищими менеджерами без належної проробки та узгодження з фахівцями. Як би не намагалися впливати ці учасники ринку один на одного, всі ці дії знаходяться у взаємозв'язку і взаємодії, адже кожна компанія прагне бути першою на світовому ринку.

## РОЗДІЛ 2

### КОМПАНІЯ «ADIDAS AG» ЯК СУБ'ЄКТ ГЛОБАЛЬНИХ КОНКУРЕНТНИХ ВІДНОСИН

#### **2.1. Аналіз конкурентної ситуації на ринку виробництва спортивних товарів**

Спорт та спортивні товари все ширше проникають в життя людей, виходять за рамки суто професійної сфери або тільки рухової активності та здорового способу життя. Важливо відзначити, що темпи розвитку цього ринку, збільшення його показників в грошовому еквіваленті значно вище, ніж в натуральному значенні [55]. Виробництво спортивних товарів — порівняно молода спеціалізована галузь промисловості. До початку 20 століття товари для спорту виробляли невеликі майстерні й малі підприємства, тому масового виробництва не було через невеликий попит на дані вироби та незначну чисельність спортсменів. Ситуація на ринку змінилася в 1930-1940 роках, коли став активно розвиватися не тільки професійний, а й масовий спорт. Причинами зростання ринку спортивних товарів є:

- прагнення населення до здорового способу життя;
- популяризація активного способу життя, внаслідок чого значна частина спортивних товарів купується не тільки для занять спортом, але і використовується в простому побуті (активний відпочинок та ін.).

Ринок спортивних товарів у світі вважається одним з найбільших, так як, за оцінками експертів, у спортивній індустрії основна частка (70-80%) грошового обороту припадає на ринок спортивних товарів (виробники, дистриб'ютори, підприємства роздрібної торгівлі), тож його обсяг в останні роки наблизився до 100 млрд. доларів на рік (за іншими оцінками близько 67 млрд. доларів на рік) [12]. У стадії формування знаходиться інфраструктура



спортивної індустрії. У 2014 році, за даними дослідження Всесвітньої федерації спортивних товарів, обсяг світового ринку спортивних товарів склав 92 млрд. доларів, у 2015 році ця цифра наблизилася до позначки 175 млрд. доларів, в 2016 році – рубіж досягає в 200 млрд. доларів, в 2017 році – майже 240 млрд. доларів [12]. З кожним роком ця цифра зростає, адже конкуренція на ринку спортивних товарів велика, тому кожна компанія прагне удосконалювати та робити свої товари ще кращими. Експерти Всесвітньої федерації індустрії спортивних товарів відзначають, що в найближчі 10 років найбільші показники зростання споживання спортивних товарів покажуть ринки Росії (30%) і Китаю (29%) [42]. За їхніми прогнозами, за той же період продаж цих товарів в США зросте усього на 14%, в країнах ЄС – на 19%, а в Японії – на 11%. Значна частка саме реалізації спортивних товарів здійснюється в західних державах — у Європі та США. Зростання обсягів європейського спортивного ринку, за інформацією міжнародної організації World Sports Forum, за минулі 3 роки склав 5,4% — це вище, ніж сукупний приріст ВВП (валового внутрішнього продукту) країн Європейського Союзу за цей же період [42]. Це можна пояснити значними темпами популяризації спорту для всіх верств європейського населення, крім того, цьому сприяє високий рівень життя населення, великі доходи європейців дозволяють їм витратитися не тільки на найнеобхідніше (житло, їжа, одяг), але і на спорт.

Значна частина (65%) всього світового виробництва спортивної продукції припадає на Китай, проте в цій країні немає жодного розкрученого спортивного бренду. Це пояснюється тим, що в КНР (Китайська Народна Республіка) присутня дешева робоча сила, що робить виробництво продукції (не тільки спортивної) більш рентабельним, і велика кількість населення, яке не може собі дозволити продукцію відомих брендів, має змогу придбати аналогічний товар китайського виробництва. Зважаючи на це, велика кількість власників відомих брендів переміщують своє виробництво саме в цю країну,

адже ринки спортивних товарів держав Східної Європи на межі застою, а обсяги російського ринку ростуть. На світовому ринку спортивна продукція російського виробництва становить незначну частину.

На сьогоднішній день спостерігаються наступні тенденції розвитку ринку спортивних товарів [22]:

- високі темпи росту ринку;
- загострення конкуренції;
- посилення позицій великих міжнародних компаній;
- розвиток регіональних ринків;
- зміна в системі дистрибуції;
- формування ринкової інфраструктури;
- зростання інтересу до спорту;
- активний спосіб життя.

Серед факторів, що пояснюють конкуренцію на ринку спортивних товарів можна виділити наступні [22]:

- велика кількість потенційних покупців;
- популяризація спортивного способу життя;
- постійне збільшення числа торгових центрів, у яких представлені спортивні відділи;
- мода на спортивний стиль у масового споживача.

Ще донедавна, більшість спортивних магазинів орієнтувалося на продаж дорогих спортивних товарів, що надходять від іменитих світових брендів. Але в останні 5-10 років, компанії, які стали виходити на ринок і зміцнюватися на ньому, започаткували інший тренд, різке розширення асортименту. Преміальна ніша, як і раніше, залишається рентабельною, проте мережеві виробники стали більше уваги приділяти товарам менш відомих та дорогих марок, а також обслуговуванню потреб споживача із середнім достатком. Все це призвело до розширення асортименту ринку, стала з'являтися така продукція, як спортивний одяг, товари для спорту, рибальства, туризму.

Так як спортивний одяг — наймасовіший сегмент ринку спортивних товарів, було б цікаво на його прикладі розглянути, як цей сегмент розділений за цінovими категоріями, які залежать і від місця розташування точки продажу. Так, з'ясувалося, що верхня цінova категорія в основному прийнятна для спеціалізованих магазинів; середня цінova категорія — для монобрендових та мультибрендових мережах, а низька цінova категорія — в основному для ринків та невеликих магазинів [48].

Сучасні ринки спортивних товарів характеризуються швидким розвитком і загостренням конкуренції. Напружену боротьбу за споживачів, глядачів, покупців і користувачів одночасно ведуть десятки і сотні тисяч виробників. У середині величезної маси компаній спортивної індустрії відбувається безперервний рух: одні підприємства поліпшують свої бізнес-позиції, інші навпаки, погіршують. Центральним завданням менеджменту кожної компанії або виробника є його успішна робота як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, забезпечення стабільної, прибуткової діяльності та збереження на належному рівні йогоконкурентоспроможності. Як показує економічна практика, вирішити цю складну, комплексну задачу можна лише з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі компанії, шляхом відстеження та аналізу інновацій, що впроваджуються конкурентами. В іншому випадку компанію очікує застій, який плавно переходить в рецесію з поступовим погіршенням фінансових результатів [48]. Причому це стосується як окремих суб'єктів ринку, так і цілих галузей промисловості. Саме тому кожен виробник спортивних товарів проводить аналіз ринку, збирає всю інформацію про кращі компанії та про нові наукові розробки в сфері спортивних товарів. Іншими словами, для досягнення кращих результатів на ринку спортивних товарів при великій конкуренції, кожен виробник виконує наступні кроки [48]:

- здійснює безперервний пошук нових способів і методів підвищення конкурентоспроможності, що дають максимальний результат;

– пильно стежить за конкуруючими виробниками і компаніями, яким вдалося відірватися від своїх конкурентів за якими-небудь параметрами.

Основними конкурентами на ринку виробництва спортивних товарів, на теперішній час, є три найвпливовіші компанії спортивної індустрії — «Adidas AG», «Nike», «Puma» та менш впливова — «Reebok», яка вже досить давно веде конкурентну боротьбу за просування конкретної моделі чи колекції або всього бренду в цілому, адже за якістю, асортиментом, колірною гамою і по розташуванню магазинів вона вже давно вирівняла свої позиції [48]. Для покупця, в принципі, не має значення, який бренд обрати— кожна компанія довела якість своєї продукції і стала статусним виробником. Це говорить про те, що вони без істотних витрат можуть знайти місце альтернативного продавця.

На сьогоднішній день, корпорація «Nike» вважається найдорожчим брендом 2019 року за версією журналу Forbes (рис. 2.1) [37].

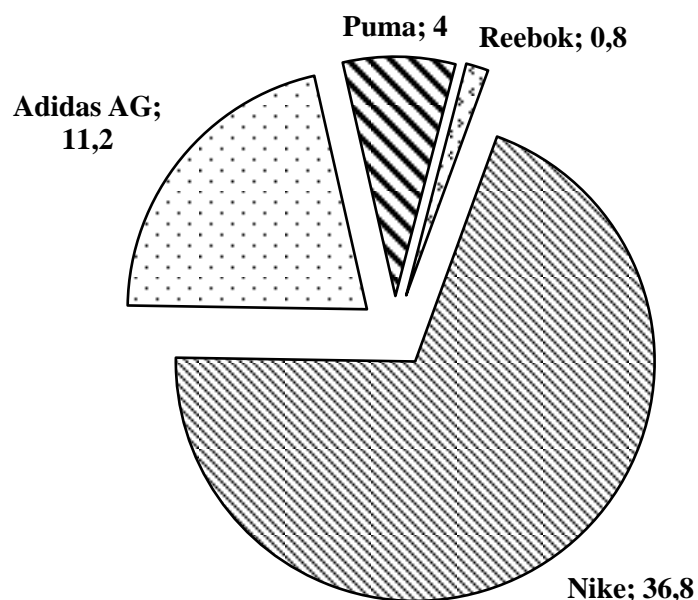


Рисунок 2.1 — Вартість бренду найвпливовіших компаній по виробництву спортивних товарів за 2019 рік, млрд. дол. США

Джерело: складено нами на основі [37].

В цілому, суть стратегії «Nike» полягає в максимізації прибутку за рахунок поєднання відкриття нових фірмових магазинів, активної співпраці з роздрібними партнерами та індивідуального підходу до клієнтів. Успіх «Nike» обумовлений високими експлуатаційними якостями спортивного екіпірування, яке надається професійним спортсменам.

Сьогодні «Nike» займає провідне місце в галузі за рівнем модернізації товарів та інновацій. Виробництво взуття здійснюється на 112 фабриках в 12 країнах, пошиттям спортивного одягу для компанії займаються 334 фабрики в 36 країнах (табл. 2.1) [64].

**Таблиця 2.1 – Частка виробництва товарів філіями компанії «Nike» по країнах світу в 2018 році, %**

Країна	Виробництво взуття	Виробництво одягу
В'єтнам	49	22
КНР	23	27
Індонезія	21	-
Таїланд	-	10

Джерело: складено нами на основі [64].

Основним ринком збуту є США, на долю якої припадає близько 40 % всього об'єму продажів. Крім того компанії належить велика мережа магазинів з продажу власної продукції, 384 з яких знаходяться в США і 768 магазинів— в інших країнах (станом на травень 2019 року), при цьому понад дві третини продукції продається оптовим покупцям.

В 2018-2019 роках, продаж товарів під торговою маркою «Nike» склав 37 млрд. дол., у тому числі: взуття – 24,2 млрд. дол., одягу– 11,6 млрд. дол., інших спортивних товарів – 1,4 млрд. дол. [64].

Підрозділи компанії, які сформовані за географічним принципом, мають таку питому вагу в загальному об'ємі продажів за 2017-2018 роки [64]:

- Північна Америка – 43%;
- Європа, Близький Схід і Африка – 26%;

- Китай – 17%;
- Азіатсько-Тихоокеанський регіон і Латинська Америка – 14%.

Згідно з динамікою фінансових показників компанії «Nike», її оборот та чистий прибуток з кожним роком зростали, що свідчить про сталий попит на продукцію, а також високу конкурентоспроможність (табл. 2.2) [64].

**Таблиця 2.2 – Фінансові показники компанії «Nike» за 2010-2019 роки, млрд. дол. США**

Рік / Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Оборот	18,32	20,12	23,33	25,31	27,80	30,60	32,38	34,35	36,40	39,12
Чистий прибуток	1,900	2,124	2,211	2,472	2,693	3,273	3,760	4,240	1,933	4,029

Джерело: складено нами на основі [64].

Головним конкурентом «Nike» на ринку спортивних товарів є німецький промисловий концерн «Adidas AG». Вартість його бренду складає 11,2 млрд. дол. (рис. 2.1), тому компанія посіла 3 місце у рейтингу. Компанія «Adidas AG» має 8 підприємств у Німеччині, 25 дочірніх фірм по всьому світу, та є основним рекламодавцем, і спонсором світових спортивних турнірів та команд (табл. 2.3) [63].

**Таблиця 2.3 – Частка виробництва товарів філіями компанії «Adidas AG» по країнах світу в 2018 році, %**

Країна	Виробництво взуття	Виробництво одягу	М'ячі, сумки, т.д.
В'єтнам	42	18	-
КНР	18	19	38
Індонезія	28	-	-
Камбоджа	-	28	-
Турція	-	-	18
Пакистан	-	-	19

Джерело: складено нами на основі [63].

Майже вся продукція компанії «Adidas AG» виробляється і продається незалежним компаніям-партнерам; з них 71% знаходяться в Азії, 18% в Америці, 6% в Африці і 5% в Європі. Підрозділи компанії, які сформовані за географічним принципом, мають таку питому вагу в загальному об'ємі продаж за 2018 рік [63]:

- Азіатсько-Тихоокеанський регіон – 7,14%;
- Європа – 5,89%;
- Північна Америка – 4,69%;
- Росія та інші країни СНД – 0,5%;
- Латинська Америка – 1,63%;
- Інші країни – 1,14%.

Згідно з динамікою фінансових показників, оборот та чистий прибуток компанії «Adidas AG» з кожним роком зростали незначними темпами, що свідчить про невисокий попит на продукцію, не дивлячись про постійне оновлення асортименту та удосконалення маркетингу свого бренду, є добре розроблена маркетингова стратегія, поліпшення якості товарів та залучення різних спонсорів допомагають компанії витримувати конкуренцію та залишатися лідером на ринку (табл. 2.4) [63].

**Таблиця 2.4 – Фінансові показники компанії «Adidas AG» за 2010-2018 роки, млрд. євро**

Рік \ Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Оборот	11,99	13,32	14,88	14,20	14,53	16,92	18,48	21,22	21,92
Чистий прибуток	0,567	0,613	0,791	0,839	0,568	0,668	1,017	1,173	1,702

Джерело: створено нами на основі [63].

Ще одним вагомим учасником ринку спортивних товарів є компанія

«Puma» — всесвітньо відомий спортивний бренд, який випускає комфортну та якісну продукцію. Вартість компанії сягає 4 млрд. дол. (рис. 2.1), тому вона посідає 6 місце у рейтингу журналу Forbes. Її унікальне виробництво відрізняється технічними інноваціями, дизайном, та практичністю. Компанія «Puma» першою серед спортивних компаній стала розвивати співпрацю з відомими дизайнерами одягу, взуття та аксесуарів, що відрізняє її продукцію, та особлива увага в компанії приділяється виробництву футбольного взуття [65].

