

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

**Реферат**  
**кваліфікаційної роботи**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
зі спеціальності 076«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
за магістерською програмою професійного спрямування  
«Економіка, планування та управління бізнесом»  
на тему: «Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства (на  
прикладі ДП «Адідас-Україна»»

Виконавець:  
студент 65 групи  
факультету економіки та управління  
підприємництвом

Тарасов Єгор Андрійович \_\_\_\_\_

Науковий керівник:  
к.е.н.

Однолько Вікторія Олександрівна \_\_\_\_\_

**Одеса 2019**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми** кваліфікаційної роботи. В умовах трансформаційних процесів розвитку економіки України все більшого значення набуває проблема вибору методу оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства. Значна увага вчених-економістів до даного питання зумовлена низкою причин.

Існуюче законодавство України надало економічним суб'єктам господарювання більше прав та свобод. Разом з тим, багато підприємств не змогли ефективно використати наявні у них кошти і налагодити прибуткову для себе діяльність через відсутність якісної, конкурентоспроможної продукції (послуг) та відсутність стратегічного мислення. Це питання є сьогодні одним з найскладніших. Досвід останніх років засвідчив, що не всі вітчизняні торгові підприємства придатні до ведення ефективної конкурентної боротьби. Навіть наявність конкурентоспроможної продукції, послуг не дозволяє багатьом з них реалізовувати ці переваги внаслідок відсутності практики використання всього комплексу заходів. В такій ситуації для кожного підприємства стає необхідним аналіз конкурентоспроможності і розробка дієвих засобів щодо її підвищення. У зв'язку з цим дану роботу, присвячено розгляду кола питань, що торкаються конкурентоспроможності саме торгового підприємства можна вважати актуальною на сьогоднішній день.

При досить широкій вивченості теоретичних та практичних основ конкурентоспроможності, питання забезпечення конкурентоспроможності торгового підприємства не отримали поки ще належного висвітлення в наявній на сьогоднішній день літературі. В даній роботі проаналізована конкурентоспроможність реального підприємства, розроблені рекомендації по її підвищенню.

Проблема конкурентоспроможності - складна і багатопланова. Найбільш істотний вклад в її розвиток внесли американські та західноєвропейські наукові центри, зокрема науково-дослідні групи М. Портера, І. Ансоффа (США), А. Гутмана (Канада), Дж. Данінга (Великобританія). І хоча праці А. Богданова, В. Глушкова, Д. Гвішіані, В. Афанасьєва, Г. Джавадова, Г. Попова, А. Бірмана і ряд інших відомих вчених.

В наукових публікаціях ряду вітчизняних і російських вчених і практиків доцільно відмітити – О. Амоші, В. Андріанова, С. Аптекаря, Б. Буркинського, І. Герчикової, Г. Губерної, О. Дерев'янка, С. Єрохіна, Ю. Іванова, А. Кредисова, І. Лукінова, Д. Лук'яненко, В. Мамутова, В. Оберемчука, Ю. Пахомова, В. Павленка, А. Старостіної, М. Чумаченка, Л. Червової, М. Якубовського, С. Ярошенка та ін.

**Мета дослідження** є узагальнення теоретично-методичних та організаційно-економічних засад розвитку конкурентоспроможності підприємства, економічна оцінка підприємства, пропозиції перспективних

шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ДП «Адідас-Україна» .

**Завдання дослідження:**

- надати економічну сутність конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати методики оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- сформулювати фактори які впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства, що досліджується.;
- провести оцінку фінансово-господарської діяльності ДП «Адідас-Україна»: проаналізувати платоспроможність та конкурентоспроможність підприємства;
- економічно обґрунтувати шляхи збільшення конкурентоспроможності підприємства за рахунок покращення ключових факторів які впливають на конкурентоспроможність;

**Об'єкт дослідження** є методи та заходи, що спрямовані на збільшення конкурентоспроможності підприємства.

**Предмет дослідження** – аналіз головних конкурентів на ринку спортивного одягу в Україні та пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності.

