

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Відділення заочного та дистанційного навчання

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

**Освітньо-професійна програма
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

«ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студентка IV курсу групи МЗЕД-20.26_____ Савельєва Наталія Сергіївна

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. О. М. Мотузка

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2024

Ім'я користувача:
Лариса Лазоренко

ID перевірки:
1016361422

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100011453

Назва документа: КРБ_

Кількість сторінок: 67 Кількість слів: 14395 Кількість символів: 119137 Розмір файлу: 729.42 KB ID файлу: 1016166368

29.5% Схожість

Найбільша схожість: 7.36% з Інтернет-джерелом (<https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/7702/1/%d0%a9%d0%..>)

29.3% Джерела з Інтернету

924

Сторінка 69

1.53% Джерела з Бібліотеки

58

Сторінка 81

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

6

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління

_____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

“ _____ ” _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Савельської Наталії Сергіївни**

1. Тема роботи: «Фактори підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства»

керівник роботи: к.е.н., доц. Мотузка О.М.

затверджені наказом НАСОА №65 від 23.02.2024 р.

2. Строк подання студентом роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем дослідження факторів формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств, періодичні видання, нормативно-правові матеріали, аналітичні матеріали компанії Dick's Sporting Goods.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- здійснити концептуалізацію поняття міжнародна конкурентоспроможності;
- визначити фактори, що впливають на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- розкрити особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати конкурентоспроможність Dick's Sporting Goods;
- дослідити сучасний стан розвитку індустрії спортивних товарів _____ ;
- обґрунтувати вплив якості товарів та послуг на конкурентоспроможність підприємства;
- охарактеризувати маркетингові інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати цінову та технологічну політика як ключові фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

6. Дата видачі завдання _____

Керівник

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	17.02.2024 – 20.02.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	21.02.2024 – 29.02.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	01.03.2024 – 25.03.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	26.03.2024 – 15.04.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	16.04.2024 – 06.05.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	07.05.2024 – 14.05.2024
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	15.05.2024 – 19.05.2024
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	20.05.2024
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	10.05.2024 – 25.05.2024
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	28.05.2024 – 30.05.2024

Студентка _____ **Н. С. Савельєва**
(підпис)

Керівник роботи _____ **О. М. Мотузка**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Концептуалізація поняття конкурентоспроможності	6
1.2. Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства	14
1.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства	18
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ DICK'S SPORTING GOODS ТА СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ СПОРТИВНИХ ТОВАРІВ.....	26
2.1. Аналіз конкурентоспроможності Dick's Sporting Goods	26
2.2. Дослідження сучасного стану розвитку індустрії спортивних товарів	33
РОЗДІЛ 3 ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ СПОРТИВНИХ ТОВАРІВ.....	40
3.1. Вплив якості товарів та послуг на конкурентоспроможність підприємства	40
3.2. Маркетингові інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства	45
3.3. Цінова та технологічна політика як ключові фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства	53
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність теми. Проблема підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств є нині однією з найбільш актуальних завдань фундаментальних та прикладних досліджень економіки. Одним із найважливіших факторів, що визначають розвиток форми та методів конкурентної боротьби, є глобалізація. У процесі глобалізації надзвичайно загострилася конкуренція між підприємствами за ринки збуту своїх товарів, іноземні інвестиції, інновації та нові технології.

У сучасній економічній теорії прийнято розрізняти кілька аспектів конкурентоспроможності: конкурентоспроможність товарів, конкурентоспроможність товаровиробників (фірм, підприємств), конкурентоспроможність регіонів (країн, націй). Під конкурентоспроможністю товарів мається на увазі здатність товарів відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам споживачів у порівнянні з іншими аналогічними товарами, представленими на ринку і продаватися у зв'язку з цим за цінами не нижчими за середньоринкові.

Конкурентоспроможність підприємства визначається багатьма факторами, тому для її забезпечення необхідно враховувати вплив кожного фактора та їх взаємодію. Серед факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства можна назвати зовнішні (некеровані) і внутрішні (керовані). Для більш повного та глибокого вивчення конкурентоспроможності використовуються також критерії та показники конкурентоспроможності підприємства.

Вкрай важливим теоретичним та практичним питанням є визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, та виділення серед них тих факторів, які є зовнішніми та некерованими, а також внутрішніх факторів, на які можна та потрібно впливати з метою підвищення конкурентного потенціалу.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії спортивних товарів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- здійснити концептуалізацію поняття конкурентоспроможності;
- визначити фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- розкрити особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати конкурентоспроможність Dick's Sporting Goods;
- дослідити сучасний стан розвитку індустрії спортивних товарів;
- обґрунтувати вплив якості товарів та послуг на конкурентоспроможність підприємства;
- охарактеризувати маркетингові інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати цінову та технологічну політику як ключові фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт кваліфікаційної роботи – конкурентоспроможність підприємства на ринку спортивних товарів.

Предмет дослідження – фактор формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку спортивних товарів.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі бакалавра використано наступні методи наукового пізнання: діалектичний метод пізнання, методи системно-функціонального, порівняльного аналізу, наукової абстракції та економіко-статистичний метод.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять: праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем дослідження факторів формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств, періодичні видання, нормативно-правові матеріали, аналітичні матеріали компанії Dick's Sporting Goods.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій щодо обґрунтування дослідження та застосування факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку спортивних товарів, як на досліджуваному підприємстві, так і на інших підприємствах.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 69 сторінок. Робота містить 1 рисунок, 2 таблиці. Перелік використаних джерел налічує 60 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуалізація поняття конкурентоспроможності

Найчастіше конкурентоспроможність проявляється як на рівні країни, у глобальній конкуренції соціально-економічних систем, так і на рівні ринкової конкуренції. Однак не можна заперечувати, що взаємозв'язок цих рівнів настільки очевидний, що один рівень не може існувати без іншого. Конкурування однієї країни з іншими не може бути успішною тоді, коли її галузі промисловості не здатні діяти так, щоб задовольняти потреби клієнта краще, ніж сторонні організації, оскільки в іншому випадку на них чекає або економічний крах, або низький рівень економічної ефективності. Він же, у свою чергу, не здатний дати працівникові необхідний рівень доходу, професійного та особистісного самовираження, а отже, і гідного життя. Приклади взаємного впливу різних рівнів конкурентоспроможності великі й у роботі буде проведено аналіз концептуальних теоретичних розробок, які дозволять продемонструвати його суть.

Наприкінці 1970-х років дослідники та галузеві експерти, почали підкреслювати концепцію конкурентоспроможності в гонці за досягнення економічного зростання в бізнес-світі, що прискорюється і ускладнюється [1]. Проте лише у 1990-х роках Майкл Портер опублікував свою книгу «Конкурентна перевага націй», яка поширила цей термін у всьому світі повсюдно [2]. Економічні спілки, міжнародні організації та дослідницькі центри, такі як ЄС; ОЕСР; ВЕФ; Міжнародний інститут розвитку менеджменту тощо почали публікувати звіти про конкурентоспроможність, що порівнюють економічні показники країн. що ще більше підвищило інтерес до конкурентоспроможності [3]. Як зазначає Кругман, керівники лідируючих країни не сумнівалися в тому,

що ключем до досягнення соціально-економічного процвітання є саме конкурентоспроможність. Питання було тільки в тому, як цього досягти. Конкурентоспроможність, у загальноприйнятому розумінні - це здатність, пов'язана з процвітанням або «стійкою чудовою продуктивністю» [5].