Її дочірні компанії знаходяться в США (близько 20% загального продажу), Німеччині, Франції, Швейцарії, Іспанії, Гонконгу. Понад 1/3 продукції, виробленої в Німеччині, експортується. Серед своїх основних конкурентів, компанія займає перше місце за ціною політикою та третє місце за попитом на свою продукцію. Компанії «Puma» складно конкурувати на насиченому ринку спортивного одягу, тому вона займає вузький його сегмент — це виробництво одягу, призначеного для активного способу життя, використовуючи при його виробництві інноваційні технології, а низька ціна порівняно з іншими конкурентами, є відмінною характеристикою товару, що позитивно відображається на фінансових показниках компанії (табл. 2.5) [65].

**Таблиця 2.5 – Фінансові показники компанії «Puma» за 2015-2018 роки, млрд. євро**

Рік / Показник	2015	2016	2017	2018
Загальні продажі	3,387	3,626	4,135	4,648
Валовий прибуток	1,540	1,656	1,954	2,249

Джерело: створено нами на основі [65].

Ще однією компанією, яка займає суттєві позиції на ринку спортивних товарів є компанія «Reebok», вартість якої сягає 0,8 млрд. дол. (рис.2.1). Вона почала своє існування з 1958 року, маючи якісний товар, але не маючи



ефективної системи розподілу. Тоді на ринку спортивних товарів домінували товари компаній «Adidas AG» та «Nike», хоча продукція фірми «Reebok» була також достатньо конкурентною у функціональному відношенні, але крім іншого, в ній було і нове — привабливе стильове рішення. Засновник компанії Пол Файерман знайшов неопрацьовану нішу—спортивні товари для заняття аеробікою, яка забезпечила їй додатковий прибуток. З метою забезпечення конкурентних переваг при виробництві спортивних товарів, компанія «Reebok» розробила спеціальну ринкову стратегію, яка включала такі пункти [39]:

- розширення асортименту спортивного взуття;
- освоєння ринку споживачів з високою купівельною спроможністю;
- налагодження тісних відносин з представниками спортивної індустрії.

Згідно з динамікою фінансових показників, то вони зростають, що свідчить про достатньо стабільну роботу компанії та наявність попиту на її продукцію (табл. 2.6) [39].

**Таблиця 2.6 – Фінансові показники компанії «Reebok» за 2012-2018 роки, млрд. євро**

Рік \ Показник	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Продаж	14,48	14,49	14,53	16,91	18,48	21,21	21,91
Операційний прибуток	1,011	1,201	0,961	1,094	1,582	2,070	2,368

Джерело: створено нами на основі [39].

Аби бути конкурентоспроможною на ринку спортивних товарів, компанія «Reebok» позиціонує високоякісну продукцію своєї фірми як товар, призначений для тих, хто постійно займається бігом, а також звернула увагу на іншу цільову аудиторію — жінок середнього та похилого віку [39].

## 2.2. Оцінка конкурентоспроможності компанії «Adidas AG» в умовах сучасного глобального бізнесу

На протязі вже більше 110 років компанія «Adidas AG» є символом успіху в світі спорту. Історія компанії розпочалась 3 листопада 1900 року, в день народження її засновника Адольфа Дасслера [38]. Аді, так його називали самі близькі, хотів, щоб у кожного атлета була така екіпіровка, яка допомагала б йому домагатися кращих результатів. Ідея ж таки виявилася настільки життєздатною, що на сьогоднішній день компанія домоглася серйозних успіхів у виробництві спортивних товарів, представляючи їх величезний асортимент товарів, та позиціонується як одна з найкращих.

«Adidas AG» — світовий лідер у виробництві спортивних товарів, який об'єднує в собі провідні торгові марки: «Adidas», «Reebok», «Tailor-Made», «Adidas Golf i Rockport». У «Adidas AG» також входять «Mavic» (деталі для велосипедів), «Clich» (одяг, взуття та обладнання для скейтбордингу), «Bonfire» (одяг для сноубордистів), «Arc'Teryx» (спорядження, екіпірування для альпінізму). На частку цих марок припадає близько 12% продажів. На сьогоднішній день асортимент компанії «Adidas AG» представлений більш ніж в 400 магазинах по всьому світу. Місія компанії «Adidas AG» досить проста і лаконічна: бути лідером серед світових спортивних брендів. Цілі компанії наступні [38]:

- розвиток бізнесу компанії «Adidas AG»;
- збільшення прибутку від продажу вироблених товарів (ідей);
- збільшення частки присутності компанії на ринку;
- зміцнення іміджу товару (бренду) компанії.

Компанія володіє власним інститутом з розробки нових технологій, що дозволяє продукції «Adidas AG» бути унікальною, крім того використовує і

технології інших виробників. Основна діяльність фірми «Adidas AG» — це діяльність з виробництва товарів спортивної і близько спортивної орієнтації, забезпечення потреб споживача в них, розвиток каналів збуту товарів для задоволення цих потреб, з метою отримання прибутку [38]. Основними конкурентами компанії на сучасному ринку спортивних товарів є «Nike» та «Puma».

Для оцінки ефективності заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності компанії «Adidas AG» доцільно розглянути її конкурентні переваги, а саме [58]:

- історія компанії «Adidas AG» охоплює більш, ніж столітній період, тобто є засновником індустрії виробництва спортивних товарів;
- стратегія стійкого розвитку, та маркетинг компанії «Adidas AG», дозволяє їй стабільно утримувати лідируючі позиції на ринку спортивних товарів;
- лідерство у виробництві товарів для заняття футболом та спонсорство, так як саме компанія «Adidas AG» стала спонсором Євро-2012, заробивши на цьому більше 1,5 млрд. євро. Також вона була генеральним спонсором Олімпійських ігор 2012 року;
- використання у виробництві тільки високоякісних матеріалів.

Оцінка конкурентоспроможності будь-якої компанії на світовому ринку в основному проводиться за чотирма наступними методами [16]:

- аналіз за матрицею Бостонської консалтингової групи;
- SWOT-аналіз;
- PEST-аналіз.

Проаналізуємо конкурентоспроможність компанії «Adidas AG» за матрицею Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка є інструментом для стратегічного аналізу, а також відображає рейтинг товарів фірми за критерієм прибутковості (табл. 2.7) [13].

**Таблиця 2.7– Оцінка продукції компанії «Adidas AG» за матрицею БКГ, 2018 рік**

«Важкі діти» TaylorMade - Adidas Golf Reebok - CCM Hockey	«Зірки» Adidas Style
«Собаки» Rockport	«Дійні корови» Adidas Performance, Adidas Original

Джерело: складено нами на основі [13].

Як видно з вищезазначеного (табл. 2.7), TaylorMade знаходиться у підрозділі «Важкі діти», тобто займає достатньо низьку частку ринку, адже товари для гольфу не мають великого попиту через недостатню популяризацію цього виду спорту. Щодо CCM Hockey, то тут хоч і спостерігаються певні темпи зростання, проте вони недостатні, аби товар міг перейти у інший підрозділ матриці. Adidas Style знаходиться у підрозділі «Зірки», як основний товар компанії, що сприяє зростанню обсягів продажів та займає значну частку ринку, яка постійно збільшується. Rockport знаходиться у підрозділі «Собаки», тобто має низькі темпи зростання продажів, адже взуття має незначні показники рентабельності, тому на цю торгову марку потрібно звернути більше уваги. У підрозділі «Дійні корови» знаходяться Adidas Performance та Adidas Originals, що свідчить про їх високу частку на ринку, хоча вони й мають низький темп зростання обсягу продажів через високу ціну та незначний вибір покупцями.

Іншим способом оцінки конкурентоспроможності компанії «Adidas AG» виступає SWOT-аналіз, тобто метод оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на розвиток компанії або проекту [60]. Ця методика допомагає оцінити сильні і слабкі сторони компанії, оцінити її конкурентоспроможність, знайти можливості і визначити можливі загрози (табл. 2.8) [60]. Згідно SWOT-аналізу, сильною стороною компанії «Adidas AG» є широкий асортимент продукції, так як компанія здатна виробляти товари від преміум сегменту до

товарів середнього класу, задовольняючи попит усіх споживачів. Крім того, до сильних сторін компанії відноситься її сталий грошовий потік, адже компанія має близько 25 дочірніх компаній по всьому світу та приблизно 2400 магазинів, що приносять їй 4,3 млрд. доларів доходів. «Adidas AG» має також дистриб'юторська мережу, яка дозволяє здійснювати продаж товарів через інтренет-магазини, філіали, а також спеціалізовані канали збуту.

**Таблиця 2.8 — SWOT-аналіз компанії «Adidas AG», 2017-2018 роки**

Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Різноманітний асортимент;</li> <li>– Сталий грошовий потік;</li> <li>– Дистриб'юторська мережа.</li> </ul>
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Високий ціновий діапазон;</li> <li>– Обмежена виробнича лінія.</li> </ul>
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Високий попит на преміум-товари;</li> <li>– Вихід на нові ринки;</li> <li>– Розширення асортименту.</li> </ul>
Загрози	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сильна конкуренція;</li> <li>– Аутсорсинг;</li> </ul>

Джерело: складено нами на основі [60].

Через популяризацію свого бренду, компанія «Adidas AG» є спонсором спортивних організацій (ФІФА, УЄФА), Олімпіад, а також співпрацює з різними міжнародними організаціями (Міжнародна організація праці, Міжнародна фінансова корпорація), що надає змогу компанії бути більш конкурентоспроможною на ринку спортивних товарів [60].

До слабких сторін компанії «Adidas AG» можна віднести високий ціновий діапазон товарів, через використання інноваційних технологій та методів виробництва. Саме тому, бренд є доступним лише для невеликої кількості споживачів з високою купівельною спроможністю. Слабкою стороною компанії також вважається аутсорсингове виробництво, адже близько 93% виробництво припадає на азійські ринки, що дає можливість зменшити витрати на робочу силу та мати доступ до дешевих ресурсів [60], але через це

виникає ризик погіршення якості товарів компанії. Виробнича лінія випускає невелику кількість найменувань товарів, котрі здатні збільшувати попит на продукцію компанії «Adidas AG».

Можливостями, котрі здатні підвищити конкурентоспроможність компанії «Adidas AG» за SWOT-аналізом, є зростання попиту на спортивні преміум-товари та послуги, а також завдяки змінам в системі освіти та способі життя країн, які розвиваються, що свідчить про можливість розширення ринку. Також вихід на нові ринки є способом досягнення успіху в майбутньому, оскільки ринки розвинених країн вже мають високу конкуренцію. Збільшення асортименту продукції компанії, відкриває нові можливості щодо підвищення її конкурентоспроможності. Не менш важливим є використання процесу зворотної інтеграції при виробництві спортивних товарів, що дозволить компанії «Adidas AG» захистити власні патентні права, а також інтегрувати свої дослідження та розробки.

Згідно SWOT-аналізу, загрозами для компанії «Adidas AG» на глобальному ринку є те, що вона має сильного конкурента — компанію «Nike», яка не дає можливості компанії «Adidas AG» закріпити лідируючі позиції на довготривалий час. Крім іншого, загрозою компанії є те, що через аутсорсинг, постачальники мають більше торгових можливостей, ніж вона сама, адже відомо, що близько 93% виробництва компанії «Adidas AG» здійснюється в Азії, тому правила здійснення імпорту, сплати мита та тарифів відіграють важливу роль у ціноутворенні компанії, що також може бути загрозою.

Наступний аналіз, котрий допомагає оцінити конкурентоспроможність компанії «Adidas AG» є PEST-аналіз, який є маркетинговим інструментом, що виявляє політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти зовнішнього середовища, що впливають на бізнес «Adidas AG» [18].

Політичні аспекти характеризуються наступним чином: «Adidas AG» постачає продукцію по всьому світу, тому відбувається

розширення міжнародних ланцюгів постачання та дотримання політичних процедур при продажах. Кожна країна дотримується власної системи оподаткування, через це компанія «Adidas AG» зобов'язана дотримуватися саме їх правил, аби мати змогу продавати свої товари за кордон [18]. Компанія прагне розмістити виробництво свого продукту в країнах третього світу, що значно зменшить виробничі витрати.

Щодо економічних аспектів, то товари компанії «Adidas AG» не є товарами першої необхідності. Об'єм продажів підпадають під вплив тенденцій ринку спортивних товарів, тому компанія «Adidas AG» повинна детально його досліджувати та розуміти, де саме представляти свою продукцію.

Соціальні аспекти заключаються в тому, що «Adidas AG», задовольняючи попит споживачів, змінює дизайн своєї продукції, яка доступна для будь-якого віку, статі, при будь-якому способі життя. Компанія «Adidas AG» пропонує також корпоративні волонтерські програми, підтримує громади та сприяє розвитку спортивної індустрії, також компанія розробляє програми лояльності для своїх споживачів.

Технологічний аспект проявляється у наступному: компанія перевіряє свою продукцію в різних умовах для того, аби задовольнити вимоги споживачів [18]. Для підвищення якості товарів, виробники використовують близькі до природних замінники, новітні технології, аби бути більш конкурентоспроможними, а також розробляють інші товари з характеристиками, котрі задовольнили б попит споживачів.

Одним із найбільш результативних методом оцінки конкурентоспроможності підприємств є оцінка 4-х груп показників або критеріїв конкурентоспроможності компанії «Adidas AG» її основного конкурента — компанії «Nike» за результатами їх діяльності у 2018 році (табл. 2.9) [додатки А, Б, В, Г].

**Таблиця 2.9 — Критерії та оцінка конкурентоспроможності компанії  
«Adidas AG» та компанії «Nike» за 2018 рік**

№	Критерії та показники	«Nike»	«Adidas AG»
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)			
1.1	Показник витрат на одиницю продукції	0,10	0,09
1.2	Фондовіддача	29,27	36,14
1.3	Рентабельність продукції	0,09	0,16
1.4	Показник продуктивності праці	118,46	15,96
2. Фінансове положення підприємства (ФП)			
2.1	Коефіцієнт автономії	18,83	19,97
2.2	Коефіцієнт платоспроможності	0,44	0,41
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,70	0,38
2.4	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,06	0,26
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)			
3.1	Рентабельність продаж	0,08	0,08
3.2	Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією	0,42	0,47
3.3	Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей	19,41	13,57
3.4	Коефіцієнт ефективності реклами засобів стимулювання збуту	0,05	0,04
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)			
4.1	Якість товару	1	1
	Показник конкурентоспроможності	5,67	4,06

Джерело: складено нами на основі [додатки А, Б, В, Г].