**Методи дослідження:** метод горизонтального та порівняльного аналізу для оцінки фінансово – господарської діяльності ДП «Адідас-Україна» та визначення його місця на ринку, сукупність принципів, загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів досліджень, використання яких зумовлено метою та завданнями. Основою дослідження є базові принципи, наукові положення та сучасні здобутки в даному розділі науки. Використано метод бенчмаркінгу та інтегральні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Для виявлення резервів підвищення прибутку підприємства використовувався факторний аналіз. Розрахунки за проектом розширення асортименту та підвищення лояльності клієнтів провадились з використанням програмних продуктів «Excel».

**Інформаційна база дослідження:** закони України та інші нормативно-правові акти, статистичні дані щодо розвитку галузі, кон'юнктурні дослідження галузі, дослідження відділу маркетингу ДП «Адідас-Україна», та дослідження компанії «4Service Group», яка спеціалізується на проектах з оцінки та покращення якості обслуговування.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (60 найменування) та одного додатку. Загальний обсяг роботи становить 125 сторінок. Основний зміст викладено на 116 сторінках. Робота містить 28 таблиць, 18 рисунків.

**Публікації.** За результатами здійсненого дослідження опубліковано статтю «Оцінка конкурентоспроможності діяльності підприємства (на прикладі ДП «Адідас-Україна»)» в студентському збірнику ФЕУП ОНЕУ.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У першому розділі «Теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства» розглянуті сутність конкурентоспроможності підприємства, методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, аналіз основних чинників та напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі «Аналіз фінансового стану торговельного підприємства ДП «Адідас-Україна» надано загальну характеристика торговельного підприємства ДП «Адідас-Україна»; проаналізовано фінансовий стан підприємства;.

У третьому розділі «Економічне обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності ДП «Адідас - Україна», пропонуються шляхи підвищення конкурентоспроможності; надано оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

## **ВИСНОВКИ**

Проблема конкурентоспроможності має в сучасному світі універсальний характер. Від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить рівень економічного розвитку в будь-якого підприємства. Проведені дослідження у дипломній роботі щодо економічного обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства дозволяють зробити висновки.

1. Аналіз літературних джерел дозволяє сформулювати економічну сутність конкурентоспроможності підприємства як здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку, визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами.

При всьому різноманітті трактувань конкурентоспроможності підприємства можна сформулювати загальні характерні ознаки конкурентоспроможності підприємства.

По-перше, більшість авторів не завжди розглядають поняття «конкурентоспроможність підприємства» з точки зору займаної ним частки ринку і конкурентоспроможності продукції.

По-друге, конкурентоспроможність підприємства характеризує величину і ефективність використання всіх його ресурсів.

По-третє, конкурентоспроможність підприємства розвивається в часі, зміни залежать як від зовнішніх, так і від внутрішніх чинників.

По-четверте, конкурентоспроможність - відносний показник. Базою для порівняння виступають аналогічні показники конкурентоспроможності підприємств-конкурентів або ідеальних еталонних підприємств.

По-п'яте, конкурентоспроможність товару і підприємства - взаємопов'язані поняття.

По-шосте, конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.

По-сьоме, конкурентоспроможність підприємства - це здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку.

По-восьме, конкурентоспроможність підприємства показує рівень розвитку даної фірми в порівнянні з рівнем розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби клієнтів і по ефективності виробничої діяльності.

По-дев'яте, конкурентоспроможність підприємства характеризує для інвестора його привабливість.

По-десяте, на конкурентоспроможність підприємства впливають екологічна і соціальне середовище. Конкурентоспроможність - це можливість забезпечувати випуск і реалізацію продукції, яка за своїми ціновими і неціновими факторами привабливіша, ніж продукція підприємств-конкурентів, використовуючи конкурентні переваги підприємства і маючи потенційні можливості для забезпечення конкурентоспроможності продукції у майбутньому при зміні ринкової ситуації і попиту споживачів.

Конкурентоспроможність роздрібного торгового підприємства, будучи багатогранним поняттям, не тільки включає якісні і цінові параметри товарів, але залежить від рівня менеджменту, сформованої системи управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складовими його діяльності. Крім того, на конкурентоспроможність впливає кон'юнктура, що складається на тому чи іншому ринку, ступінь конкуренції, яку відчують підприємством з боку інших учасників ринку, технічна оснащеність, ступінь впровадження інновацій, мотивація і кваліфікація персоналу, фінансова стійкість.

2. Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за двома ознаками: за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства та формою вираження результату оцінки. Основні з них - матриця конкурентних стратегій М. Портера, метод, що базується на теорії ефективної конкуренції, метод інтегральної оцінки, метод бенчмаркінгу та багатокутник конкурентоспроможності.

Метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції підприємства передбачає наступні етапи.

Етап 1. Аналіз ринку та вибір зразка товару для порівняння.

Етап 2. Визначення сукупності порівнюваних параметрів для товарів.

Етап 3. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентоспроможності ДП «Адідас-Україна» буде використана методика інтегральний метод оцінки, адже він дає змогу оцінити декілька елементів, показники ступеня задоволення потреб споживача і показники ефективності виробництва, фінансової стабільності, долі ринку

3. Основними факторами, які впливають на конкурентоспроможність торговельного підприємства є фінансове положення, частка ринку, широта асортименту та лояльність клієнтів.

4. На першому етапі аналізу конкурентоспроможності підприємств відбувається відбір і розрахунок показників, які характеризують результативний показник.

Всі показники вимірювання конкурентоспроможності торгових підприємств можна поділити на чотири групи, які характеризують:

1) фінансовий стан підприємства (фінансово-економічні показники діяльності);

2) ринкову активність (ринкова частка, темп приросту ринкової частки);

3) лояльність покупців (NPS);

4) широта асортименту.

5. Другий етап загальної процедури аналізу конкурентоспроможності підприємств передбачає розрахунок інтегрального показника рівня їх конкурентоспроможності.

6. Індекс лояльності NPS (англ. Net Promoter Score) - індекс визначення прихильності споживачів товару або компанії (індекс готовності рекомендувати), використовується для оцінки готовності до повторних покупок.

Розрахунок NPS для ДП «Адідас -Україна» та основних конкурентів свідчить, що найвищий NPS серед конкурентів має ТОВ «Дельта-Спорт».

Загальний резерв підвищення конкурентоспроможності ДП «Адідас-Україна» за умови повного використання впливу факторів складає 23,24. При цьому воно має деякі конкурентні переваги: добре фінансове положення та найбільшу ринкову частку. Отже, якщо значення факторних показників NPS та широти асортименту даного підприємства досягнуть значень лідера, то ДП «Адідас-Україна» стане лідером серед конкурентів та його конкурентоспроможність становитиме 100.

7. На основі SWOT-аналізу підприємства та резервів підвищення конкурентоспроможності ДП «Адідас – Україна», були визначені проблеми та можливості які стоять перед компанією. Ці проблеми обумовлені наявними позитивними і негативними факторами всередині компанії, а також наявними зовнішніми погрозами і можливостями. Згідно з цим виявлені основні стратегічні напрямки щодо поліпшення становища конкурентоспроможності ДП «Адідас-Україна» в найближчому майбутньому.

1. Розширення асортименту товару, який представляє компанія на ринку.

2. Реалізація заходів для покращення лояльності клієнтів.

8. Перший з напрямків діяльності з підвищення конкурентоспроможності ДП «Адідас-Україна» є розширення асортименту пропонуваного товарів, що необхідно для досягнення основних цілей роботи будь-якого підприємства - задоволення споживчого попиту і отримання максимального прибутку.

9. Другим напрямком підвищення конкурентоспроможності ДП «Адідас - Україна» є підвищення лояльності клієнтів.

10. Для того щоб визначити напрямки підвищення лояльності клієнтів необхідно проаналізувати анкети таємних покупців та їх коментарі, для того щоб визначити фактори які впливають на готовність рекомендувати компанію та причина через які таємні покупці не рекомендують компанію.

Можна виділити ключові фактори, які впливають на NPS.

По - перше, особливим фактором виступає – діяльність персоналу, який включає: якість обслуговування, атмосферу в магазині, наявність необхідних розмірів товару, широта асортименту, відсутність черг, та наявність та обладнання примірочних.

Для кожного з цих факторів необхідно провести ряд заходів для їх покращення. Покращення цих факторів дозволить збільшити лояльність покупців.

Перший фактор, який дозволить підвищити NPS – це діяльність персоналу, і по-перше, це якість обслуговування.

Другий фактор, який впливає на NPS – це атмосфера в магазині.

Третій фактор, який впливає на NPS – це наявність необхідних розмірів товару.