Термін може використовуватися як у широкому значенні (наприклад, на національному рівні), так і у вузькому (наприклад, на рівні окремого підприємства). Але навіть на тому самому рівні визначення цього терміну значно різняться у різних авторів з цілого ряду причин (різні наукові школи, галузі, країни, галузі знань і діяльності тощо).

Наприклад, конкурентоспроможність національному рівні розглядалася загалом як «здатність створювати добробут» [6], що дуже близько до терміну «національна продуктивність», зазначену ще М. Портером. Так само саркастичний, як «поетичний спосіб сказати продуктивність», Кругман бачив під конкурентоспроможністю можливість країни реалізувати основні цілі економічної політики (зростання доходів, зайнятості тощо) не стикаючись із кризою платіжного балансу (іншими словами в рамках наявного бюджету створювати достатній рівень життя та добробуту в країні) [7]. Всесвітній економічний форум, намагаючись ранжувати країни з використанням Глобального індексу конкурентоспроможності, визначив конкурентоспроможність як набір інститутів, політики та факторів, що визначають рівень продуктивності країни [11]. У результаті універсальність терміну конкурентоспроможність призвела до його двозначності, і в результаті сьогодні немає єдиної думки про те, що насправді означає цей термін і як його можна виміряти. Більше того, значення цього терміну формально не переглядалося з того часу, як він був вперше введений Портером у 90-ті роки ХХ століття. З іншого боку, на думку [7], стан побудови концептуальної теорії конкурентоспроможності не аналізувалося. Тим часом процес її побудови включає формування кроків абстрагування від відчуттів, понять, конструктів до розробки теоретичних положень з метою досягнення повної формалізації теорії для пояснення і передбачення навколишнього світу.

Незважаючи на те, що термін «конкурентоспроможність» часто використовується для позначення поточних економічних показників різних суб'єктів, а також національних перспектив у зв'язку з глобалізованою економікою, багато фахівців не згодні з тим, які саме поняття мають бути включені та як їх поєднати у всеосяжне визначення конструкції теорії [39]. Це свідчить про те, що процес побудови теорії конкурентоспроможності залишається між визначенням концепції та побудовою конструкції. Тому виявлення і уточнення концепцій, необхідні визначення конкурентоспроможності, є необхідним першим кроком розуміння теоретичних основ конструкції конкурентоспроможності і, загалом, розуміння конкуренції між тими чи іншими суб'єктами. Однією з цілей даного дослідження є перегляд визначення конкурентоспроможності шляхом розгляду та аналізу його використання в існуючих теоретичних та емпіричних дослідженнях, а саме:

- визначити та проаналізувати поняття, що використовуються в існуючих визначеннях конкурентоспроможності, та їх взаємозв'язок
- виявити та усунути будь-які невідповідності в існуючих визначеннях, а далі, на основі аналізу запропонувати всеосяжне визначення конкурентоспроможності.

Розробка теоретично обґрунтованого та емпірично підтвердженого визначення є критично важливим кроком у процесі побудови теорії, який визначає напрямок подальших теоретичних розробок. Це також може дозволити розробити більш дієву та ефективну політику, основу на точній оцінці конкурентоспроможності підприємств, галузей та країн. В результаті аналізу існуючих у літературі визначень конкурентоспроможності було виділено та уточнено теоретичні поняття. Було запропоновано взаємозв'язки між поняттями та рівнями конкурентоспроможності, розроблено комплексне визначення конкурентоспроможності.

Основним визначенням терміну конкурентоспроможність є інтерпретація цього поняття Портером [42]. Описуючи конкурентну перевагу країн, він зазначав, що єдиною значущою концепцією конкурентоспроможності

національному рівні є продуктивність. Принципова мета країни у тому, щоб забезпечити високий рівень життя своїх громадян. Продуктивність є основним фактором, що визначає рівень життя населення в довгостроковій перспективі, а також ключовий фактор формування національного доходу на душу населення. Портер стверджував, що рівень життя країни залежить від здатності її бізнесу досягати високого рівня продуктивності та планомірно підвищувати його. Бізнес повинен розвивати необхідні здібності, щоб конкурувати у складніших галузевих сегментах, де продуктивність, як правило, висока. Таким чином, головним цільовим фактором конкурентоспроможності на рівні держави є високий рівень життя населення. Він стверджував, що основну мету конкурентоспроможності можна досягти за рахунок зростання продуктивності вітчизняного бізнесу. Портер визначив основний контекст як конкуренцію між високопродуктивними складними сегментами промисловості.

Експерти Європейської комісії визначали конкурентоспроможність як можливість виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам міжнародних ринків, і водночас підтримувати високий та стійкий рівень доходів, а також здатність регіонів генерувати економічне зростання та відносно високі рівні доходів та зайнятості в умовах зовнішньої конкуренції [46]. Країни з позитивним сальдо торговельного балансу мають більшу конкурентоспроможність, ніж країни з дефіцитом торговельного балансу. Це засноване на припущенні, що якщо країна має позитивне сальдо торгового балансу і заробляє більше, ніж витрачає у торгівлі, її виробничий процес кращий, ніж у зарубіжних конкурентів. І тут країна заробляє більше своїх працівників. Таким чином, перевага у торгівлі призводить до зростання рівня життя її громадян. Отже, торгова перспектива передбачає, що й країна має позитивне сальдо торгового балансу, вона досягає головної мети - забезпечення високого рівня життя своїх громадян, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності. Для вивчення обґрунтування торгової точки зору було додатково проаналізовано взаємозв'язок між торгівлею та основною метою конкурентоспроможності на основі теорії порівняльних переваг, однієї з

найвпливовіших теорій, що пояснюють механізм торгівлі між країнами. Відповідно до цієї теорії, торгівля залежить від кінцевої ціни продукції, яка визначається відносною продуктивністю праці країни, яка, у свою чергу, позитивно пов'язана з ціною кінцевої продукції, оскільки висока продуктивність є результатом використання складнішого обладнання або високих капітальних вкладень (наприклад, інвестиції у НДДКР). Отже, країни мають позитивне сальдо торговельного балансу і з погляду торгової теорії високу конкурентоспроможність за двома категоріями товарів: продукція, заснована на високій продуктивності праці; продукція, вироблена з низькою продуктивністю праці, але меншими трудовими та іншими виробничими витратами проти іншими на світовому ринку.

Інакше кажучи, якщо в державі позитивне сальдо торгового балансу, її галузі або високопродуктивні, або висококонкурентні з витрат, або й те, й інше. Проблема полягає в тому, що позитивне сальдо торговельного балансу може бути як корисним, так і шкідливим для конкурентоспроможності, оскільки воно може призвести як до підвищення, так і до зниження рівня життя населення, що визначає основну мету конкурентоспроможності.

Наприклад, якщо країна має порівняльну перевагу у вартості робочої сили і розглядає збільшення позитивного сальдо торговельного балансу як спосіб підвищення своєї конкурентоспроможності, вона може зацікавитися збереженням або подальшим зниженням вартості робочої сили для зниження цін на продукцію та збільшення обсягу експорту. Ця стратегія може збільшити позитивне сальдо торгового балансу країни, але погіршить доходи та рівень життя її громадян, що суперечить основній меті конкурентоспроможності. Уряди з пріоритетом торговельного балансу можуть створити хибне коло цінової конкуренції і зрештою зруйнувати як економічні, так і дипломатичні відносини з іншими країнами. Отже, торговельна перспектива, заснована на зниженні витрат на робочу силу та виробництво, не може бути використана для пояснення методу досягнення головної мети конкурентоспроможності. Продуктивність - другий спосіб досягнення високої конкурентоспроможності. Базовим визначенням

продуктивності є ставлення результатів до витрат, останні зазвичай розглядаються як праця і капітал.