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена методом середньозваженої арифметичної [16]:

$$K_{\text{кп}} = 0,15E_{\text{в}} + 0,29\Phi_{\text{п}} + 0,23E_{\text{з}} + 0,33K_{\text{т}}, \quad (2.1)$$

де,  $K_{\text{кп}}$  — коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;



$E_B$  — значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{\Pi}$  — значення критерію фінансового положення підприємства;

$E_3$  — значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

$K_T$  — значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Розрахунок показника конкурентоспроможності компанії «Nike» :

$$E_B = 0,31 \times B + 0,19 \times \Phi_O + 0,4 \times P_T + 0,1 \times \Pi\Pi = (0,31 \times 0,10) + (0,19 \times 29,29) + (0,4 \times 0,09) + (0,1 \times 118,46) = 17,473$$

$$\Phi_{\Pi} = 0,29 \times K_a + 0,2 \times K_{\Pi} + 0,36 \times K_{\text{Л}} + 0,15 \times K_o = (0,29 \times 18,83) + (0,2 \times 0,44) + (0,36 \times 0,70) + (0,15 \times 0,06) = 5,809$$

$$E_3 = 0,37 \times P_{\Pi} + 0,29 \times K_{3T} + 0,21 \times K_3 + 0,14 \times K_{\Pi} = (0,37 \times 0,08) + (0,29 \times 0,42) + (0,21 \times 19,41) + (0,14 \times 0,05) = 4,5305$$

$$K_T = 1$$

$$K_{\text{кп}} = 0,15 \times E_B + 0,29 \times \Phi_{\Pi} + 0,23 \times E_3 + 0,33 \times K_T = (0,15 \times 17,473) + (0,29 \times 5,809) + (0,23 \times 4,5305) + (0,33 \times 1) = 5,67$$

Розрахунок показника конкурентоспроможності компанії «Adidas AG»:

$$E_B = 0,31 \times B + 0,19 \times \Phi_O + 0,4 \times P_T + 0,1 \times \Pi\Pi = (0,31 \times 0,09) + (0,19 \times 36,14) + (0,4 \times 0,16) + (0,1 \times 15,96) = 8,5539$$

$$\Phi_{\Pi} = 0,29 \times K_a + 0,2 \times K_{\Pi} + 0,36 \times K_{\text{Л}} + 0,15 \times K_o = (0,29 \times 19,97) + (0,2 \times 0,41) + (0,36 \times 0,38) + (0,15 \times 0,26) = 6,0491$$

$$E_3 = 0,37 \times P_{\Pi} + 0,29 \times K_{3T} + 0,21 \times K_3 + 0,14 \times K_{\Pi} = (0,37 \times 0,08) + (0,29 \times 0,47) + (0,21 \times 13,57) + (0,14 \times 0,04) = 3,0212$$

$$K_T = 1$$

$$K_{\text{кп}} = 0,15 \times E_B + 0,29 \times \Phi_{\Pi} + 0,23 \times E_3 + 0,33 \times K_T = (0,15 \times 8,5539) + (0,29 \times 6,0491) + (0,23 \times 3,0212) + (0,33 \times 1) = 4,062$$

Згідно методу середньозваженої арифметичної компаній «Adidas AG» та «Nike», коефіцієнт конкурентоспроможності підприємств у 2018 році склав 4,062 та 5,67 відповідно. Це підтверджує той факт, що компанія «Nike» залишається основним конкурентом компанії «Adidas AG». З наведеного вище бачимо, що показник продуктивності праці компанії «Nike» приблизно у 7 разів більший ніж компанії «Adidas AG», що свідчить про використання компанією «Nike» більш високих та прогресивних технологій, а також вищий коефіцієнт завантаження виробничих потужностей компанії, краща результативність співвідношення обсягу продукції та кількості праці витраченої на виробництво цього обсягу. Для підвищення своєї конкурентоспроможності, компанія «Adidas AG» повинна звернути увагу на підвищення завантаження виробничих потужностей, що дасть змогу збільшити випуск продукції за умови вдосконалення її номенклатури, якості та асортименту. Серед проблемних аспектів функціонування компанії «Adidas AG» слід також відмітити низький показник коефіцієнту абсолютної ліквідності, який характеризує спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість.

### **2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії «Adidas AG» в аспекті забезпечення міжнародної конкурентоспроможності**

На сучасному етапі розвитку економіки, аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства є дуже актуальним, адже це системне, комплексне вивчення, вимірювання та узагальнення впливу факторів на результати діяльності підприємства шляхом обробки певних джерел інформації (показників плану, обліку, звітності) [7]. Складовими дослідження фінансово-

господарської діяльності є фінансовий і управлінський аналізи, адже саме вони забезпечують міжнародну конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Найчастіше зустрічаються такі напрямки аналізу фінансово-господарської діяльності господарської бізнес-одиниці [7]:

- дослідження платоспроможності, фінансової незалежності (стійкості, стабільності);
- аналіз структури активів і пасивів, ділової активності (оборотності, ефективності використання капіталу);
- дослідження рентабельності (прибутковості, прибутковості);
- аналіз ліквідності.

Набагато рідше досліджуються такі питання, як оцінка потенційного банкрутства, ефективність управління грошовими потоками, аналіз інвестиційної привабливості, перспектив бізнесу та інше. Відмінності в поглядах на зміст поняття «фінансовий стан» в цілому проявляються у відсутності єдності поглядів на такі поняття, як платоспроможність, ліквідність, фінансова стійкість і інше. Основною метою аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства є отримання об'єктивної оцінки фінансового стану, фінансових результатів, ефективності фінансової діяльності підприємства з тим, аби визначити його конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі.

Основним компонентом такого аналізу є оцінка ефективності використання активів, доходів, витрат та результатів діяльності підприємства за звітний період, виявлення факторів, які позитивно або негативно вплинули на кінцеві фінансові результати. Аналіз структури та змін у вартості активів підприємства проводиться шляхом зіставлення показників активу балансу на початок і кінець звітного періоду за видами активів. Активи підприємства — це засоби суб'єкта господарювання, які потрібні для його функціонування у різних формах діяльності з метою одержання прибутку (табл. 2.10) [63].

**Таблиця 2.10 – Структура та динаміка активів компанії «Adidas AG»,  
2017-2018 роки, млн євро**

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	2018 р. до 2017 р.
1	Необоротні активи усього, у т. ч.:	5,374	5,799	0,425	1,07908
1.1	Нематеріальні активи	2,511	2,882	0,371	1,14775
1.2	Основні засоби	2,000	2,237	0,237	1,1185
1.3	Довгострокові фінансові інвестиції	236	276	40	1,169492
1.4	Інші необоротні активи	219	256	37	1,16895
2	Оборотні активи усього, у т. ч.:	8,645	9,813	1,168	1,1351
2.1	Запаси	3,692	3,445	-0,247	0,933099
2.2	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2,315	2,418	0,103	1,044492
2.3	Грошові кошти та їх еквіваленти	1,598	2,629	1,031	1,645181
2.4	Інші оборотні активи	393	542	149	1,379135
3	Витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи	630	651	21	1,033333
4	Вартість активів	14,019	15,612	1,593	1,113632

Джерело: створено нами на основі [63].

Як показує вищезазначене (табл. 2.10), приріст активів компанії «Adidas AG» за 2018 рік є свідченням зміцнення її економічного потенціалу та позицій на ринку. Приріст активів забезпечується збільшенням обсягу основних засобів і довготерміновими фінансовими інвестиціями (про що свідчить їх збільшення на 1,16 пункти протягом аналізованого періоду), що обумовлює економічне зростання компанії «Adidas AG», та підвищення її активності на ринку. Позитивним у зміцненні фінансового стану компанії можна вважати підвищення частки оборотних активів на 1,168 млн євро. Протягом

аналізованого періоду також відбулося скорочення запасів компанії на 0,247 млн євро, що свідчить про їх ефективне використання, прискорення їх оборотності, зменшення обсягів нерационального використання сировини і матеріалів, зменшення складських витрат, що позитивно вплинуло на кінцеві результати діяльності підприємства.

В процесі аналізу структури та динаміки власного капіталу необхідно враховувати основні аспекти, що формують його сутність. Власний капітал показує частку майна підприємства, яка фінансується за рахунок коштів власників і власних засобів підприємства (табл. 2.11) [63].

**Таблиця 2.11 – Структура та динаміка власного капіталу компанії «Adidas AG», 2017-2018 роки, млн євро**

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	2018 р. до 2017 р.
1	Статутний капітал	1,648	2,646	0,998	1,605583
2	Додатково вкладений капітал	680	636	-44	0,935294
3	Інший додатковий капітал	241,42	226,39	-15,03	0,937743
4	Резервний капітал	204	199	-5	0,97549
5	Інший капітал	0,282	1,855	1,572	6,578
6	Власний капітал, усього	6,017	6,364	0,347	1,05767

Джерело: створено нами на основі [63].

За аналізований період, загальна величина власного капіталу компанії «Adidas AG» збільшилася на 0,347 млн євро за рахунок збільшення статутного капіталу, а додатковий капітал зменшився на 0,44 млн євро, що свідчить про спрямування коштів на збільшення статутного капіталу та зменшення вартості основних засобів (табл. 2.11). Що стосується структури власного капіталу, то найбільшу питому вагу займає нерозподілений прибуток. Висока частка прибутку підприємства характеризує високу ділову стійкість компанії та її успішне функціонування.

При аналізі структури та динаміки зобов'язань підприємства виявляються

певні негативні тенденції щодо зростання його заборгованості підприємства (табл. 2.12) [63].

**Таблиця 2.12 – Структура та динаміка зобов'язань компанії «Adidas AG», 2017-2018 роки, млн євро**

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	2018 р. до 2017 р.
1	Довгострокові зобов'язання	0,983	1,609	0,626	1,636826
2	Поточні зобов'язання	2,18	2,305	0,125	1,057339
3	Усього зобов'язань	6,291	6,834	0,543	1,086314

Джерело: створено нами на основі [63].

Збільшення довгострокових та поточних зобов'язань компанії «Adidas AG» на 0,626 млн євро та 0,125 млн євро відповідно, свідчить про нестачу власних оборотних коштів і, як наслідок, про фінансову залежність компанії від зовнішніх джерел (частки кредитів банків і позик, не погашені в строк), що говорить про наявність у неї фінансових ускладнень (табл. 2.12).

Коефіцієнт дохідності активів компанії показує частку сукупного доходу в одному євро вартості її активів (табл. 2.13) [63].

**Таблиця 2.13 – Дохідність активів компанії «Adidas AG», 2017-2018 роки, млн євро**

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	2018 р. до 2017 р.
1	Вартість активів підприємства	14,019	15,612	1,593	1,113632
2	Сукупний дохід	0,282	1,855	1,573	6,578014
3	Різниця у значеннях коефіцієнтів	-	-	-	-5,46438
4	Всебічний дохід, який становить 1 євро, витрачений на виробництво товарів/послуг	0,020	0,118	0,098	5,9

Джерело: створено нами на основі [63].

За умови зростання вартості активів на 1,593 млн євро та зростання сукупного доходу компанії «Adidas AG» на 1,573 млн євро, приріст коефіцієнта зростання дохідності активів за звітний період свідчить про підвищення ефективності використання майна підприємства (табл. 2.13). Також в процесі аналізу порівнюється динаміка змін вартості активів підприємства та сукупного доходу. Різниця у значеннях коефіцієнтів має від'ємне значення (-5,46438), що свідчить про зростання обсягів нереалізованої готової продукції, запасів, незавершеного виробництва та капітальних вкладень, придбання довгострокових активів.

Велика кількість показників, що характеризують фінансові результати діяльності підприємства, хоча і створює певні труднощі їх системного розгляду, але відображає інформацію про реальний стан підприємства та ступінь його конкурентоспроможності (табл. 2.14) [63].

**Таблиця 2.14 – Структура та динаміка фінансових результатів компанії «Adidas AG», 2017-2018 роки, млн євро**

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	2018 р. до 2017 р.
	1	2	3	4	5
1	Чистий прибуток / збиток	1,100	1,704	0,604	1,549091
2	Собівартість реалізованої продукції	10,514	10,522	0,008	1,000761
3	Валовий прибуток / збиток	10,703	11,363	0,66	1,061665
4	Інші доходи операційної діяльності	2,070	2,368	0,298	1,143961
5	Інші витрати операційної діяльності	261	242	-19	0,927203
6	Фінансовий результат від операційної діяльності	0,655	1,542	0,887	2,354198
7	Доходи фінансової діяльності	212,8	219,1	6,3	1,029605

Продовження таблиці 2.14

	1	2	3	4	5
8	Витрати фінансової діяльності	18,7	15,3	-3,4	0,818182
9	Фінансовий результат від фінансової діяльності	469	889	420	1,8955
10	Доходи інвестиційної діяльності	3,6	12,2	8,6	3,388889
11	Витрати інвестиційної діяльності	2,29	2,48	0,19	1,082969
12.	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	135,6	171,4	35,8	1,264012

Джерело: складено нами на основі [63].

Згідно розрахованих даних (табл. 2.14), зростання чистого прибутку компанії «Adidas AG» на 0,604 млн євро, свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, розширення сфер діяльності, зміцнення позицій на ринку. Чистий дохід компанії зростає швидшими темпами, ніж собівартість реалізованої продукції, що є позитивним явищем, оскільки збільшує показник відношення валового прибутку підприємства до збитків.

Зростання цього показника на 0,66 млн євро свідчить про підвищення ефективності виробництва, тобто ефективності операційної діяльності. Операційний прибуток є відображенням ефективності основної діяльності підприємства і показує, наскільки успішним є основна діяльність підприємства без врахування інших факторів, як бачимо з розрахунків (табл. 2.14). Саме тому компанія «Adidas AG» отримує збільшений операційний прибуток в розмірі 0,887 млн євро у 2018 році (у порівнянні з 2017 роком), що свідчить про успішність її основної діяльності і про наявність можливостей для погашення відсотків за кредитами, фінансування інших видів діяльності, які не відносяться до операційної.



Негативно характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства випереджальні темпи зростання адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат та загалом операційних витрат порівняно з темпами зростання собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (табл. 2.15) [63].

**Таблиця 2.15 – Структура та динаміка витрат компанії «Adidas AG»,  
2017-2018 роки, млн євро**

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	2018 р. до 2017 р.
1	Собівартість реалізованої продукції	10,514	10,522	0,008	1,000761
2	Адміністративні витрати та витрати на збут	2,724	3,001	0,277	1,101689
3	Інші операційні витрати	8,766	9,172	0,406	1,046315
4	Витрати фінансової діяльності	18,7	15,3	-3,4	0,818182
5	Витрати інвестиційної діяльності	2,29	2,48	0,19	1,082969
6	Сукупні витрати підприємства	2,5	3,2	0,7	1,28

Джерело: складено нами на основі [63].