Четвертий фактор, який впливає на NPS – це широта представленого асортименту.

П'ятий фактор, який впливає на NPS – це наявність черг у магазині.

Шостий фактор, який впливає на NPS – це наявність примірочних.

З аналізу таблиць можна зробити висновок, що реалізація заходів з підвищення NPS клієнтів приведе до збільшення продажів на 17,54 %, або на 243431 тис. грн з 1387862 тис. грн до 1631293 тис. грн.

За експертними методами витрати на реалізацію заходів з підвищення лояльності покупців складуть 90 000 тис. грн, при собівартості реалізованої продукції в 59,24 %, можна стверджувати, що додатковий прибуток складе 99 222 тис. грн.

Автором пропонується відкриття нового магазину у м.Одеса у 2019 р., що є за аналітичними розрахунками ефективним та рентабельним, а також посилить конкурентні позиції бренду Адідас.

## АНОТАЦІЯ

**Тарасов Єгор Андрійович, «Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ДП «Адідас-Україна»)».**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за магістерською програмою професійного спрямування «Економіка, планування та управління бізнесом». – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2019

У роботі розглядаються сутність конкурентоспроможності підприємства, методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, аналіз основних чинників та напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства, надається загальна характеристика торговельного підприємства ДП «Адідас-Україна»; проаналізовано фінансовий стан підприємства; пропонуються шляхи підвищення конкурентоспроможності; надано оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ринок спортивного одягу, товарний ринок, аналіз фінансового стану, пропозиції шляхів підвищення конкурентоспроможності.

## ANNOTATION

Tarasov Yehor, «Ways to increase competitiveness enterprises(on the example of SE "Adidas-Ukraine")".

Qualifying work on obtaining a master's degree in the specialty "076" Entrepreneurship, Trade and Stock Exchanges " under the Master's program "Economics, Planning and Business Management". – Odessa National Economic University. – Odessa, 2019

The theoretical aspects of deals with the essence of enterprise competitiveness, methods of enterprise competitiveness assessment, analysis of the main factors and directions of enterprise competitiveness enhancement, provides a general description of the trading enterprise of SE "Adidas-Ukraine"; the financial state of the enterprise is analyzed; ways to increase competitiveness are proposed; the cost-effectiveness of the proposed measures is provided.

Keywords: competitiveness, sportswear market, commodity market, analysis of financial condition, proposals for ways to increase competitiveness.



## АНОТАЦІЯ

Тарасов Єгор Андрійович, «Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ДП «Адідас-Україна»)».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за магістерською програмою професійного спрямування «Економіка, планування та управління бізнесом».

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, 2019 рік

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за магістерською програмою професійного спрямування «Економіка, планування та управління бізнесом». – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2019

У роботі розглядаються сутність конкурентоспроможності підприємства, методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, аналіз основних чинників та напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства, надається загальна характеристика торгівельного підприємства ДП «Адідас-Україна»; проаналізовано фінансовий стан підприємства; пропонуються шляхи підвищення конкурентоспроможності; надано оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ринок спортивного одягу, товарний ринок, аналіз фінансового стану, пропозиції шляхів підвищення конкурентоспроможності.

## ANNOTATION

Tarasov Yehor, «Ways to increase competitiveness enterprises (on the example of SE "Adidas-Ukraine")».

Thesis on Master degree in specialty "076" Entrepreneurship, Trade and Stock Exchanges " under the program "Economics, Planning and Business Management". – Odessa National Economic University

Odessa, 2019

Thesis consists of three chapters. Object of study is the process of taking place in the grain market in Ukraine, its modern state and prospects for its further development.

The theoretical aspects of research and prognostication of the state of affairs of market, generalized concept of the market state of affairs, certain features of commodity market, are in process examined, basic methodologies of research and prognostication of the state of affairs of market consider revising. Varieties and grain market structure are revealed. An analysis of the grain market conjuncture is carried out. The main subjects in the grain market are identified. The conjuncture of the grain market in Ukraine is analyzed. The general characteristic of conjunctural changes on the world grain market, the position and prospects of Ukraine are

presented. The problems of development of grain market of Ukraine are determined. Predicted conjuncture indicators of the Ukrainian grain market.

Keywords: market conjuncture, commodity market, grain market, crop capacity, commodity market forecasting, export.