Галузь з високою продуктивністю має ефективний виробничий процес перетворення витрат у продукцію (послуга у разі сприймається, як певний продукт, має ряд характеристик, які приносять споживачеві те чи інше благо). Порівняно з конкурентами галузь може виробляти більше продукції, забезпечувати той самий рівень послуг, за певних витрат. Робітники у високопродуктивних галузях отримують вищу заробітну плату, що веде до вищого рівня та якості життя, оскільки вони мають більший дохід для купівлі товарів та послуг, а також більше вільних часів.

Країна з високопродуктивною промисловістю має високий рівень доходів, що підтримує високу якість державних послуг, що, своєю чергою, суттєво підвищує рівень її громадян [2]. Тому зростання продуктивності вітчизняних виробництв сприяє досягненню головної мети конкурентоспроможності. При цьому - це мета як усієї держави (сукупності соціально-економічних систем та цивільних інститутів), так і бізнесу. Зростання продуктивності призводить до зростання заробітної плати працівників, підвищення рівня життя та якості державних послуг. Таким чином цілком очевидним є взаємозв'язок, представлений на малюнку нижче. Разом з тим, чим інноваційніша та технологічніше самодостатня економіка, тим паче доступні для всіх учасників соціально-економічних процесів інноваційні та технологічні ресурси, що сприятливо впливають на продуктивність. З цієї точки зору закономірно й те, що саме держава має створювати необхідні умови для акумулювання необхідних коштів та систем, які створюють сприятливий інноваційний контекст для громадських інститутів та населення всередині країни. Саме тому вкрай нелогічно вивчати прояви рівнів конкурентоспроможності у відриві від один одного.

Ці закономірності описувалися досить давно. Наприклад, Езіла-Харрісон провів цікаве дослідження, в якому порівнювався торговий баланс і продуктивність по відношенню до основної мети конкурентоспроможності

країни, що вимірюється валовим національним доходом на душу населення. Автор виявив, що продуктивність тісно пов'язана з основною метою підвищення конкурентоспроможності Канади, тоді як торговельний баланс немає. У період з 1962 по 1988 рік валовий національний дохід на душу населення збільшився, хоча Канада зіткнулася з дефіцитом, що зростав, і низькими показниками частки свого світового експорту. Навпаки, національна продуктивність, що вимірюється загальним обсягом виробництва на душу населення, неухильно зростала протягом того ж періоду [6].

На основі існуючих теоретичних та емпіричних досліджень було автором сформульовано наступне положення, що визначає спосіб досягнення головної мети конкурентоспроможності, а саме: висока та зростаюча продуктивність є способом досягнення головної мети конкурентоспроможності. У нинішніх умовах віях формування інноваційної економіки знань, саме знання, новації та технології виступають найважливішим стовпом продуктивності.

Поширення міжнародної конкуренції внаслідок швидкої глобалізації та її вплив на вітчизняну промисловість зумовили важливість конкурентоспроможності [5]. Бреді та ін. визначили глобалізацію як «інтенсифікацію міжнародного економічного обміну та ярлик сучасної доби міжнародної економічної інтеграції» [10]. Країни почали відкривати внутрішні ринки та знижувати торговельні бар'єри для товарів та послуг за допомогою зниження транспортних витрат та все більш досконалих засобів зв'язку. У визначеннях конкурентоспроможності фоновий чинник концептуалізувався, як глобальна конкуренція, що посилюється, і зосереджувався на «інтенсифікації економічного обміну», який ще більше посилював глобальну конкуренцію за допомогою торгівлі. Однак у цих визначеннях, схоже, відсутня економічна інтеграція, що відбувається в умовах глобалізації [30]. Портер доповнив ці визначення, представивши перспективу торгової спеціалізації за умов нової глобальної конкуренції. Він стверджував, що глобалізація полягає не лише в тому, скільки товарів країна може експортувати до інших країн, а скоріше у новій зміні парадигми економічної діяльності, коли країна асимілюється у світовій

економіці. Результатом економічної інтеграції є глобальна реструктуризація промисловості - багато розвинених країн перенесли виробництво країни з порівняльними перевагами вартості робочої сили [9]. Отже, у всьому світі країни спеціалізуються на тому, що вони роблять щодо «якості» та «конкурентоспроможності».

Промисловість у розвинених країнах спеціалізується на складному, капіталомісткому виробництві, тоді як промисловість у країнах, що розвиваються, спеціалізується на трудомісткому виробництві. У своїй теорії Кругман і Ромер припустили, що знання значно збільшує обсяги виробництва в галузі навіть за тієї ж кількості традиційних ресурсів, таких як праця і капітал, і, отже, конкурентоспроможність галузі істотно зростає, особливо у дуже складних секторах [1]. Це з тим, що багато країн, особливо розвинені, мають порівняно несприятливі умови праці, а ефект капітальних вкладень у обробну промисловість цих країн підвищення продуктивності є насиченим [8]. На основі згаданих досліджень доцільно наголосити, що в новому глобальному середовищі знання стають центральним фактором, що визначає конкурентоспроможність на будь-якому її рівні.

Спираючись на існуючі теоретичні та емпіричні дослідження, можна виділити, що основним цільовим фактором макрорівня конкурентоспроможності є високий рівень життя населення, який визначається доходом на капітал, зайнятістю та справедливістю розподілу доходів. Необхідний рівень конкурентоспроможності може бути досягнутий за рахунок високої та зростаючої продуктивності у процесі виконання головної мети в рамках усієї соціально-економічної системи на мікрорівнях. Актуальний фоновий чинник визначає глобальне середовище, у якому знання чи спосіб перетворення ресурсів на результати стають критично важливими визначення конкурентоспроможності країн і компаній будь-яких галузей. Об'єднавши положення про три основні фактори конкурентоспроможності, було сформульовано оновлене визначення конструкту конкурентоспроможності: «Конкурентоспроможність — це здатність

досягти високого рівня життя за рахунок зростання продуктивності у новому глобальному середовищі, де знання стають вирішальним фактором».

Ґрунтуючись на проаналізованих теоріях та емпіричних дослідженнях, слід переглянути поняття конкурентоспроможності, приділяючи особливу увагу його значенню та визначенню у новому глобальному середовищі. Це дозволить усунути прогалину в теорії конкурентних переваг Портера та теорії порівняльних переваг Кругмана, які не до кінця врахували поточну глобалізовану економіку, дедалі більше засновану на знаннях, включивши їх у визначення конкурентоспроможності. Ґрунтуючись на теоретичному роз'ясненні та оновленому визначенні конкурентоспроможності, можна зробити висновок, що для досягнення конкурентоспроможності в нових глобальних умовах зосередження уваги на традиційних факторах виробництва, таких як праця та капітал, може виявитися невдалим. Натомість промислова політика має підкреслювати чинник знань, визначаючи, як традиційні ресурси, працю і капітал перетворюються на продукцію. У оновленому визначенні конкурентоспроможності наголошується на важливості інновацій та НДДКР для досягнення головної мети конкурентоспроможності - все більш високого рівня життя. Наявність чіткої мети, яку намагається досягти країна (галузь чи компанія), забезпечить напрямок для ефективного розподілу обмежених ресурсів.