Згідно розрахунків (табл. 2.15), адміністративні, операційні, сукупні витрати протягом року зросли на 0,277 млн євро, на 0,406 млн євро та на 0,7 млн євро відповідно, що не є позитивним фактором для компанії. Важливим фактором зростання прибутку в нинішніх умовах є робота підприємств по ресурсозбереженню, що веде до зниження собівартості, а отже — зростання прибутку. Справа в тому, що розвиток виробництва за рахунок економії ресурсів набагато дешевше, ніж залучення у виробництво нових ресурсів. Зниження собівартості реалізованої продукції є умовою зростання прибутковості і рентабельності діяльності компанії, адже собівартість реалізованої продукції компанії «Adidas AG» за аналізований

період зросла на 0,008 млн євро, проте чистий прибуток компанії за аналізований період не збільшився швидкими темпами (табл. 2.15).

Збільшення коефіцієнтів зростання доходів, активів, власного капіталу та зменшення коефіцієнта зростання зобов'язань свідчить про ефективність використання активів компанією «Adidas AG» (табл. 2.16) [63].

**Таблиця 2.16 – Структура доходів компанії «Adidas AG»,  
2017-2018 роки, млн євро**

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	2018 р. до 2017 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції	1,648	2,646	0,998	1,605583
2	Інші операційні доходи, усього	17	48	31	2,823529
3	Доходи фінансової діяльності	212,8	219,1	6,3	1,029605
4	Доходи інвестиційної діяльності	3,732	4,128	0,396	1,106109
5	Сукупний дохід	0,282	1,855	1,572	6,578

Джерело: складено нами на основі [63].

Як показує вищезазначене (табл. 2.16), протягом аналізованого періоду компанії «Adidas AG» спостерігається активна динаміка зростанню інших операційних доходів в 2,823529 рази та зростання сукупного доходу на 1,572 млн євро.

Загальна оцінка ефективності управління підприємством та використання його активів проводиться за сукупністю коефіцієнтів, які характеризують прибутковість активів, майновий стан, платоспроможність та ліквідність підприємства (табл. 2.17) [63]. Коефіцієнт рентабельності активів показує розмір чистого прибутку на одну грошову одиницю активів та характеризує ефективність використання активів. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує частку чистого прибутку у власному капіталі. Коефіцієнт рентабельності діяльності показує наявність можливостей підприємства до відтворення та розширення виробництва і характеризує прибутковість діяльності підприємства.

**Таблиця 2.17 – Показники ефективності фінансово-господарської діяльності компанії «Adidas AG», 2017-2018 роки**

№ з/п	Найменування показника	Фактичне значення показника		
		2017 р.	2018 р.	2018 р. до 2017 р.
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,785	0,109	-0,676
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,182	0,267	0,094
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,667	0,644	-0,023
4	Коефіцієнт оборотності активів	0,75	0,67	-0,08
5	Коефіцієнт покриття	1,053	1,519	0,466
6	Коефіцієнт заборгованості	0,318	0,416	0,098
7	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,68	0,71	0,03

Джерело: складено нами на основі [63].

Як видно з розрахунків (табл. 2.17), коефіцієнт рентабельності активів компанії у 2018 році зменшився порівняно з 2017 роком. Тобто, можна дійти висновку, що прибутковість компанії «Adidas AG» знизилася. Коефіцієнт оборотності активів також зменшився на 0,08 пунктів, що характеризує неефективне використання підприємством наявних ресурсів (незалежно від джерел їх залучення) та показує, наскільки зміни у наявних активах пов'язані зі змінами доходу (виручки) від реалізації. Коефіцієнт покриття компанії протягом зазначеного періоду збільшився на 0,466 пунктів, тому можна констатувати достатність оборотних засобів компанії «Adidas AG» для погашення своїх боргів протягом року. Значення цього коефіцієнту у межах 1-1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно ліквідує борги, проте, згідно розрахунків (табл. 2.17), компанія має показник нижче 1. Коефіцієнт заборгованості відображає залежність підприємства від залучених коштів. За аналізований період цей показник збільшився на 0,098 пунктів. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу показує частку залученого капіталу у валюті балансу. За аналізований період він теж збільшився на 0,03 пункти.

Узагальнення оцінки ступеня ефективності управління підприємством проводиться з метою підведення підсумків аналізу, виявлення об'єктивних та суб'єктивних причин збитковості, а також на основі його результатів виводиться оціночний бал ефективності управління підприємством, як складової його конкурентоспроможності (табл. 2.18) [63].

**Таблиця 2.18 – Оцінка ефективності управління компанії «Adidas AG» за фінансовими коефіцієнтами, 2017-2018 роки**

№ з/п	Назва показника	2018 р. до 2017 р.	Оціночний бал
1	Вартість активів	1,593	1
2	Основні засоби (залишкова вартість)	0,237	-1
3	Власний капітал	0,347	-1
4	Поточні зобов'язання	0,123	-1
5	Валовий збиток	0,66	-1
6	Чистий прибуток	0,604	-1
7	Сукупні доходи	1,572	1
8	Сукупні витрати	0,7	-1
9	Коефіцієнт дохідності активів	0,098	-1
10	Коефіцієнт рентабельності активів	-0,676	-1
11	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,094	-1
12	Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,023	-1
13	Коефіцієнт покриття	0,466	-1
14	Загальний оціночний бал	x	-9

Джерело: складено нами на основі [63].

Згідно вищезазначеного (табл. 2.18), компанія «Adidas AG» отримала -9 балів із 13 можливих. Це свідчить про недостатню ефективність роботи компанії, про її середній рівень конкурентоспроможності, а також про не зовсім раціональне використання ресурсів та збільшення сукупних витрат. Компанія «Adidas AG» є достатньо конкурентоспроможною на ринку спортивних товарів, так як витрачає більше коштів на маркетинг, ніж на реалізацію продукції із високою собівартістю, а отже більш високими цінами, що впливає на дохід компанії.

## Висновки до розділу 2

Виробництво спортивних товарів — порівняно молода спеціалізована галузь легкої промисловості. Сучасні ринки спортивних товарів характеризуються швидким розвитком і загостренням конкуренції. Боротьбу за споживачів, покупців і користувачів одночасно ведуть десятки і сотні тисяч виробників. У середині величезної маси компаній, які працюють в спортивній індустрії відбувається безперервний рух, який спрямований на поліпшення своїх бізнес-позицій та підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного бізнес-середовища. Основними конкурентами на ринку спортивних товарів, на теперішній час, є три найвпливовіші компанії — «Adidas AG», «Nike», «Puma», «Reebok». На сьогоднішній день, найдорожчим брендом 2019 року за версією журналу Forbes вважається корпорація «Nike», «Adidas AG» посідає 3 місце, «Puma» – 6 місце, а «Reebok» – 10.

На протязі вже більше 110 років компанія «Adidas AG» є символом успіху в світі спорту та світовим лідером у виробництві спортивних товарів. Вона володіє власним інститутом з розробки нових технологій, що дозволяє продукції «Adidas AG» бути унікальною, крім того використовує і технології інших виробників. Основна діяльність компанії «Adidas AG» — це діяльність з виробництва товарів спортивної і близько спортивної орієнтації, забезпечення потреб споживача в них, розвиток каналів збуту цих товарів для задоволення потреб у них з метою отримання прибутку. Основними її конкурентами на сучасному ринку спортивних товарів є компанії «Nike» та «Puma». Оцінка конкурентоспроможності компанії «Adidas AG» за допомогою SWOT-аналізу дає підстави дійти висновку, що компанія має більше сильних сторін, ніж слабких, як і можливостей більше ніж загроз, що свідчить про її достатню конкурентоспроможність. За моделлю Портера, очевидно, що компанія

«Adidas AG» має задовільні фактори впливу на ринках, де вона працює, що підтверджують її вдалу бізнес-стратегію на ринку спортивних товарів. Згідно методу середньозваженої арифметичної компаній «Adidas AG» та «Nike», коефіцієнт конкурентоспроможності підприємств у 2018 році склав 4,062 та 5,67 відповідно. Це підтверджує той факт, що компанія «Nike» займає лідируючі позиції на ринку спортивних товарів та залишається основним конкурентом компанії «Adidas AG». Аби зрозуміти, чому саме компанія «Adidas AG» не може займати лідируючі позиції на ринку спортивних товарів, був проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. Згідно його результатів, бачимо, що приріст її активів забезпечується збільшенням обсягу основних засобів і довготерміновими фінансовими інвестиціями, тому спостерігається економічне зростання результатів діяльності, та підвищення активності компанії на ринку. Відповідно, зниження собівартості продукції має стати, на наш погляд, головною задачею діяльності, так як використання менш дорогих матеріалів буде сприяти зростанню прибутковості виробництва компанії.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ «ADIDAS AG»

#### 3.1. Прогнозування розвитку компанії «Adidas AG» в умовах сучасного етапу економічної глобалізації

В 21 столітті епоха кардинальної трансформації середовища життєдіяльності людей, характер і напрям розвитку всіх країн світу визначаються об'єктивними законами глобалізації. В умовах глобалізації економіки процес прогнозування розвитку компанії займає важливе місце в управлінні її соціально-економічним розвитком. Процес прогнозування розвитку компанії включає в себе розробку її стратегії з урахуванням виробничо-технологічної структури та взаємозв'язку функціональних зв'язків компанії зі структурними елементами. Основою для розробки і реалізації підходів щодо розвитку будь-якої компанії в умовах економічної глобалізації є оцінка ризиків, наявність самого потенціалу та перспектив розвитку. При розробці прогнозів розвитку підприємства в умовах економічної глобалізації повинні бути використані наступні наукові принципи [2]:

- принцип системності, який передбачає розгляд компанії як системи взаємопов'язаних характеристик об'єкта і факторів, що впливають на нього;
- принцип індивідуальності, який передбачає врахування специфіки об'єкта прогнозування, закономірностей його розвитку, абсолютних і розрахункових значень і рівнів розвитку;
- принцип оптимізації об'єкта прогнозування, який забезпечує задану достовірність і точність прогнозу при мінімальних витратах на його розробку, що поєднує принцип оптимальності, принцип мінімізації розмірності опису,

принцип оптимального вимірювання показників, принцип дисконтування даних.

Прогнозоване бачення розвитку компанії «Adidas AG» в умовах економічної глобалізації полягає в створенні зручного та якісного товару завоювання першості на ринку спортивних товарів. Щоб домогтися глобального лідерства, компанія щороку намагається охопити нові географічні ринки та території, знизити витрати виробництва, використовуючи інноваційні технології та матеріали. Крім того, компанія «Adidas AG» дбає про майбутнє нашої планети, збереження екології. Її нова програма по використанню та переробці матеріалів для виробництва товарів має залучати ще більше клієнтів і нові аудиторії [2]. Також компанія «Adidas AG» має на меті викупити ще один бренд повсякденного одягу, щоб спробувати випередити свого найголовнішого конкурента компанію «Nike». Оскільки компанії «Adidas AG» належать кілька брендів, вона прагне розвинути асортимент кожного з них та урізноманітнити продукцію, щороку створюючи щось нове та інноваційне.

Компанія «Adidas AG», не повторюючи помилки, котрі сповільнювали її зростання, вирішила відмовитися від принципів функціонального маркетингу на користь клієнтоорієнтованості. Невдачі мали місце через те, що компанія не змогла швидко адаптуватися до нових вимог споживчого попиту. Усвідомивши це, компанія «Adidas AG» вклала додаткові кошти в розробку і реалізацію нових товарів та цифровий контент [2]. Ці сфери стали символами сучасних основоположних принципів компанії — швидкість, орієнтованість на міста, відкритість. Вони чітко позначають її пріоритетний напрямок, а саме орієнтацію на клієнта (табл.3.1) [2].

Слідуючи зазначеним трьом стратегічним напрямкам, і працюючи над підвищенням інтересу до брендів, компанія «Adidas AG» розраховує збільшити обсяг продажів, тим самим збільшуючи прибуток (без прив'язки до коливань на ринку валют) до 9% в рік протягом 5 років.



**Таблиця 3.1 — Основні принципи розвитку компанії «Adidas AG» в умовах економічної глобалізації**

	Принцип	Визначення
	Швидкість	Компанія «Adidas AG» встановила нові стандарти швидкості за рахунок зменшення часу виробництва і збільшення обсягів продукції. У той же час компанія планує збільшити обсяги електронної торгівлі до позначки понад 2 млрд. євро за рахунок багатоканального підходу. Також будуть збільшені виробничі потужності з метою надання більшої кількості опцій індивідуалізації продукції для споживачів.
	Орієнтованість на міста	Через те, що 80% глобального ВВП створюється в містах, компанія «Adidas AG» націлена продовжувати зростати на релевантних ринках, фокусуючись на шести ключових мегаполісах: Лос-Анджелесі, Нью-Йорку, Лондоні, Парижі, Шанхаї і Токію.
	Відкритість	З метою раціоналізації використання своїх ресурсів, компанія «Adidas AG» зосередить свої інвестиції на трьох головних брендах: «Adidas», «Reebok» і «TaylorMade». Крім того, компанія рухається в бік відкритості, з метою зближення зі споживачами. Компанія «Adidas AG» стане більш тісно співпрацювати зі споживачами, спортсменами та партнерами, заохочуючи їх участь в розробці, створенні й презентації продуктів.

Джерело: складено нами на основі [2].

Згідно з прогнозом, самі бренди компанії протягом 5 років зможуть збільшити частку своєї присутності на ринку та сприятимуть зростанню

маржі, в результаті чого чистий прибуток буде зростати швидше, ніж валовий дохід. Відповідно показник зростання чистого доходу компанії очікується в середньому близько 15% в рік до 2020 року по відношенню до очікуваних результатів за 2015 рік [38]. Крім того, компанія має унікальні можливості для спонсорських контрактів, оскільки конкуренція в даному секторі невелика. Розвиток фітнес-клубів відкриває компанії «Adidas AG» перспективи вигідного співробітництва з ними (наприклад, надання спортивної екіпіровки), що допоможе зміцнити бренд і збільшити обсяг продажів серед людей, що регулярно займаються спортом.

Стратегія прогнозування розвитку будь-якої компанії являє собою розробку напрямів стимулювання реалізації її продукції (стимулювання збуту). У сучасному маркетингу передбачається розробка такого комплексу прогнозування, котрий дозволить здійснювати ефективно стимулювання збуту шляхом використання засобів реклами, персональних продажів, прямого маркетингу. Прогнозування розвитку компанії «Adidas AG» в умовах економічної глобалізації може впливати з інших напрямів стратегій розвитку (табл. 3.2) [38].

**Таблиця 3.2 — Прогнозування основних напрямів розвитку компанії «Adidas AG» в умовах економічної глобалізації**

№	Напрямок
1	Впровадження нових методів поширення товарів
2	Збільшення кількості відділів змішаних продажів
3	Розвиток інтернет-торгівлі
4	Організація маркетингових програм із залученням місцевих спортсменів
5	Зміни у процедурі найму персоналу
6	Збільшення частки товарів середньої та низької цінової категорії товарів
7	Збільшення числа дисконтних центрів і їх розвиток
8	Проведення спеціальних акцій, розвиток системи знижок
9	Створення унікальної системи сервісного обслуговування

Джерело: складено нами на основі [38].

Впровадження нових методів поширення товарів, передбачає створення додаткових офіційних представництв компанії в різних містах, що дозволить зайняти лідируюче положення на ринку та надасть можливість компанії впроваджувати різні ідеї у сфері продажу товарів. Прикладом впровадження інноваційних методів в поширенні товарів може бути надання послуг професійної людини з підбору одягу в магазинах. Багато людей можуть оцінити це нововведення. Слід врахувати, що для даної посади потрібно вибирати досвідчених людей, які б мали певний досвід у цій сфері. Ще одним способом підвищити прибутковість компанії є введення пов'язаних продажів для деяких товарів. Формування так званих «наборів», в яких комбінувалися б товари, які постійно продаються з товарами, на які спостерігається тенденція зниження попиту, тому їх продаж за зниженими цінами дозволить уникнути скупчення неприбуткових товарів в магазинах [38].

Збільшення кількості відділів змішаних продажів дасть змогу збільшити об'єми продажів, так як на сьогоднішній день фірми в основному орієнтуються на великі міста. Але в мегаполісах вже побудовано достатню кількість центрів продажів, тому в майбутньому існує загроза перенасичення.

Розвиток інтернет-торгівлі теж достатньо вдалий напрям розвитку компанії «Adidas AG», так як життя стає більш динамічним, а число користувачів інтернет-ринку швидко розвивається та постійно збільшується. Це дозволить компанії знизити кадрові витрати, а також витрати, пов'язані з організацією роботи магазинів, з масштабом приміщень, обслуговуванням покупців. Крім того, за допомогою таких продажів, можна буде простіше та ефективніше проводити маркетингові дослідження уподобань споживачів (шляхом проведення різних онлайн-опитувань) різних вікових та цінкових категорій, а після цього враховувати їх при роботі в реальних умовах. Вихід на даний сегмент ринку не вимагає великих інвестицій, тому не суттєво вплине на фінансові витрати компанії «Adidas AG», однак збільшить прибуток та кількість потенційних споживачів [38].

Організація маркетингових програм із залученням місцевих спортсменів, спеціальних акцій, розробка спеціальних логотипів для одягу і взуття дозволить компанії «Adidas AG» виявити свої найсильніші позиції в організації маркетингових програм, а також домогтися самостійності в прийнятті рішень з даного аспекту розвитку, що в свою чергу допоможе компанії не тільки досягти хороших фінансових показників, а й дасть можливість задовольнити потреби регіональних покупців, врахувати їх інтереси та зміцнити власне лідируюче становище.

Зміни у процедурі найму персоналу обумовлені тим, що компанія «Adidas AG» несе великі витрати, пов'язані з рекрутингом персоналу, його навчанням та великою плинністю залучених кадрів. Основна проблема полягає в тому, що компанія наймає дешеву робочу силу, яка не володіє достатніми навичками, щоб відразу приступати до роботи. А оскільки найняті молоді люди недовго затримуються на робочому місці, компанія знову змушена виділяти кошти на пошук і навчання нових співробітників. Щоб вирішити дану проблему, потрібно [38]:

- по-перше, забезпечити працівників належними гарантіями з питань заробітної плати, скорочення штату, графіка роботи;
- по-друге, необхідно забезпечити себе гарантіями того, що працівник затримається на даному робочому місці хоча б протягом певного мінімального терміну.

З цією метою, при прийомі на роботу необхідно укласти строкові договори та орієнтуватися на більш досвідчених людей, які розглядають можливості свого розвитку у компанії та перспективи особистого зростання. Один з можливих варіантів найму персоналу — зробити навчальні програми регулярними, попередньо здійснюючи набір групи майбутнього персоналу і після її підготовки, укласти з працівниками термінові договори, а при призначенні терміну керуватися проміжком часу між навчанням [38]. Тим

самим компанія «Adidas AG» матиме змогу скоротити витрати на навчання та задалегідь планувати їх.

Збільшення частки товарів середньої та низької цінової категорії обумовлена тим, що частка доходів споживачів, яка витрачається на одяг, скорочується, тому, відповідно, зміняться уподобання покупців – буде зростати попит на продукцію середніх та нижчих цінових сегментів. Така система не тільки надасть компанії «Adidas AG» можливість зберегти клієнтську базу, а й охопити нижчий ціновий сегмент споживчого ринку.

Збільшення числа дисконтних центрів та їх розвиток. Так як продукція компанії «Adidas AG» не відноситься до товарів низької цінової категорії, існує ймовірність того, що компанія втратить частину клієнтів, для яких ці товари будуть занадто дорогими. Щоб цьому запобігти, слід приділити увагу розвитку дисконтних центрів, в яких будуть продаватися товари минулих колекцій за нижчими цінами. Це дозволить зберегти клієнтів, для яких не так важливо купувати речі з останніх колекцій [27].

Проведення спеціальних акцій, розвиток системи знижок для різних категорій покупців, збільшення можливостей отримання дисконтних карт теж дасть позитивний ефект, адже охопить увагою тих клієнтів, дохід яких скоротився. Введення для всіх покупців системи карток з накопичувальними знижками, що надаються клієнтам при першій покупці, дозволить значно розширити клієнтську базу і буде стимулювати покупки за рахунок диференційованої карткової системи для різних категорій споживачів. Крім того, введення протягом нетривалого часу пільгових умов для отримання дисконтних карт дозволить різко збільшити кількість проданих товарів.

Крім вищезазначеного, доцільно також заохочувати покупців різними акціями, знижками, спрямованими на різні категорії. Існує кілька способів проведення подібних акцій [27]:

- введення спеціальних годин, під час яких покупцям будуть надаватися знижки. Такі години можна встановити тоді, коли спостерігається

найменший потік відвідувачів, а витрати на утримання персоналу у такі години будуть компенсуватися збільшенням продажів;

– розширення можливості отримання карток, так як на сьогоднішній день дисконтні картки «Adidas AG» є привілеєм, доступним небагатьом покупцям.

Створення унікальної системи сервісного обслуговування, заснованої на неформальному спілкуванні покупців і продавців, дозволить компанії «Adidas AG» створити в своїх магазинах таку атмосферу, при якій продавці і покупці не будуть уникати спілкування один з одним та будуть намагатися якомога більше взаємодіяти в неформальних обставинах. Відповідно вдасться створити якісно новий рівень сервісу, і тим самим отримати важливу конкурентну перевагу над усіма існуючими на даний момент потенційними конкурентами. Щоб створити таку систему, необхідно розвивати обидві її сторони [27]:

– по-перше, при підготовці персоналу для роботи, необхідно орієнтуватися на комунікативні навички, вміння знаходити спільну мову;

– по-друге, в магазинах компанії «Adidas AG» потрібно розвивати особливу культуру, єдину для всіх, аналог тієї сильної внутрішньо-корпоративної культури, яка існує всередині компанії.

### **3.2. Чинники підвищення конкурентоспроможності «Adidas AG» в умовах економічної глобалізації**

На рубежі кінця 20 - початку 21 століття основною тенденцією розвитку світової економіки виокремився процес глобалізації, який призводить до посилення конкурентної боротьби в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобалізація охоплює різні сфери світового співтовариства та є фундаментом глобальних процесів в інших сферах. Вихідною ланкою процесів глобалізації

економічна глобалізація. В її основі лежать міжнародний поділ праці та інтернаціоналізація господарського життя. Процес економічної глобалізації пов'язаний з виникненням і поглибленням відносин між національними економіками різних країн, та охоплює всі сторони економічного життя різних країн світу. Економічна глобалізація проявляється у процесах розширення міжнародного руху капіталів, обміну товарами і послугами, посиленні трудових міграційних процесів у межах світового господарства, зростанні ролі міжнародних науково-технічних зв'язків. Посилюючи конкуренцію між підприємствами, економічна глобалізація стимулює подальший розвиток нових технологій та їх розповсюдження. В її умовах темпи зростання прямих інвестицій набагато перевершують темпи зростання світової торгівлі, що є найважливішим фактором у трансферт промислових технологій, освіті транснаціональних компаній і має безпосередній вплив на національну економіку. Економічна глобалізація призводить до підвищення продуктивності праці в результаті раціоналізації виробництва на глобальному рівні і поширення передових технологій. Але разом з тим, економічна глобалізація ускладнює процес конкурентоспроможності підприємства: поєднання об'єктивних тенденцій (поява нових технологій, комп'ютеризація багатьох сфер життєдіяльності і творчості людини) і суб'єктивних рішень і дій учасників процесу (ТНК, міжнародні економічні та фінансові організації).

В умовах економічної гобалізації, будь-яка компанія стоїть перед необхідністю вирішення важливої для неї проблеми — підвищення конкурентоспроможності, яка залежить від ряду таких чинників, як [34]:

- конкурентоспроможність регіону і країни;
- конкурентоспроможність галузі;
- конкурентні позиції компаній, що вже працюють на даному ринку;
- конкурентоспроможність товарів підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках;
- місткість ринку (кількість щорічних продажів);
- легкість доступу на ринок;

- однорідність ринку;
- вид виробленого товару;
- можливість технічних нововведень в галузі.

За свою більш, ніж столітню історію, компанія «Adidas AG» пройшла шлях від виробництва спортивних товарів практично з підручних матеріалів, в роки війни, до позиціонування себе на ринку спортивних товарів, як фірми зі світовим ім'ям, яка є продуцентом загальновідомих, впізнаваних світових брендів. На сьогоднішній день, основним завданням компанії в умовах економічної глобалізації є підвищення своєї конкурентоспроможності та позицій на ринку спортивних товарів.

З метою реалізації спрогнозованих напрямів розвитку в умовах зростаючих тенденцій до глобалізації, компанії «Adidas AG» доцільно оптимізувати та звернути увагу на такі аспекти функціонування компанії як [58]:

- управлінська діяльність;
- комунікаційна політика.

Загальновідомо, що управлінська діяльність — це сукупність скоординованих заходів, направлених на досягнення певної мети в рамках компанії. Управлінська діяльність вирізняється інтелектуальним характером, що виражається в її спрямованості на вироблення, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати у бажаному напрямі стан і розвиток процесів, поведінку і діяльність людей. Вона здатна відображати дійсність і все, що відбувається в компанії, розкривати наявні в ній ресурси, засоби і резерви, знаходити оптимальні способи підвищення і переведення на новий рівень її конкурентоспроможності. За своїм предметом, з яким вона нерозривно пов'язана, управлінська діяльність є інформаційною [58]. Інформаційний характер управлінської діяльності виявляється в необхідності постійного одержання, осмислення, систематизації, зберігання, видачі спеціальної і перш за все управлінської інформації.



За своїм змістом управлінська діяльність являє собою реалізацію певних універсальних управлінських функцій (планування, прогнозування, мотивування, прийняття рішення, контролю та ін.). Цим функціям системно підпорядковується будь-яка управлінська діяльність, незалежно від її конкретного виду, хоча ступінь їх вираженості може бути різною.

Метою управлінської діяльності, крім багатьох інших, є забезпечення ефективного підвищення конкурентоспроможності компанії в нових реаліях економічної глобалізації. Вона належить до особливого типу цілей – соціотехнічної, яка є якісно різнорідною за складом своїх компонентів і включає, як мінімум, два основні різновиди – технологічний та людський, а також її складові. Відповідно управління включає в себе дві основних напрями, котрі пов'язані із забезпеченням технологічного процесу і організацією міжособистісних взаємодій, а саме [34]:

- перший напрям позначається поняттям стратегічного контуру управління;
- другий напрям – поняттям організаційного контуру.

Ці контури далеко не завжди гармонійно поєднуються між собою і до того ж вимагають від керівництва реалізації якісно різних способів і форм поведінки. У зв'язку з цим зростає і загальний рівень складності діяльності.

За час свого існування, управлінська культура компанії «Adidas AG» перетворилася в щось більше, ніж набір принципів. Відповідно до класифікації Джеффри Зоненфельда управлінська культура компанії «Adidas AG» належить до типу, який носить назву «Клубна культура», оскільки тут має місце командна робота [66]. Підвищення в посаді отримують тільки працівники «Adidas AG», при цьому кар'єрне зростання відбувається повільно і поступово. Проте, у компанії «Adidas AG» є проблемні місця, котрі потрібно удосконалити, аби підвищити конкурентоспроможність компанії. Наприклад, слід звернути увагу на такий аспект управління персоналом, як зміни у процедурі найму. Процес підбору працівників потрібно удосконалити,

змінивши його умови, так як через некваліфікаційних робітників, компанія, ймовірно, може нести збитки та призупиняти робочий процес.

Крім зазначеного, в сегменті управління товаром, потрібно звернути увагу на товари з меншою вартістю, так як саме продукція не преміум-сегменту здатна підвищити попит та зацікавленість людей до продукції компанії «Adidas AG». Цьому буде сприяти постійний моніторинг купівельної спроможності потенційних покупців, адже дасть змогу задовольнити споживий попит максимальної кількості покупців. Слід також оптимізувати усі канали розповсюдження продукції компанії «Adidas AG», а також розробити власні методи популяризації товарів, що також підвищить конкурентоспроможність компанії.

Ще одним чинником, котрий здатен підвищити конкурентоспроможність компанії «Adidas AG» в умовах економічної глобалізації є її комунікаційна політика. Насамперед, це перспективний напрям дій компанії, спрямований на забезпечення взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку [35]. Великого значення за останній час набуває інтеграція різних елементів комунікаційної політики в єдине ціле.

Інструментом і вираженням такої інтеграції, яка набуває форми цільової пропаганди, є розробка системи фірмового стилю компанії. Фірмовий стиль — це система ідентифікації, проектування зовнішнього вигляду компанії, в якому вона постає перед зовнішнім світом і який відпізняє його від інших компаній. Система фірмового стилю спрямована на створення візуальної і змістової єдності пропонованих компанією товарів та послуг, всієї вихідної інформації, її внутрішнього та зовнішнього оформлення. До основних стильоутворюючих елементів комплексу фірмового стилю компанії належать [66]:

- товарний знак;
- логотип;
- слоган;

- фірмова кольорографія;
- система розташування зображень.