1.2. Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства

В умовах глобалізації економіки та різко загостреної конкурентної боротьби на світових ринках з'являється необхідність нового наукового осмислення, систематизації та теоретико-методологічного дослідження питань конкурентоспроможності.

Перехід багатьох країн до глобальної мережевої економіки, який зумовлений розробкою та впровадженням нових інтегрально-мережевих технологій, що охоплюють усі сфери життя суспільства, значно розширює межі бізнесу.

Зміна умов конкуренції у кризовій економіці визначає необхідність використання нових технологій ведення бізнесу та для підвищення рентабельності та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Наукових досліджень, присвячених проблемам конкуренції та конкурентоспроможності підприємств та їх управлінню, в даний час існує досить багато. Справді, конкурентоспроможність підприємства визначається безліччю чинників. Через багатоаспектність категорій у різних галузях економіки існує низка наукових підходів до термінів «конкуренція» та «конкурентоспроможність».

Наявність конкуренції на ринку товарів та послуг, де здійснюють свою діяльність підприємства та організації, вимагає від керівництва забезпечення певного рівня конкурентоспроможності. В іншому випадку в сучасних ринкових умовах підприємство буде витіснене з ринку.

Розвиток ринку в сучасних умовах характеризується підвищеною увагою управління підприємств до питань конкурентоспроможності.

Поняття «конкурентоспроможність» визначається тим, наскільки його зміст та набір ознак можуть бути використані при розробці методів та засобів вирішення практичних завдань, пов'язаних із цим поняттям.

Конкурентоспроможність підприємства - це його здатність ефективно вирішувати поставлені завдання під впливом різних факторів, і при цьому пристосовуватися до їхнього впливу.

При аналізі конкурентоспроможності враховується специфіка конкретного формату та особливості її діяльності при зміні внутрішнього та зовнішнього середовища [13].

Конкурентоспроможність є більш високим порівняно з іншими підприємствами співвідношення сукупності якісних характеристик і витрат на

виробництво і реалізацію підприємства за їх відповідності вимогам ринку або його певного сегмента. Отже, конкурентоспроможним вважатиметься те підприємство, що має сукупний корисний ефект на одиницю витрат вище, ніж в інших, і навіть величина жодного з критеріїв перестав бути неприйнятною споживачам.

Принципово системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку мають незначні відмінності, визнаючи при цьому, що ці відмінності існують і в кожному конкретному випадку вони будуть своїми. При цьому необхідно зазначити, що більшість елементів конкурентоспроможності підприємств що виробляють та реалізують товари, схожі з елементами конкурентоспроможності підприємств, що пропонують послуги. На конкурентоспроможність підприємства впливають ряд зовнішніх і внутрішніх чинників, перелік яких представлений у таблиці 1.1. [9].

Таблиця 1.1

Перелік зовнішніх факторів, що впливають на конкурентні переваги підприємства, та спрямованість їх впливу на конкурентоспроможність

Зовнішні фактори конкурентної переваги, що визначаються довкіллям підприємства	Спрямованість впливу фактору на конкурентоспроможність
Рівень конкурентоспроможності країни	З підвищенням цього показника покращуються всі інтегральні та приватні показники конкурентоспроможності підприємства
Рівень конкурентоспроможності галузі	Те саме
Рівень конкурентоспроможності регіону	Те саме
Сила конкуренції на виході підприємства	Збільшення сили (інтенсивності) конкуренції підвищує конкурентоспроможність підприємства
Сила конкуренції на вході підприємства серед постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих виробів та інших компонентів	Те саме
Сила конкуренції серед товарів-замінників	Те саме
Поява нових потреб	Знижує конкурентоспроможність продукції, що випускається.
Рівень організації виробництва праці та управління у посередників та споживачів товарів, що випускаються підприємством	Підвищення рівня організації підвищує конкурентоспроможність
Активність контактних аудиторій (громадських організацій, товариства споживачів, засобів і т.д.)	З підвищенням активності контактних аудиторій конкурентоспроможність підприємства підвищується

Конкуентоспроможність підприємства може бути досягнута при тривалій та бездоганній роботі на ринку. Звідси можна зробити висновок про те, що фірма, яка працює на ринку більш тривалий час, має більші конкурентні переваги по відношенню до фірми, яка тільки виходить на даний ринок. Іншими словами, конкурентоспроможність організації визначається її конкурентними перевагами, які, своєю чергою поділяються на зовнішні та внутрішні. Вплинути на зовнішні фактори організація може далеко не завжди, проте внутрішні чинники майже цілком можуть бути проконтрольовані керівництвом підприємства, а, точніше, керівництво має всі необхідні умови для здійснення контролю даних факторів

Конкуентоспроможність є властивістю об'єкта, що має певну частку відповідного релевантного ринку, що характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик підприємства чи організації вимогам споживачів, визначає частку ринку, що належить даному об'єкту, та перешкоджає перерозподілу даного ринку на користь інших об'єктів.

Конкуентна стратегія – це набір спеціальних підходів, які підприємство робить чи планує з метою ведення успішної конкурентної боротьби у конкретній галузі. Конкуентна стратегія демонструє, яким чином керівництво підприємства реагуватиме на стратегію конкурентів, забезпечуючи тим самим протидію п'яти силам конкуренції. Залежно від ситуації, що склалася, конкурентна стратегія може носити переважно оборонний або наступальний характер [19].

Вітчизняні та зарубіжні компанії у своїй діяльності використовують численні вироблені досі способи завоювання ринкового простору. Існує стільки конкурентних стратегій, як і конкуруючих підприємств. Однак серед цього різноманіття можна виділити три основні стратегічні підходи до ведення конкурентної боротьби [15]:

1. Лідерство в мінімізації витрат (прагнення мати найнижчі витрати під час продажу товарів).

2. Стратегія диференціації (пошук шляхів диференціації виробленої продукції від продукції конкурентів).

3. Стратегія фокусу чи вибору ніші (фокусування на вузькому сегменті, а чи не всьому ринку).

Вибір конкурентної стратегії, насамперед, залежить від цього, у межах стандартного чи спеціалізованого бізнесу перебуває ринкова ніша підприємства (диференціація по продукту). При стандартному бізнесі підприємство займається випуском стандартних послуг або виробництвом нових послуг, і тоді важливою характеристикою, яка визначає зміст стратегії підприємства, стає масштаб підприємства від глобального до локального (ринкова диференціація).

Конкурентоспроможність є властивістю об'єкта, що має певну частку відповідного релевантного ринку, що характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик підприємства чи організації вимогам споживачів, визначає частку ринку, що належить даному об'єкту, та перешкоджає перерозподілу даного ринку на користь інших об'єктів.

З метою розробки ефективної стратегії підприємству необхідно постійно здійснювати контроль за поточною ринковою ситуацією та аналіз своїх конкурентних переваг, що дасть змогу виробити та успішно застосувати конкурентну стратегію, що веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства

1.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Аналіз та оцінка конкурентоспроможності припускають використання різного інструментарію.

В основному використовуються економічні методи порівняння та аналізу, у нестандартних випадках застосовують метод кореляційного аналізу залежності факторів.

На основі методу (факторного підходу) визначаються фактори, що впливають на їх конкурентоспроможність: сервісне обслуговування, асортимент, місцезнаходження бізнесу, ціна послуги.

Розраховується ступінь впливу кожного чинника показники конкурентоспроможності [46].

Кореляційний аналіз проводиться у програмі Excel.

Коефіцієнт кореляції розраховується за формулою Пірсона.

Під час проведення кореляційного аналізу використовуються отримані дані (коефіцієнти кореляції) та обґрунтовуються отримані результати.

Найважливішим стратегічним показником просування бізнесу є «місце розташування», а найважливішою умовою успішної діяльності підприємства над ринком є показники: сервісне обслуговування, ціна товару та її асортимент.

При розробці програм підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно приділяти увагу цим факторам.

У сучасному підприємстві ключову роль відіграють такі фактори конкурентоспроможності:

1. Рівень технологічного розвитку організації та інноваційні технології;
2. Людський капітал;
3. Політична та правова обстановка, що впливає на ринок товарів та послуг;
4. Загальна екологічна ситуація.

Конкурентоспроможність підприємства є характеристикою комплексної, тому можна виразити їх у вигляді сукупності показників. Визначивши внесок та цінність кожного з них, виявляються основні конкурентні переваги та недоліки організації. Ця процедура називається оцінкою конкурентоспроможності підприємства міста і відіграє дуже важливу роль, оскільки згодом, на її підставі приймаються управлінські рішення, які мають бути спрямовані на посилення позицій на ринку та більш ефективної діяльності суб'єкта господарювання. Оцінка конкурентоспроможності підприємств також є вкрай важливою для потенційних інвесторів при оцінці інвестиційної привабливості регіону та при розробці стратегії регіонального розвитку [45].

В даний момент, враховуючи високий рівень невизначеності економічних умов функціонування суб'єктів господарювання, не існує загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, тому що на сьогоднішній день існує величезна кількість організацій, що виробляють різні, різні один від одного товари або надають унікальні послуги. Фірми унікальні, і розробити методику оцінки, яка буде найбільш точною та повною для кожної з їх просто неможливо на сьогодні.

Прийнято виділяти кілька груп методики оцінки конкурентоспроможності підприємства:

1. Матричні методи;
2. Методи, що ґрунтуються на теорії конкурентоспроможності товару;
3. Методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції;
4. Методи, що базуються на комплексному підході до оцінки [26].

Існує кілька різновидів матричної оцінки конкурентоспроможності підприємства. У цій роботі йтиметься про найбільш популярний серед них, розроблений американською компанією Boston Consulting Group. У його основі лежить підхід, у якому конкурентоспроможність підприємства розглядається з урахуванням життєвого циклу товару. Оцінка починається з побудови спеціальної матриці у певній системі координат, де вісь абсцис є темпом зростання, а вісь ординат – відносна частка товару на ринку [6]. Відповідно до цього методу, можна виявити найбільш конкурентоспроможні товари, що займають велику частку на ринку, а також товари, які не відповідають очікуванням, яких доцільно було б позбутися.

Переваги даного методу оцінки полягає у високій точності становища організації в економічному середовищі, але тільки за умови достатньої кількості інформації про обсяги реалізації товарів підприємства та частка ринку, зайнятих конкурентами. Недоліком матричного методу є неможливість аналізу причин ситуації, що склалася, що у свою чергу сильно ускладнює прийняття управлінських рішень, адже причинно-наслідкові зв'язки відіграють у цьому не останню роль. Ще одним недоліком цього є обов'язкове наявність маркетингової

інформації, у разі її відсутності чи неповноти знадобляться додаткові дослідження, що з вимушеними витратами.

Наступна група методів оцінки заснована на теорії конкурентоспроможності товару. У його основі лежить ідея у тому, що більше затребуваний товар над ринком в споживачів, тим більше конкурентоспроможна фірма, його виробляюча. При розрахунку показника конкурентоспроможності по кожному виду продукції використовується економічні та параметричні індекси конкурентоспроможності [36]. При цьому сам товар оцінюється за своїми ключовими показниками, такими як ціна та якість.

Перевагою даного методу є те, що конкурентоспроможність підприємства розглядається на основі одного з найважливіших показників – виробленого товару. На відміну від матричних методів, підхід до оцінки, заснований на теорії конкурентоспроможності товару дає повне уявлення чому той чи інший товар або послуга користується попитом у споживачів. Дійсно, продукція, що випускається, або послуга, що надається, є невід'ємною і дуже важливою частиною конкурентоспроможності організації, тому вивчення цього показника є перевагою даного підходу. Однак, у даного методу є обмеження, що полягає в тому, що він не дає уявлення про інші сильні або слабкі сторони підприємства, т.к. увага зосереджена на товарі, що випускається організацією. Раніше було сказано, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною величиною, до якої входить багато факторів. Роблячи акцент на одному лише товарі, організація може випустити з уваги інші свої конкурентоспроможні сторони, тому оцінка може бути не точна.

Наступна група методів оцінки ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. В основі лежить ідея про те, що найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, де всі підрозділи працюють як налагоджений механізм. Кожна служба має ефективно використовувати обмежену кількість ресурсів, від цього залежить результативність роботи цих служб [27]. Досліджується ефективність використання ресурсів підприємства кожним з його підрозділів, застосовуючи, в основному, бальну систему для оцінки. Отримані дані проходять експертні

оцінки, і їх основі визначається становище організації над ринком. На основі отриманої інформації приймаються управлінські рішення щодо підвищення ефективності використання ресурсів підприємства його підрозділами.

Перевагою даного методу є всебічна оцінка діяльності суб'єкта господарювання, а також розробка стратегії щодо вдосконалення його служб. Серед недоліків можна назвати, що це метод передбачає підвищення ефективності різних аспектів діяльності підприємства, але з всієї системи разом.

У наступній групі методів, що базуються на комплексному підході до оцінки, лежить ідея того, що крім поточної конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати ще потенційну. У цій категорії існує безліч різних методів оцінки, тому що при розрахунку нинішньої та потенційної конкурентоспроможності підприємства можуть використовуватися методи, розглянуті раніше. Методи, засновані на комплексному підході, можуть містити елементи, наприклад, як теорії конкурентоспроможності товару, так і ефективної конкуренції.

Перевага методу, заснованого на комплексному підході, полягає у можливості розгляду потенційної динаміки конкурентоспроможності. Прогнозування допомагає підприємству адаптуватися під умови ринкового середовища. Так як цей метод включає елементи попередніх груп, то і переймає їх переважні сторони. Однак, це працює і у зворотний бік, оскільки недоліки також враховуються залежно від того, які методи використовуються при оцінці нинішньої та потенційної конкурентоспроможності.

Розглянувши чотири основні групи методів, можна зробити висновок, що не існує на сьогоднішній день способу оцінки конкурентоспроможності підприємства, позбавленого недоліків. Матричні методи пропонують високу точність оцінки, але в той же час сильно залежать від наявності маркетингової інформації і не дають уявлення про причини ситуації, що склалася [9].

Методи, засновані на конкурентоспроможності товару певною мірою схожі з матричними через те, що розглядають насамперед товар як головний чинник конкурентоспроможності. Відмінність у цьому, що друга група методів

компенсує недоліки матричних методів, проте враховує інші конкурентоспроможні боку підприємства, що багатьох організацій буде недоглядом.