Крім того, комунікаційна політика компанії розглядається також в контексті просування продукту компанії, що зумовлює формування власного комплексу, налагодження і підтримання постійних зв'язків між підприємством і ринком з метою активізації продажу продукту і формування позитивного іміджу шляхом інформування, переконування та нагадування про свою діяльність. Комплекс просування — це набір засобів впливу на цільові сегменти ринку або інші контактні аудиторії з метою формування прихильного ставлення до підприємства, його цілей і завдань, товарів або послуг. Формування комплексу просування визначає структуру та завдання маркетингової політики просування, тобто систему загальних принципів, критеріїв та орієнтирів у сфері взаємовідносин між підприємством, з одного боку, та споживачами або іншими контактними аудиторіями з іншого, з метою підвищення конкурентоспроможності компанії. Основними засобами просування є [35]:

- реклама ;
- стимулювання;
- персональний продаж;
- зв'язки з громадськістю;
- прямий маркетинг.

Аби підвищити конкурентоспроможність компанії «Adidas AG» доцільно активізувати персональні продажі, зокрема створити можливість створення власного дизайну одягу, що приверне увагу до продукції компанії набагато більшого числа покупців, особливо молоді, та розширить її можливості. Доступ до інформації щодо підбору одягу, взуття та аксесуарів для заняття відповідними видами спорту з урахуванням індивідуальних показників, а також залучення покупців до створення візуальної приміркової, тобто можливості побачити як буде виглядати одяг на тому чи іншому

покупцеві (споживачеві), теж додасть позитивного іміджу компанії, а отже, зробить її продукцію більш конкурентною.

Доцільно також розширити торгівлю товарами компанії через інтернет-мережу. Удосконалення організаційної роботи власних інтернет-магазинів покращить мобільність компанії та збільшить кількість споживачів її товарів.

Крім зазначеного, комунікаційну політику компанії оптимізує створення та організація спортивних об'єктів, що надасть їй можливість в рамках посилення зв'язків із громадкістю привернути увагу різних категорій людей та стимулювати зацікавленість у її продукції [35]. Наприклад, розвиток спортивних баз та шкіл. В таких випадках, при купівлі товару компанії «Adidas AG» можна буде отримати консультацію тренера того клубу, з яким співпрацюватиме бренд. Розвиток же власних спортивних шкіл буде сприяти популяризації продукції компанії, тому можна буде впровадити для постійних покупців знижки на навчання. Доцільним буде розвиток різних інших заходівщо теж підвищить конкурентоспроможність компанії як, наприклад, компанії «Nike», яка проводить фестивалі «Nike running». Підтримка корпоративної культури повинна включати в себе спільні туристичні виїзди, спортивні заходи, можливість розвиватись в різних сферах (наприклад, організація непрофільних майстер-класів для груп), можливість розробки дизайну продукції співробітниками компанії. Все це буде позитивно впливати на конкурентоспроможність компанії «Adidas AG».

Говорячи про зв'язки з громадськістю, можна дійти висновку, що він є найбільш перспективним, оскільки схильний до впливу більшою мірою самої компанії. Компанія «Adidas AG» повинна проводити такі проекти чи акції, котрі додатково стимулюватимуть підвищення її конкурентоспроможності в сучасних умовах ведення бізнесу. Наприклад [27]:

- підвищення комплексу додаткових послуг та пільг для постійних та корпоративних клієнтів, що дозволить в подальшому залучити потенційних клієнтів;

- розробка та впровадження накопичувальної карти, що дозволить створити групу лояльних клієнтів, які завжди будуть купувати взуття та одяг саме в цьому магазині;
- проведення різного роду акцій («3 за ціною 2», «Здоровий біг»), що дасть можливість зацентрувати увагу на додаткових послугах компанії, що в свою чергу буде сприяти залученню більшого числа споживачів та популяризації бренду компанії.

Розповсюдження буклетів новим покупцям, поширення інформації в місцевих закладах, надасть змогу привернути увагу нових покупців. Вітання клієнтів зі святами буде сприяти тому, що клієнту захочеться знову та знову повертатися в магазин для покупок зі знижками в день народження, а компанія, у свою чергу, отримає базу лояльних клієнтів.

Метою іншої складової комунікаційної політики, а саме розподілу, перш за все, є вихід на нові ринки збуту для реалізації своєї продукції [27]. При цьому вдосконалюються навички продажів і ведення переговорів з торговими представниками. Завдяки впровадженню реклами в центрі міст та інших районах будуть залучені нові клієнти, що дозволить знову ж таки популяризувати продукцію компанії «Adidas AG» та підвищити її конкурентоспроможність.

### **3.3. Маркетингові заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності компанії «Adidas AG»**

Компанія «Adidas AG» єдина серед своїх конкурентів на ринку спортивних товарів, яка має офіційні представництва на локальному рівні. Засновуючи стратегічні відносини з підприємствами, конкуренти компанії працюють через регіональних дистриб'юторів. Але офіційне представництво саме на міському локальному рівні дає компанії «Adidas AG» перевагу, яка

дозволяє досягти максимальної ефективності при реалізації стратегії, розробленої спільно з головним офісом, що сприяє впливу компанії на представництва більшою мірою, ніж просте здійснення поставок і продажів товарів через посередників на ринку. Крім того це дає можливість компанії створити власний штат працівників, які забезпечують підтримку компанії в цілому щодо здійснення роботи з клієнтами, створюючи з ними тісні відносини для подальшого стратегічного розвитку [25].

В основі конкуренції компаній, які працюють на ринку спортивних товарів виступає саме товар, так як його конкурентоспроможність це здатність витримати порівняння з аналогічними товарами інших виробників при збереженні середньоринкової ціни. В результаті проведеного маркетингового дослідження компанії «Adidas AG» та її основних конкурентів (компанії «Nike» та «Puma») за результатами 2018 року, визначена кожна з характеристик та максимально можливий ступінь втілення або, іншими словами, позначений ідеальний товар, який повністю відповідає очікуванням споживачів (табл. 3.3) [25].

**Таблиця 3.3 — Оцінка характеристик товару компанії «Adidas AG» та її конкурентів**

Критерії	«Adidas AG»	«Nike»	«Puma»	Ступінь важливості
Ефективність	5	4	3	5
Безпека	5	5	3	5
Торгова марка	5	5	4	3
Ціна	3	3	3	4
Наявність знижки	4	5	3	3
Дизайн	5	5	4	3
Асортимент	5	3	2	4
Реклама	4	3	2	2
Можливість повернути товар	5	5	5	3
Передпродажне обслуговування	5	3	3	4

Джерело: складено нами на основі [25].

Зробимо оцінку конкурентоспроможності такого товару як взуття для бігу від «Adidas AG», «Nike» і «Puma». Для оцінки важливості будь-якої з розглянутих характеристик товару пропонується використовувати експертну оцінку за 5-бальною системою, в якій:

- 5 – характеристика товару надзвичайно важлива для споживача;
- 4 – характеристика важлива в значній мірі;
- 3 – характеристика не значно важлива;
- 2 – мало важлива характеристика;
- 1 – неважлива характеристика;

Оцінку конкурентоспроможності товару ми визначаємо за наступною формулою:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^M OZ_{(i)} \times OV_{(i)}}{\sum_{i=1}^M OZ_{(i)} \times MO_{(i)}} \times 100\%, \quad (3.1)$$

де,  $K$  — оцінка конкурентоспроможності товару;

$OZ_{(i)}$  — оцінка важливості  $i$ -ої характеристики товару для споживача;

$OV_{(i)}$  — оцінка втілення  $i$ -ої характеристики товару;

$MO_{(i)}$  — максимальна оцінка втілення  $i$ -ої характеристики товару;

$M$  — кількість характеристик товару.

Розрахунок оцінки конкурентоспроможності товару «AdidasAG»:

$$K_{\text{«AdidasAG»}} = \{(5 \cdot 5 + 5 \cdot 5 + 3 \cdot 5 + 4 \cdot 3 + 3 \cdot 4 + 4 \cdot 5 + 2 \cdot 4 + 3 \cdot 5 + 4 \cdot 5 + 3 \cdot 5) / 5(5 + 5 + 3 + 4 + 3 + 4 + 2 + 3 + 4)\} \cdot 100\% = 92,8\%;$$

Розрахунок оцінки конкурентоспроможності товару «Nike»:

$$K_{\text{«Nike»}} = \{(5 \cdot 4 + 5 \cdot 5 + 3 \cdot 5 + 4 \cdot 3 + 3 \cdot 5 + 3 \cdot 5 + 4 \cdot 3 + 2 \cdot 3 + 4 \cdot 5 + 4 \cdot 3) / 180\} \cdot 100\% = 85\%;$$

Розрахунок оцінки конкурентоспроможності товару «Puma»:

$$K_{\text{«Puma»}} = \{(5 \cdot 3 + 5 \cdot 3 + 3 \cdot 4 + 4 \cdot 3 + 3 \cdot 3 + 3 \cdot 4 + 4 \cdot 2 + 2 \cdot 2 + 3 \cdot 5 + 4 \cdot 3) / 180\} \cdot 100\% = 63,3\%.$$

З результатів розрахунку видно, що компанія «Adidas AG» володіє достатньо високою конкурентоспроможністю, на ринку спортивних товарів, маючи перевагу практично у всіх важливих для покупця характеристик стосовно своєї продукції. Компанія дотримується адаптивної конкурентної поведінки, тобто враховує дії конкурентів та бажання споживачів. З вищенаведеного (табл. 3.3) бачимо, що такі характеристики товару, як ефективність та його безпека є вирішальними для споживача, і саме вони відмінно втілені у досліджувану продукцію. Необхідність вдосконалення цих характеристик невелика, але подальша її модифікація і поліпшення все одно бажана. Також можна констатувати, що така характеристика як торгова марка «Adidas AG» добре себе зарекомендувала, також як і компанія пропонує величезний вибір з асортименту моделей, в тому числі дизайну, а також створює ефективну рекламну програму своєї продукції.

Маркетингове дослідження ринку виявило, що наявність прийнятних компанією цін і знижок втілені мало, так як ціна, в порівнянні з конкурентами, трохи вище, а знижки нижче, ніж у інших. Таким чином, характеристики товару потребують вдосконалення з використанням необхідних елементів комплексу маркетингу. Передпродажне і післяпродажне обслуговування не вимагають обов'язкових змін, хоча подальше вдосконалення характеристик можливо.

Портфельний аналіз — новий метод, що дозволяє поліпшити стратегічне планування на підприємстві, тим самим підвищити його конкурентоспроможність. На базі результатів портфельного аналізу керівництво підприємства може приймати більш зважені рішення про напрямки діяльності підприємства в майбутньому. Суть портфельного аналізу полягає в тому, що компанія розглядається як сукупність стратегічних бізнес-одиниць, кожна з яких є відносно самостійною [45]. Мета портфельного аналізу — узгодження стратегій і найефективніше використання наявних інвестиційних ресурсів з точки зору досягнення стійкого положення компанії в цілому



ізростання фінансових результатів. Найпоширенішими методами портфельного аналізу є матричні методи. Найбільш відомі матриці для портфельного аналізу:

- Матриця БКГ (BCG) — аналіз темпів росту і частки ринку;
- Матриця МКК (MCC) — аналіз відповідності бізнесу місії підприємства і її ключовим компетенціям;
- Матриця GE/McKinsey — аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу;
- Матриця Shell — аналіз привабливості ресурсномісткою галузі в залежності від конкурентоспроможності;
- Матриця Ансофа — аналіз стратегії по відношенню до ринків та продуктів;
- Матриця ADL — аналіз життєвого циклу галузі та відносного положення на ринку.

Для оцінки конкурентоспроможності компанії «Adidas AG» в умовах сучасного глобального бізнесу буде використана одна із матриць портфельного аналізу. Матриця GE/McKinsey — багатофакторна модель аналізу та встановлення стратегічних позицій конкретних бізнесів. Для матриці будуть використані такі конкуренти компанії «Adidas AG» як «Nike» та «Puma» (табл. 3.4) [45].

**Таблиця 3.4 — Модель McKinsey для компаній «Adidas AG», «Nike» та «Puma», 2018 рік.**

	«Puma»	«Nike»	«Adidas AG»
Середній темп росту виробництва товару	Менше 6%	7-10%	Більше 10%
Конкуренція	Структурована конкуренція	Розпорошена конкуренція	Розпорошена конкуренція
Характеристика товару	Товар стандартизований	Товар диверсифікований	Товар сильно диверсифікований
Кількість конкурентів	Більше 1000	Менше 20	Менше 15

Джерело: складено нами на основі [45].

Виходячи з результатів аналізу, можна сказати, що продукція «Puma» має слабку привабливість, «Nike» має високу привабливість, як і товари «Adidas AG» мають. Також доцільно оцінити конкурентоспроможність кожного з підрозділів зазначених компаній (табл. 3.5) [45].

**Таблиця 3.5 — Портфельний аналіз за конкурентоспроможністю компаній «Adidas AG», «Nike» та «Puma», 2018 рік**

	«Puma»	«Nike»	«Adidas AG»
Витрати	Нижчі прямого конкурента	Середні прямого конкурента	Рівні прямого конкурента
Відмінні властивості	Диференційований товар	Унікальний товар	Унікальний товар
Метод продажу	Посередник контролюється	Посередник контролюється	Прямі поставки
Ступінь освоєння технології	Освоєно	Повністю освоєно	Повністю освоєно
Значення бренду	Зростає	Високо відомий бренд	Високо відомий бренд

Джерело: складено нами на основі [45].

Отже, продукція «Puma» має слабку конкурентоспроможність, «Nike» достатньо конкурентоспроможний на ринку, як і компанія «Adidas AG».

Також для оцінки конкурентоспроможності компаній використовується аналіз ланцюжка створення цінності. Цей метод, запропонований американським теоретиком М. Портером, дозволяє вибудувати ієрархію процесів, що відбуваються в організації, з погляду їх внеску в кінцевий продукт — цінність товару чи послуги для споживача. Зміни в процесах, що забезпечують максимальний внесок у формування цінності, вимагають особливо пильної уваги і ретельного аналізу можливих наслідків. Тим більше важливо передбачити, які зміни в ключових процесах створення цінності можуть відбутися, якщо зміни безпосередньо на них не спрямовані, але вони з високим ступенем ймовірності будуть схильні до впливу через ланцюжок

системних зв'язків і відносин, що приводять до високого ступеня взаємозалежності процесів, що відбуваються в організації. Основна ідея методу полягає в тому, що оцінка корисності продуктів або послуг покупцями визначається тим, як виконуються дії, необхідні для розробки, виробництва, виведення на ринок, поставки та підтримки даного продукту або послуги.

Важливим критерієм задоволення пріоритетів споживачів є наявність у продукту чи послуги певної споживчої цінності – такої її характеристики, яка забезпечує споживачу певний рівень добробуту у процесі задоволення його потреб. В іншому випадку продукти чи послуги мають лише найпростішу характеристику корисності. Для набуття цінності необхідно, щоб корисність продукту чи послуги поєднувалась із такою характеристикою як рідкісність, унікальність.

В залежності від зміни структури споживчої цінності може змінюватись структура собівартості та ціни продукту чи послуги. Як результат — з'являється новий ланцюжок створення прибутку від нової структури цінності продукту чи послуги, тобто змінюється модель бізнесу. Цю тенденцію можна прослідкувати на прикладі компанії «Adidas AG» (рис. 3.1) [56].



Рисунок 3.1— Структура споживчої цінності продукції компанії «Adidas AG»

Джерело: складено нами на основі [56].

Для оцінки конкурентоспроможності компанії використовують також Модель п'яти сил Портера. Методикою виділяються п'ять сил, які визначають рівень конкуренції, і, отже, привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі. Привабливість галузі, в даному контексті, має відношення до достатньої рентабельності галузі. «Непривабливою» галуззю є така, в якій поєднання сил знижує рентабельність. «Найнепривабливішою» є галузь, що наближається до досконалої конкуренції. Портер називає ці сили «мікросередовищем», протиставляючи йому велику кількість 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-якій із 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 більший, ніж у середньому в галузі.

Модель, яка дозволяє за допомогою 5 факторів впливу (сил) проаналізувати компанію і за результатами цієї оцінки мати можливість розробляти бізнес-стратегію компанії, зокрема і «Adidas AG». Згідно теорії М. Портера, кожен з досліджуваних факторів має певний вплив на підприємство. Отже [43]:

- основними споживачами продукції «Adidas AG» є спортсмени і люди, які ведуть активний спосіб життя. Однак, інші групи населення залишаються залежними від цінової політики підприємства. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що ступінь впливу даного фактору може бути оцінений як середній;

- компанія має достатню базу постачальників по всьому світу. Однак через підвищення вимог до якості певних ресурсів, ступінь впливу даного чинника також може бути оцінений як середній;

- на даний момент підвищився попит на спортивні товари, тому існує загроза появи нових учасників глобального ринку. Крім того у виробництві спортивних товарів мають особливе значення нові технології;
- через зростання конкуренції і розвиток науково-технічного прогресу у багатьох країнах, особливо гостро стоїть питання про товари-замінники. У компанії «Adidas AG» досить прогресивні технічні розробки, завдяки яким, компанія знаходиться в лідерах. Проте не варто недооцінювати нових та існуючих конкурентів, тобто ймовірність появи товарів-замінників досить висока;
- за останній час число конкурентів, що реалізують спортивні товари, аксесуари та взуття значно збільшилося. Це пов'язано, перш за все, зі збільшенням попиту у покупців, що пов'язано з популяризацією здорового способу життя. Однак, компанія «Adidas AG» має переваги за якістю виробляємої продукції та своїх постійних покупців, відповідно ступінь впливу даного чинника можна оцінити як середній.

### **Висновки до розділу 3**

На рубежі кінця 20 - початку 21 століття основною тенденцією розвитку світової економіки виокремився процес глобалізації, який призводить до посилення конкурентної боротьби в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобалізація охоплює різні сфери світового співтовариства та є фундаментом глобальних процесів в інших сферах. Вихідною ланкою процесів глобалізації є економічна глобалізація. В її основі лежать міжнародний поділ праці та інтернаціоналізація господарського життя. В сучасних умовах економічної глобалізації, прогнозування розвитку компаній займає важливе місце в управлінні її економічним розвитком. Процес прогнозування розвитку компанії

включає розробку її стратегії, оцінку ризиків, виявлення її потенціалу та перспектив. Прогнозування розвитку підприємства в умовах економічної глобалізації здійснюється за такими принципами:

- принцип системності;
- принцип індивідуальності;
- принцип оптимізації об'єкта прогнозування.

Щоб домогтися лідерства, компанія «Adidas AG» намагається охопити нові географічні ринки та території, знизити витрати виробництва, використовуючи інноваційні технології та матеріали. Усвідомивши це, компанія вклала додаткові кошти в розробку і реалізацію нових товарів та цифровий контент. Ці сфери стали символами сучасних принципів розвитку компанії — швидкість, орієнтованість на міста, відкритість. Вони повинні позначити її пріоритетний напрямок діяльності, а саме орієнтацію на клієнта. Стратегія прогнозування розвитку будь-якої компанії включає в себе розробку напрямів стимулювання реалізації її продукції (стимулювання збуту), тому прогнозування розвитку компанії «Adidas AG» в сучасних умовах економічної глобалізації з метою підвищення рівня її конкурентоспроможності включає наступні напрямки: впровадження нових методів поширення товарів; збільшення кількості відділів змішаних продажів; розвиток інтернет-торгівлі; організація маркетингових програм із залученням місцевих спортсменів; зміни у процедурі найму персоналу; збільшення частки товарів середньої та низької цінової категорії товарів; збільшення числа дисконтних центрів і їх розвиток; проведення спеціальних акцій, розвиток системи знижок; створення ефективної системи сервісного обслуговування.

З метою реалізації спрогнозованих напрямів розвитку компанії «Adidas AG» доцільно оптимізувати та звернути увагу на такі аспекти функціонування компанії як: управлінська діяльність, особливо в аспекті управлінню людськими ресурсами; комунікаційна політика.

Управлінська діяльність виражається в її спрямованості на вироблення, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних

змінювати у бажаному напрямі стан і розвиток процесів, поведінку і діяльність людей. Комунікаційна політика компанії спрямована на забезпечення взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи з метою максимального задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

В основі конкуренції компаній, які працюють на ринку спортивних товарів виступає саме товар. За результатами маркетингового дослідження 2018 року компанії «Adidas AG» та її основних конкурентів, компанії «Nike» та «Puma», дійшли висновку, що компанія «Adidas AG» володіє достатньо високою конкурентоспроможністю, на ринку спортивних товарів, маючи перевагу практично у всіх важливих для покупця характеристиках стосовно своєї продукції, враховує дії конкурентів та побажання споживачів.

За результатами оцінки конкурентоспроможності компанії «Adidas AG» згідно матриці портфельного аналізу GE/McKinsey, можна констатувати, що продукція «Adidas AG» має високу привабливість, як і товари компанії «Nike», а товари компанії «Puma» — низьку привабливість. Це ж саме можна сказати і про рівень конкурентоспроможності порівнюваних компаній.

Для оцінки конкурентоспроможності компанії використовують також Модель п'яти сил Портера. Методикою виділяються п'ять сил, які визначають рівень конкуренції, і, отже, привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі. Модель, яка дозволяє за допомогою 5 факторів впливу (сил) проаналізувати компанію і за результатами цієї оцінки мати можливість розробляти бізнес-стратегію компанії, зокрема і «Adidas AG». Згідно оцінки конкурентоспроможності компанії за теорією М. Портера, були виокремлені фактори, які мають позитивний вплив на конкурентоспроможність компанії, а саме: наявність достатньої бази постачальників по всьому світу; використання у виробництві товарів нових інноваційних технологій; впровадження досить прогресивних технічних розробок, завдяки яким, компанія знаходиться в лідерах виробників спортивних товарів; наявність переваг за якістю виробляємої продукції.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження були сформульовані наступні *висновки*, які розкривають сутність конкурентоспроможності компанії в умовах економічної глобалізації.

У першому розділі було виявлено, що міжнародна конкуренція, як вище економічних відносин, являє собою форму суперництва суб'єктів світового ринку, що виникає у процесі їх трансграничної взаємодії і спрямована на досягнення цілей їх міжнародної економічної діяльності. Головною умовою виникнення міжнародної конкуренції є наявність у суб'єкта такого рівня конкурентних переваг, який веде до визнання його іншими суб'єктами, які раніше визначили та розподілили між собою свої позиції та ролі у світогосподарських процесах. Конкурентні переваги бувають природні й набуті, внутрішніми та зовнішніми, абсолютні і порівняльні. Міжнародна конкурентоспроможність визначається сукупністю конкурентних переваг і недоліків, а також виражена в здатності витримати конкуренцію в системі ринкових відносин в зазначений період часу.

Найбільш розповсюдженою класифікацією факторів, що забезпечують конкурентоспроможність компанії в умовах економічної глобалізації — це класифікація факторів на внутрішні та зовнішні. Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства. Внутрішні фактори — це фактори, вплив яких на конкурентоспроможність, цілком або частково, залежить від самого підприємства. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.



Також в розділі було розкрито сутність конкурентної поведінки підприємства та розглянуто основні її типи, а саме: креативний; пристосований (адаптивний); забезпечуваний (гарантований). Кожен тип конкурентної поведінки фірми може в різних ситуаціях проявлятися в різних формах.

У другому розділі було виявлено, що ринок спортивних товарів у світі вважається одним з найбільших, так як, за оцінками експертів, у спортивній індустрії основна частка (70-80%) грошового обороту припадає на ринок спортивних товарів, тож його обсяг в останні роки наблизився до 100 млрд. доларів на рік (за іншими оцінками близько 67 млрд. доларів на рік). Експерти Всесвітньої федерації індустрії спортивних товарів відзначають, що в найближчі 10 років найбільші показники зростання споживання спортивних товарів покажуть ринки Росії (30%) і Китаю (29%), також, за їхніми прогнозами, за той же період, продаж цих товарів в США зросте усього на 14%, в країнах ЄС – на 19%, а в Японії – на 11%. Основними конкурентами на ринку виробництва спортивних товарів, на теперішній час, є три найвпливовіші компанії спортивної індустрії — «Adidas AG», «Nike», «Puma» та менш впливова компанія — «Reebok».

На сьогоднішній день, корпорація «Nike» вважається найдорожчим брендом 2019 року за версією журналу Forbes, компанія «Adidas AG» посідає 3 місце, «Puma» — 6 місце. Майже вся продукція компанії «Adidas AG» виробляється та продається незалежним компаніям-партнерам, з яких 71% знаходяться в Азії, 18% в Америці, 6% в Африці та 5% в Європі.

Компанія «Adidas AG» — світовий лідер у виробництві спортивних товарів, який об'єднує в собі провідні торгові марки: «Adidas», «Reebok», «Tailor-Made», «Adidas Golf та Rockport».

Компанія «Adidas AG» має ряд конкурентних переваг, а саме: історія компанії «Adidas AG» охоплює більш, ніж столітній період; стратегія стійкого розвитку та маркетинг компанії «Adidas AG» дозволяє їй стабільно утримувати

лідуючі позиції на ринку спортивних товарів; використання у виробництві тільки високоякісних матеріалів; лідерство у виробництві товарів для занять футболом, а також спонсорство.

Згідно аналізу конкурентоспроможності компанії за матрицею Бостонської консалтингової групи (БКГ) відомо, що деяка продукція має низьку частку ринку через недостатній розвиток товарів, а деяка продукція займає значну частку ринку та обсяги продажів постійно зростають, як, наприклад марка «Adidas Style».

Згідно SWOT-аналізу, компанія «Adidas AG» має більше сильних сторін, як, наприклад, здатність компанії виробляти товари від преміум сегменту до товарів середнього класу, задовольняючи попит усіх споживачів. Також можливостей у компанії більше, ніж загроз, які можливо вдало вирішити.

Згідно методу середньозваженої арифметичної компаній «Adidas AG» та «Nike», коефіцієнт конкурентоспроможності підприємств у 2018 році склав 4,062 та 5,67 відповідно. Це підтверджує той факт, що компанія «Nike» займає лідуючі позиції на ринку спортивних товарів та залишається основним конкурентом компанії «Adidas AG».

Також у другому розділі було проаналізовано фінансово-господарську діяльність компанії «Adidas AG» в аспекті забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. Згідно аналізу структури та змін у вартості активів компанії, то приріст активів за 2018 рік забезпечується збільшенням обсягу основних засобів і довготерміновими фінансовими інвестиціями (про що свідчить їх збільшення на 1,16 пункти протягом аналізованого періоду), що обумовлює економічне зростання компанії та підвищення її активності на ринку. Позитивним у зміцненні фінансового стану компанії можна вважати підвищення частки оборотних активів на 1,168 млн євро. Протягом аналізованого періоду (2017-2018 роки) також відбулося скорочення запасів компанії на 0,247 млн євро, що свідчить про їх ефективне використання,

прискорення їх оборотності, зменшення обсягів нерационального використання сировини і матеріалів, а також зменшення складських витрат, що позитивно вплинуло на кінцеві результати діяльності підприємства. Загальна величина власного капіталу компанії «Adidas AG» збільшилася на 0,347 млн євро за рахунок збільшення статутного капіталу, а додатковий капітал зменшився на 0,44 млн євро, що свідчить про спрямування коштів на збільшення статутного капіталу та зменшення вартості основних засобів. Збільшення довгострокових та поточних зобов'язань компанії «Adidas AG» на 0,626 млн євро та 0,125 млн євро відповідно, свідчить про нестачу власних оборотних коштів і, як наслідок, про фінансову залежність компанії від зовнішніх джерел (частки кредитів у банках та позик, що не погашені в строк), що говорить про наявність у неї фінансових ускладнень.

Коефіцієнт дохідності активів компанії показує, що за умови зростання вартості активів на 1,593 млн євро та зростання сукупного доходу компанії «Adidas AG» на 1,573 млн євро, приріст коефіцієнта зростання дохідності активів за звітний період свідчить про підвищення ефективності використання майна підприємства. Також в процесі аналізу порівнюється динаміка змін вартості активів підприємства та сукупного доходу. Різниця у значеннях коефіцієнтів має від'ємне значення (-5,46438), що свідчить про зростання обсягів нереалізованої готової продукції, запасів, незавершеного виробництва.

Зростання чистого прибутку компанії «Adidas AG» на 0,604 млн євро, свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, зміцнення позицій на ринку. Чистий дохід компанії зростає швидкими темпами, ніж собівартість реалізованої продукції, що є позитивним явищем, оскільки збільшує показник відношення валового прибутку підприємства до збитків. Зростання цього показника на 0,66 млн євро свідчить про підвищення ефективності виробництва, тобто ефективності операційної діяльності.

Операційний прибуток є відображенням ефективності основної діяльності підприємства і показує, наскільки успішним є основна діяльність підприємства

без врахування інших факторів, як бачимо з розрахунків. Саме тому компанія «Adidas AG» отримує збільшений операційний прибуток в розмірі 0,887 млн євро у 2018 році (у порівнянні з 2017 роком), що свідчить про успішність її основної діяльності та про наявність можливостей для погашення відсотків за кредитами, фінансування інших видів діяльності, які не відносяться до операційної.