Найвагоміші відмінності у методів оцінки, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції. На відміну від попередніх груп методів, ця передбачає необхідність розглядати підприємство як комплекс факторів, кожен із яких становить певну частку загальної конкурентоспроможності. Однак цей метод передбачає підвищення конкурентоспроможності організації як системи, лише окремих служб.

У разі четверта виділена група бачиться як оптимальне рішення при грамотному підході до оцінки. По-перше, через те, що тільки при цьому методі розглядається потенційна конкурентоспроможність. По-друге, гнучкість проведення оцінки, оскільки під час дослідження використовуються елементи описаних вище методів. При відповідальному підході експерти можуть застосовувати ті методи оцінки, які більше підходять під потреби підприємства.

Науковцями запропоновано сформувати систему показників, що відображає економічну конкурентоспроможність (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Система показників, які відображають економічну конкурентоспроможність підприємства

Показник	коротка характеристика	Розрахунок
1	2	3
Ринкові показники		
Частка ринку	Відображає величину ринкової ніші, яку займає організація	Частка виручки, що припадає на підприємство у загальному обсязі ринку
Економічні показники		
Рентабельність продажів з чистого прибутку	Результативність поточної діяльності, визначена в відсотках	Чистий прибуток/Виручка×100%
Рентабельність активів	Результативність використання активів, в відсотках	Чистий прибуток/Активи×100%

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Величина активів, які припадають на грн виторгу	Оцінюється інвестований капітал у розрахунку на грн виручки	Активи/виторг
Розмір активів, які припадають на одиницю персоналу	Оцінюється інвестований капітал у розрахунку на одного співробітника	Активи/Кількість персоналу
Фінансові показники		
Коеф-т автономії	Оцінюється рівень фінансової незалежності	Власний капітал/Валюта балансу
Коеф-т поточної ліквідності	Оцінюється можливість погашення зобов'язань	Зворотні активи/Зобов'язання
Коеф-т швидкої ліквідності	Оцінюється можливість погашення середньострокових зобов'язань	(Оборотні активи-Запаси)/ Зобов'язання
Коеф-т абсолютної ліквідності	Оцінюється можливість погашення термінових зобов'язань	Максимально ліквідні активи/ Зобов'язання

Оцінку організацій пропонується здійснювати шляхом визначення рейтингу для кожного параметра. Рейтингова шкала залежатиме від кількості організацій, що порівнюються. Так, наприклад, для 5 організацій виставлятимуться оцінки від 1 до 5, тобто вони розподілятимуться по місцях, де 1 – найкращий серед порівнюваних, 5 – найгірший серед порівнюваних. При цьому всі показники визначаються виходячи з даних фінансової звітності, що дозволяє виключити суб'єктивізм при проведенні порівняння [31].

Для формування загальної оцінки пропонується оцінювати середній рейтинг:

$$Ra = \frac{\frac{\sum Rr}{n} + \frac{\sum Re}{n} + \frac{\sum Rf}{n}}{3} \quad (1.1)$$

$\sum R$ (r, e, f) – сума балів, отримана за кожною групою (ринкові показники (r), економічні показники (e), фінансові показники (f)); n - число елементів в групі, що оцінюється.

Очевидно, що найбільший рейтинг за рівнем конкурентоспроможності отримати організація, у якої Ra матиме мінімальні значення. Розрахунок рівня економічної конкурентоспроможності можливий у будь-який час, і будь-хто.

Аналіз існуючих методів оцінки конкурентоспроможності дозволив дійти невтішного висновку, що немає універсального методу, оскільки кожен з них має переваги та недоліки. Для точної оцінки конкурентоспроможності підприємства під час виборів методу необхідно враховувати потреби самого підприємства та переваги керівництва [41].

Таким чином, представлена система показників економічної конкурентоспроможності дозволить розширити наявні методики оцінки, оцінюючи ринкову складову, економічний та фінансовий потенціал, виключаючи суб'єктивізм. Загальна основа даної системи показників – це порівняння організацій, які працюють в одній сфері та надають аналогічні товари/послуги. Вона дозволить провести оцінку рівня конкурентоспроможності організації з усіх боків, а потім сформулювати основну проблему та знайти оптимальний підхід до її вирішення.

Підвищений рівень невизначеності економічної поведінки для організації є найчастішим явищем на сьогоднішній день. Саме тому невід'ємною частиною є методи аналізу та обґрунтування прийнятих рішень управлінцем, які були б спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ DICK'S SPORTING GOODS ТА СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ СПОРТИВНИХ ТОВАРІВ

2.1. Аналіз конкурентоспроможності Dick's Sporting Goods

Цікаво вивчити досвід одного з лідерів ринку, американської компанії Dick's Sporting Goods, та проаналізувати досвід просування та конкуренції на ринку ритейлерів спортивних товарів та одягу для спорту та активного відпочинку.

Dick's Sporting Goods (DICK'S) була заснована 1948 р. 18-річним Діком Стеком. Наприкінці 1990-х спортивні товари DICK'S поширилися на Флориду та Каліфорнію, потім було придбано індійську торгову компанію Galyan. У 2007 р. власники купили Golf Galaxy, ще більше диверсифікувавши та розширивши компанію. Одночасно відкривалися магазини у багатьох штатах США. У 2018 р. компанія мала 716 магазинів по всій країні, в яких зайнято 28 000 осіб. Продукція, що випускається корпорації підходить для таких видів спорту, як теніс, футбол, гольф, бейсбол, хокей. Крім реалізації спортивного одягу та взуття, Dick's Sporting Goods спеціалізується на продажу спортивного інвентарю: велотренажерів, штучних галявин для гольфу, бігових доріжок та ін., випускає приладдя для полювання та риболовлі: гвинтівки, рушниці, дробовики, вудки, комплект можна придбати відповідне обмундирування. У 2017 та 2018 рр. доходи DICK'S склали приблизно \$8,5 млрд. [15].

Місія Dick's Sporting Goods свідчить, що компанія хоче стати спортивним та фітнес-магазином № 1 у країні та світі, постійно вдосконалюючи своє обслуговування клієнтів та надихаючи спортсменів та любителів активного відпочинку на досягнення особистого успіху. Метою компанії є представлення

високоякісних спортивних товарів за конкурентоспроможними цінами, підкріпленими найкращим сервісом.

Основними конкурентами Dick's Sporting Goods у США є Academy Sports & Outdoors, Bass Pro Shops та REI. З великих гравців у Dick's Sporting Goods була найбільша частка на ринку - 17%; компанія Academy Sports & Outdoors контролювала близько 10% ринку; Bass Pro - 9%; частка REI становила приблизно 5%. Крім спеціалізованих магазинів спортивних та супутніх товарів до конкурентів Dick's належали Amazon, Walmart, Target та спортивні взуттєві компанії, такі як Foot Locker. Ці компанії зверталися до спортивного роздрібного ринку під іншим кутом. Асортимент Amazon відрізнявся широким вибором та низькими цінами, але не було забезпечено тестування продуктів, хоча споживачі часто воліли спробувати, перш ніж купувати. Walmart та Target зосередилися на скороченні витрат, жертвуючи досвідом та кількістю пропонованих продуктів. Такі компанії, як Foot Locker, зосередилися дуже специфічному сегменті ринку спортивних товарів [17].

У 2018 р. компанія Academy Sports & Outdoors (Academy, Ltd), заснована 1938-го, була одним із провідних конкурентів на ринку спортивних товарів США. Передбачуваний виторг компанії в 2017 р. становив близько \$4,8 млрд. Штат Academy налічував понад 23 000 осіб, компанія мала 150 магазинів у 15 штатах на півдні США і приділяла особливу увагу низьким цінам. За рахунок цього вона стала найдешевшим універсальним магазином із продажу товарів для занять на відкритому повітрі та вогнепальної зброї.