Адміністративні, операційні, сукупні витрати протягом року зросли на 0,277 млн євро, на 0,406 млн євро та на 0,7 млн євро відповідно, що не є позитивним фактором для компанії. Зниження собівартості реалізованої продукції є умовою зростання прибутковості і рентабельності діяльності компанії, адже собівартість реалізованої продукції компанії «Adidas AG» за аналізований період зросла на 0,008 млн євро, проте чистий прибуток компанії за аналізований період не збільшився. Коефіцієнт покриття компанії протягом зазначеного періоду збільшився на 0,466 пунктів, тому можна констатувати достатність оборотних засобів компанії «Adidas AG» для погашення своїх боргів протягом року.

Узагальнення оцінки ступеня ефективності управління підприємством проводиться з метою підведення підсумків аналізу, виявлення об'єктивних та суб'єктивних причин збитковості, а також на основі його результатів виводиться оцінювальний бал ефективності управління підприємством, як складової його конкурентоспроможності. Згідно неї, компанія «Adidas AG» отримала -9 балів із 13 можливих. Це свідчить про її достатній рівень конкурентоспроможності, при не зовсім раціональному використанні ресурсів та збільшенні сукупних витрат.

У третьому розділі було виявлено, що в сучасних умовах економічної глобалізації, вагоме місце в розвитку компанії займає прогнозування управління її економічним розвитком. Процес прогнозування включає розробку її стратегії, оцінку ризиків, наявність потенціалу та перспектив. Щоб домогтися глобального лідерства, компанія щороку намагається охопити нові географічні

ринки та території, використовуючи інноваційні технології та матеріали, знизити витрати виробництва, тому сучасними основоположними принципами діяльності компанії «Adidas AG» є швидкість, орієнтованість на міста, відкритість.

Згідно оцінки конкурентоспроможності товару від «Adidas AG», «Nike» і «Puma» за 2018 рік, бачимо, що компанія «Adidas AG» володіє достатньо високою конкурентоспроможністю на ринку спортивних товарів, маючи перевагу практично у всіх важливих для покупця характеристиках стосовно своєї продукції. Такі характеристики товару, як ефективність та його безпека є вирішальними для споживача, і саме вони відмінно втілені у досліджувану продукцію. Необхідність вдосконалення цих характеристик невелика, проте подальша її модифікація і поліпшення все одно бажана.

За результатами оцінки конкурентоспроможності компанії «Adidas AG» згідно матриці портфельного аналізу GE/McKinsey, можна констатувати, що продукція «Adidas AG» має високу привабливість, як і товари компанії «Nike».

За досягнутими результатами дослідження сформульовані наступні **пропозиції**. Практика забезпечення конкурентоспроможності провідних світових компаній в умовах глобалізації створює підґрунтя для виокремлення наступних пропозицій для українських підприємств:

- 1) визначити позиції товару стосовно конкурентів враховуючи сприйняття споживачем товарів конкурентів, інформаційні звернення конкурентів до споживачів, реакцію конкурентів на маркетингову політику підприємства; 2) визначити цільового споживача продукції підприємства (з урахуванням ознаки пріоритетності, продукцію слід розробляти з акцентом на потреби найбільш привабливих груп споживачів); 3) створити ефективну мережу комунікацій зі споживачами на основі виявлення особливостей мислення споживачів та факторів, що впливають на рівень його довіри до продукції .

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. Ун – т буд – ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
2. Бабич Т. Н. Прогнозування та планування в умовах ринку : навчальний посібник / Т. Н. Бабич, І. А. Козєва, Ю. В. Вертакова – М. : Ін-ра – М, 2018. – 256 с.
3. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: наук зб. – Вип. 2–3., 2013. – 208 с.
4. Баришніков Н.А. Економіка підприємства : навч. пос. / Н. А. Баришніков. К. : ВПЦ АМУ, 2015. – С. 191–199.
5. Беленов О. Н. Конкурентоспроможність країн та регіонів: посібник / О. Н. Беленов, А. А. Анучин. – К. : КноРус, 2016. – С. 144–154.
6. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : посібник / А. І. Белова К. : Знання, 2014. – 292 с.
7. Білик М. Д. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / М. Д. Білик, О. В. Павловська, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмежицька. – К. : Вид – во КНЕУ, 2015. – 592 с.
8. Богомолів О. Т. Світова економіка в добу глобалізації : підручник / О. Т. Богомолів К. : Юрінком Інтер – 2014. – С. 361–371.
9. Борозна А. С. Економічна сутність поняття «конкурентоспроможності підприємства» : навчальний посібник / А. С. Борозна – К. : Знання, 2016. – С. 266–269.
10. Бочарова Т. М. Як підвищити конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Т. М. Бочарова. К. : Юрінком Інтер , 2013. –

С. 688 – 698.

11. Ветлужський В. О. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. О. Ветлужський, І. В. Новікова // *Инновации и инвестиции*. – 2013. – №2. – С. 32–39.

12. Всесвітньої федерації індустрії спортивних товарів [Електронний ресурс] / Дослідження виробництва – 2014. – Режим доступу: [https://vuzlit.ru/218758/doslidzhennya\\_virobnitstva\\_sportivnih\\_tovariv](https://vuzlit.ru/218758/doslidzhennya_virobnitstva_sportivnih_tovariv).

13. Галяутдинов Р. Р. Матриця БКГ : що це таке, як побудувати та проаналізувати [Електронний ресурс] / Сайт викладача економіки – 2014. – Режим доступу: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-bkg>.

14. Герчикова І. Н. Менеджмент : навчальний посібник / І. Н. Герчикова. – 1-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ- Дана, 2016. – 480 с.

15. Гілл Ч. М. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Ч. М. Гілл – К. : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856 с.

16. Голубєва Т. С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т. С. Голубєва, І. В. Колос // *Актуальні проблеми економіки*. – 2016. – № 5. – С. 66 – 71.

17. Горбаль Н. І. Еволюція управління конкурентоспроможністю підприємства / Н. І. Горбаль, С. Б. Романишин // *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. – 2009. – № 22 (657). – С. 179-183.

18. Григорян Г. Л. До питання про можливість застосування PEST-аналізу в стратегічному менеджменті : монографія / Г. Л. Григорян // *Сучасні тенденції розвитку науки та технологій*. – 2015. – № 1 – 4. – С. 74 –76.

19. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

20. Єпіфанова І. Ю. Напрямки забезпечення конкурентоспроможності підприємств / Єпіфанова І. Ю., Гайдей М. О. // *Інвестиції: практика та досвід*. –

2016. – № 23. – С. 53–57.

21. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : колект. моногр. / В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова – 2014. – 187 с.

22. Інформаційне агентство спортивних товарів [Електронний ресурс] / Дослідження ціни – 2017. – Режим доступу: <http://el.integrum.ru/nel/main.cg>. – назва з екрану.

23. Казакова Н.А. Сучасний стратегічний аналіз : підручник / Н. А. Казакова. – 2016. – С. 500–505.

24. Капаруліна І. М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження / І. М. Капаруліна. – Київ: Центр учбової літератури – 2014. – 432 с.

25. Квасникова, В. В. Конкурентоздатність товарів та організацій. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. - М.: Инфра – М, Нове знання, 2015. – 192 с.

26. Кліменко І. М. Генезис сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства : Економічний вісник університету / І. М. Кліменко. – 2016. – С. 143–150.

27. Костюкевич А. В. Теорія скидок [Електронний ресурс] / Основні види скидок – 2016. – Режим доступу: <http://www.skidki.ua/article/13>.

28. Кузнецов А. В. Зарубіжні інвестиції російських компаній: конкуренція із західноєвропейськими та східно-азіатськими ТНК / А. В. Кузнецов // Вісник Російської академії наук. Тематичний випуск: 86. – 2016. – № 3. – С. 203–214.

29. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель [Електронний ресурс] / І.О. Кузнецова – 2014. – Режим доступу: <http://liber.onu.edu.ua/opacunicode/index.php?url=/notices/>.

30. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ,



2005. – 304 с.

31. Курдюкова О. С. Аналіз можливостей і загроз на ринку спортивних товарів в Україні / О. С. Курдюкова // Технологія та дизайн. – 2014. – № 3 (12). – С. 17-23.

32. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення / В. І. Легкий // Науково-інформаційний вісник. Економіка – 2015. – №11 – С. 267 – 273.

33. Майер Дж. Г. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання у глобальній економіці / Дж. Г. Майер – К. : Либідь, 2002. – 703 с.

34. Марченко В. М. Наукове забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В. М. Марченко, О. М. Євтушенко // Журн. «Молодий вчений» – 2015 – № 1 (16) – С. 15 –18.

35. Мозер К. Психологія маркетингу та реклами: переклад з нім. / Клаус Мозер – Х. : Вид – во Гуманітарний Центр, 2013. – 380 с.

36. Мороз О. В. Брендинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності / О. В. Мороз, В. М. Андрушенко // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"– 2015. – №2 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3772>.

37. Найдорожчий бренд за результатами журналу Forbes [Електронний ресурс] / Рейтинг журналу Forbes – 2017. – Режим доступу: <https://mind.ua/news/20203490-forbes-sklav-rejting-najdorozhchih-sportivnih-brendiv-svitu>.

38. Основні напрями виробництва товарів компанії «Adidas AG» [Електронний ресурс] / сайт компанії – 2018. – Режим доступу: <https://www.adidas-group.com/en/>.

39. Основні напрями виробництва товарів компанії «Reebok» [Електронний ресурс] / сайт компанії – 2018. – Режим доступу: <https://www.reebok.co.uk/>.

40. Пашенцев Є. Н. Глобальна конкурентоспроможність: навчальний

посібник / Є. Н. Пашенцев. – К. : Знання, 2014. – С. 480–490.

41. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна – Х. : ВД "Інжек", 2006. — 270 с.

42. Попит на ринку спортивних товарів [Електронний ресурс / Дослідження попиту – 2018. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sprosa-na-rynke-sportivnyh-tovarov>.

43. Портер М. Ю. Міжнародна конкуренція. Конкурентні переваги / М. Ю. Портер– К. : Альпіна Паблішер, 2016. – С. 180–190.

44. Портна О. В. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. / О. В. Портна, Н. Ю. Єршова. – Львів : Магнолія 2006, 2015. – 312 с.

45. Портфельний аналіз [Електронний ресурс] / Основні види – 2016. – Режим доступу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/primer-postroeniya/>.

46. Причепя І. В. Проблеми формування конкурентних переваг підприємства / І. В. Причепя, К. О. Стелюк // Економічний простір : Збірник наукових праць. – 2013. – С. 248–256

47. Рибаківа О. В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення [Електронний ресурс] / О. В. Рибаківа – 2013 . – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>.

48. Ринок спортивних товарів [Електронний ресурс] / Конкуренція на ринку – 2017. – Режим доступу: [https://studbooks.net/888937/marketing/konkurenciya\\_rynke\\_sportivnyh\\_tovarov](https://studbooks.net/888937/marketing/konkurenciya_rynke_sportivnyh_tovarov).

49. Рікардо Д. Теорія порівняльних переваг [Електронний ресурс] // Лекції: теорії міжнародної торгівлі. – 2015. – Режим доступу: <https://textbooks.studio/mirovaya-ekonomika-uchebnik/teoriya-sravnitelnyih-preimuschestv-25753.html>

50. Романов М. І. Наукові основи управління конкурентоздатності : навч.– метод. посіб. / М. І. Романов – К. : Кондор, 2013. – С. 325–335.

51. Рубін Ю. Б. Розробка конкурентних стратегій : навчальний

посібник / Ю.Б. Рубін – К. : Знання, 2014. – С. 125–130.

52. Рубін Ю. Б. Конкурентні позиції учасників ринку в конкурентному середовищі / Ю. Б. Рубін // Сучасна конкуренція. – 2014. – № 2 (44). – С. 121–143.

53. Рубін Ю. Б. Тактичні моделі та операції в конкуренції / Ю. Б. Рубін // Сучасна конкуренція. Наукова стаття. – 2014. – № 4. С. 113 – 115.

54. Румянецев А. П. Світовий ринок послуг : навчальний посібник / А. П. Румянецев, Ю. О. Коваленко. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.

55. Спортивні бізнес-публікації [Електронний ресурс] / Все для спорту – 2016. – Режим доступу: <https://msb.aval.ua/news/?id=25038>.

56. Структура споживчої цінності [Електронний ресурс] / Приклад побудови – 2014. – Режим доступу: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/64/9087-struktura-spozhyvcho%D1%97-cinnosti-tovariv-ta-shlyaxi-%D1%97%D1%97-formuvannya.html>.

57. Тарануха Ю. Б. Конкурентні позиції учасників фірми в умовах гіперконкуренції / Ю. В. Тарануха // Менеджмент в Росії і за кордоном. – 2014. – № 2. – С. 22 – 30.

58. Тиханов Е. А. Аналіз і систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / Е. А. Тиханов, Криворотов В. В., Чепур П. В. // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 10 – 3. – С. 647 – 651.

59. Туроу Л. Майбутнє капіталізму [Электронный ресурс] // Бібліотека ім. Олени Євдокимової. – 2016. – Режим доступу: <http://modernproblems.org.ru/capital/90-thurow2.html>.

60. Учитель Ю. Г. SWOT– аналіз и синтез як основа формування стратегії організації: моногр. / Ю. Г. Учитель, М. Ю. Учитель – М. : Либроком, 2016. – 328 с.

61. Филюк Г. Проблеме та шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації /

Г. Филюк // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. – 2013. – № 6 – С. 5–8.

62. Філософа Т. Г. Конкуренція. Інновації. Конкурентоспроможність / Т. Г. Філософова, В. А. Биков. – 2015. – С. 296–306.

63. Щорічний звіт компанії «Adidas AG» [Електронний ресурс] / Виробництво товарів – 2018. – Режим доступу: [https://www.adidasgroup.com/media/filer\\_public/e9/ba/e9bad34f-ca1144f6977364d0650feaf/annual\\_report\\_gb-2018-en\\_secured.pdf](https://www.adidasgroup.com/media/filer_public/e9/ba/e9bad34f-ca1144f6977364d0650feaf/annual_report_gb-2018-en_secured.pdf).

64. Щорічний звіт компанії «Nike» [Електронний ресурс] / Виробництво товарів – 2018. – Режим доступу: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320187/000032018719000051/nke-531201910k.htm>.

65. Щорічний звіт компанії «Puma» [Електронний ресурс] / Виробництво товарів – 2018. – Режим доступу: <https://ru.investing.com/equities/puma-se-cfd-income-statement>.

66. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.

67. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. М. Яркіна – Київ : Ліра-К, 2015. – 498 с.

68. Ячестова Н. І. Міжнародна конкуренція: законодавство, регулювання та співробітництво / Н. І. Ячестова – К. : ООН, Нью-Йорк, Женева, 2001. – С. 11–12.

69. Konrad K. G. International Tax Competition and Coordination / K. G. Konrad // Max Planck Institute for Tax Law and Public Finance, 2012. – 87 p.