Dick's є найбільшою компанією з роздрібною торгівлі спортивними товарами в Сполучених Штатах [19], яка має приблизно 854 магазини [7] станом на 2020 рік. [18] Публічна компанія розташована в Кораополісі, штат Пенсільванія, [29] за межами Піттсбурга, і має приблизно 50 100 співробітників станом на березень 2020 року. [16] Дочірні компанії компанії включають Field & Stream, Golf Galaxy і Public Lands, а раніше Chelsea Collective і True Runner. [17] [22] У 2017 році було 690 магазинів Dick's, близько 100 магазинів Golf Galaxy і приблизно 30 магазинів Field & Stream. [23] Компанія запустила Team Sports HQ,

колекцію цифрових продуктів, після придбання Affinity Sports, Blue Sombrero та GameChanger. [24]

Едвард В. Стек є виконавчим головою. [15] Лорен Гобарт є президентом і головним виконавчим директором компанії [16], а Лі Беліцкі є головним фінансовим директором з 2018 року. [17] Гобарт змінив Едварда В. Стека на посаді генерального директора 1 лютого 2021 року, ставши першим у компанії жінка генеральний директор. [19]

Компанія Bass Pro Shops Inc., ще один великий конкурент Dick's, була заснована 1972 р. Джонні Моррісом. Доходи компанії за 2018-й склали \$4,48 млрд. Унікальний аспект її маркетингової стратегії полягав у тому, щоб просувати «денний» досвід, заманювати клієнтів акваріумами, продуктами харчування та сезонними подіями, також відвідувачам надавалася можливість протестувати зброю та вудки перед покупкою.

Компанія Leisure Equipment Inc., великий гравець на ринку спортивних товарів у США, була заснована у 1938 році для надання недорогих спортивних товарів. У 2018-му компанія налічувала 140 торгових точок у США і мала дохід у розмірі \$2,463 млрд, вона розробила унікальний метод залучення клієнтів до інвестицій через членство протягом 2Q років. Натомість клієнти отримали знижки у розмірі 1Q % [24].

Індустрія спортивних товарів, як та інші галузі дозвілля, зіткнулася з макроекономічними проблемами, незважаючи на зусилля щодо досягнення загального зростання та максимізації прибутку. Загальний спад в економіці загрожує продажам, оскільки люди менше витрачають на предмети, не пов'язані з першою необхідністю, наприклад, нове спортивне обладнання. Зростання конкуренції та насиченість ринку також негативно позначилися на продажах Dick's Sporting Goods.

За останні кілька років повсякденний спортивний одяг переважав у галузі роздрібної торгівлі спортивного одягу, насамперед за рахунок покупців-жінок. Продажі жіночого спортивного одягу збільшилися на 4% - до \$21,9 млн у 2Q18

р. Приблизно 34% загальних продажів Dick's у 2Q18 фінансовому році були предметами одягу [16].

У всьому світі відбулося серйозне зрушення у бік загальної уваги до стану здоров'я та доброго самопочуття. Число людей із членством у спортзалах збільшилося приблизно з 41,3 млн у 2004 р. до 57 млн у 2018 р., що призвело до збільшення продажів обладнання для спортзалів, спортивного взуття/одягу та інших спортивних аксесуарів. Як великий спортивний ритейлер керівництво Dick's бачило важливість використання цієї революції в галузі охорони здоров'я, просуваючи нові бренди спортивних товарів у своїх магазинах, представляючи широкий спектр приватних ярликів, недоступних в інших місцях: CALIA by Carrie Underwood, Second Skin, Cobra (молодіжні комплекти) для гольфу) та Fitness Gear. Компанія продовжувала пропонувати популярні бренди, такі як Nike, Under Armor, Adidas та North Face.

Dick's почала використовувати нову маркетингову стратегію «впливового маркетингу» і отримала додатково \$12,9 млн. Компанія спонсорувала людей, які мають вплив на Instagram, що дало приблизно \$1,7 млрд продажів [17].

Сімнадцятого листопада 2016 р. компанія Dick's представила безкоштовний молодіжний спортивний комплект онлайн-сервісів Team Sports HQ, ставши офіційним постачальником технологій для команд Little League Baseball та Softball по всій країні. Платформа надала безцінні цифрові можливості молодим командам та лігам, звільнивши тренерів та дозволивши їм зосередитися на розвитку молодих спортсменів, не турбуючись про логістику та просування. Послуга включала три різні можливості: безкоштовні служби управління лігами (веб-сайти та онлайн-реєстрація з безкоштовними мобільними програмами для планування та зв'язку); магазини FanWear; списки пожертвувань та спонсорства для місцевих програм Little League [18]. Dick's тоді називали офіційним постачальником національного центру даних та офіційним постачальником технологій для команд Pop Warner, найвпливовішого юнацького футбольного клубу.

У 2017 р. компанія Dick's повідомила про зростання продажів на 8,44 % порівняно з 2016 р., що вище за середнє зростання продажів на період 2017-2018 років. Річний темп зростання продажів 2013-2017 років становив 5,96 %. Частково зростання продажів Dick's відбулося через зростання на загальному ринку. Загальна роздрібна торгівля зростала в середньому на 3,32 % на рік з 2013 до 2018 р. і, згідно з прогнозами, зростатиме у 2019 р. У 2011-2018 роках промисловість спортивного одягу збільшувалася загалом на 6,5 % на рік.

Останніми роками промисловість спортивної роздрібної торгівлі переживала атаки багатьох неспеціалізованих ритейлерів, які прагнуть охопити частку спортивної промисловості. Dick's виявилася конкурентоспроможною не лише з традиційними компаніями спортивного одягу, а й із роздрібними торговцями, які не використовують магазини та інтернет.

Dick's розширила свою присутність в інтернеті, щоб доповнити продаж у магазинах, зміцнивши свої продажі на різних каналах. Протягом останніх 5 років онлайн-продажу компанії Dick's зросли на 21,64%, що значно вище, ніж зростання галузі в цілому (15,05% - 5-річний середній показник) [27].

У 2017 р. Dick's Sporting Goods випустила дві нові фірмові лінії (етикетки), що пропонують більше продуктів за нижчою ціною. Вже створені фірмові ярлики компанії включали лінію одягу для гольфу Walter Hagen, жіночу лінію одягу CALIA і спортивний інвентар марки Primed. Потім компанія визначила ринкові ніші та створила бренди під ці ніші, щоб заповнити прогалини у своїх продуктових пропозиціях. Dick's поставила завдання створити високоякісні приватні лейбли для залучення до магазинів споживачів із різними інтересами та цілями. Наприклад, CrossFit нещодавно став величезною ринковою тенденцією (кросфіт - це система функціональних високоінтенсивних тренувань, в основу якої включені елементи таких дисциплін, як важка атлетика, гімнастика, аеробіка, гирьовий спорт, комплекс вправ стронгмен та інших видів спорту). CrossFit, на відміну від інших фітнес-напрямоків, - це змагальний вид спорту, турніри з якого проходять по всьому світу. Крім того, кросфіт - це товарний знак (бренд), зареєстрований у 2000 р. в США Грегом Гласс-ном, який за сумісництвом є його

засновником. Dick's створила нову особисту етикетку Second Skin, де представлені вискоєфективні комплекти спеціально для ентузіастів CrossFit, а не для звичайних занять у спортзалі. Спочатку Dick's продавала свої приватні ярлики виключно в інтернеті, щоб створити бренди, а після знайомства клієнтів із ними представляла їх у роздрібні магазини. Відповідно до своїх нещодавно оновлених маркетингових стратегій Dick's також уклала угоди з відомими спортсменами, включаючи бігуна марафону Ryan Hall (Райана Холла) і гонщика Hunter McIntyre (Хантера Макентайра), для просування нових брендів, а також залучила більше 200 спортсменів для мережах [19].

Dick's також успішно реалізувала програми підвищення лояльності клієнтів. Компанія зв'язала свій мобільний додаток «Move» («Рух») з фіт-нестрекерками, що найбільш часто носяться, що дозволило клієнтам синхронізувати їх з програмами лояльності компанії. Коли покупці відстежували свої результати занять фітнесом, вони заробляли очки у магазинах компанії (Store Dick), які можна було використовувати для нових покупок.

У 2014 році Dick's оголосила про свою програму Sports Matter («Спортивні питання»), заклавши \$25 млн для виконання багаторічних зобов'язань підтримувати молодіжну атлетику. У партнерстві з DonorsChose.org (спільнота донорів) було заплановано \$1,5 млн на пожертвування для громадських та чартерних спортивних команд. Це довело успішну маркетингову тактику та підтримало концепцію компанії Dick's допомагати суспільству.

Dick's прорахувала споживчу толерантність до вартості, встановивши ціни, які були не надто високими. Компанія взяла на себе зобов'язання зіставляти роздрібні продажі в магазинах та онлайн-ціни на ідентичні предмети (бренд, модель, колір, розмір) для Under Armor, Nike, Bass Pro Shops, Foot Locker та Adidas, а також Kohl's, Target, Macy's та Nordstrom, надаючи клієнтам можливість вибору ціни в магазині чи інтернеті.

Ще одним напрямком розширення продажів для Dick's був жіночий спортивний ринок одягу. Компанія створила новий спортивний бренд CALIA від Керрі Андервуд. У липні 2017 р. компанія також запустила програму нового

стилю життя та фітнес-бутік Chelsea Collective, призначений для продажу модного спортивного одягу, взуття та аксесуарів. Аналітики ринку наголосили на важливості того, що Dick's продовжувала фокусуватися на тенденціях здорового способу життя і на жінках, як недостатньо задіяних на ринку спортивних товарів.

У 2019 році Dick's запустив свою власну лінію одягу під назвою DSG. [42] Інші бренди компанії включають жіночу лінію Calia та бренд чоловічого одягу VRST. [43]

Dick's відкрив свої перші концептуальні магазини «House of Sport» у Вікторі , штат Нью-Йорк, і Ноксвіллі , штат Теннессі , у 2021 році. [44] Ці магазини більші, ніж флагманські магазини Dick's, продають спорядження вищого класу та включають такі функції, як відкрите газонне поле та доріжка, стіна для скелелазіння, клітки для ватинів і цифрове поле для гольфу. [45] У 2021 році Dick's також запустив Public Lands, мережу магазинів, яка спеціалізується на відпочинку на природі, включаючи кемпінг, походи та велосипеди. [46]

Пріоритет Dick's завжди полягав у забезпеченні першокласного обслуговування клієнтів. Щоб максимізувати зручність для клієнтів, «фізичні магазини» Dick's були розроблені з урахуванням концепції «магазинів у магазині», кожен із яких фокусувався на спеціалізованому попиті: гольф, командні види спорту, полювання/рибалка / спорт на вулиці, взуття і т. д. Співробітники, які працювали в кожному відділі, були спеціально навченими фахівцями, які мають досвід у певній галузі: від професіоналів гольфу до секцій продажу екіпіровки та товарів для гольфу та сертифікованих тренерів до секцій фітнес-спорядження до бігунів у секції взуття. На веб-сайті Dick's наголошувалося на можливості отримання консультації експертів при покупці. Цей професійний особистий фокус призвів до того, що Dick's продовжувала зберігати хороші позиції у наданні інтерактивного, інформаційного та споживчого досвіду роботи з клієнтами. Щоб досягти великих конкурентних переваг з інтернет-ритейлерами, Dick's потрібно було нарощувати свої невеликі зусилля електронної комерції.

Отже, підвищенню конкурентоспроможності компанії Dick's сприяли постановка високих цілей та досягнення їх через постійне відстеження та застосування нових тенденцій, таких як збільшення продажів повсякденного спортивного одягу, «впливовий маркетинг», широке використання ІТ-технологій, програм підвищення лояльності клієнтів та забезпечення першокласного обслуговування.

Крім того, важливо застосовувати сучасні технології управління якістю, які вирішують багато проблем підвищення конкурентоспроможності організації [10].

2.2. Дослідження сучасного стану розвитку індустрії спортивних товарів

Зафіксувавши позитивні показники у 2021 році, минулого року індустрія спортивних товарів зіткнулася з численними викликами, зокрема загрозою глобальної рецесії, війною в Європі, проблемами, що тривають у ланцюжку поставок, і швидким зростанням процентних ставок, і все це сприяло світовій економіці. в безладді. Стійкість буде ключовою для подолання надзвичайно невизначеного середовища та підготовки до наступної хвилі зростання.

Багато в чому індустрія спортивних товарів перебуває у вдалому становищі. Порівняно з багатьма іншими галузями промисловості останні два роки в сукупності характеризуються стабільним зростанням, рівним або перевершуючим рівень до пандемії. Якщо дивитися вперед, то в середньостроковій перспективі є підстави для оптимізму, що особливо обумовлено зростанням обізнаності щодо здоров'я, фітнесу та спорту. [47]

Проте найближчим часом на горизонті можуть бути хмари. Зростання витрат, потенційна загроза ще більшої рецесії та триваючі операційні проблеми можуть створити зустрічний вітер на початку 2023 року, поставивши компанії під терміновий тиск, щоб забезпечити стійкість у своїй діяльності. Ймовірно, це

означатиме не лише підвищення цін, а підвищення продуктивності, більш суворе управління готівкою та пошук правильного балансу між заощадженнями та інвестиціями.

2022 рік мав стати ще одним чудовим роком для індустрії спортивних товарів: споживчі настрої щомісяця покращувалися, відображаючи послаблення обмежень щодо COVID-19 на більшості ринків; компанії розміщували великі замовлення як в очікуванні попиту, так і для того, щоб уникнути проблем у ланцюзі поставок у 2021 році; і продуктивність у першій половині року була загалом позитивною. Однак на задньому плані наростали виклики. Інфляція посилювалася через наслідки війни в Україні (особливо в Європі), а подорожчання сировини та енергоносіїв спонукало деякі компанії підвищувати ціни. Тим часом споживчі настрої демонстрували ознаки зниження оптимізму, а дискреційні витрати скоротилися. Ланцюжки постачання поступово ставали більш надійними, але раптове збільшення доступних продуктів у поєднанні зі скороченням витрат призвело до широкомасштабного надлишку запасів.

У другій половині року економічні прогнози погіршилися на тлі зростання занепокоєння щодо геополітичної нестабільності та траєкторії процентних ставок, що посилювало обмеження як для компаній, так і для сімейних бюджетів. Сукупний вплив цих факторів був значним послабленням показників галузі порівняно з 2021 роком (хоча все ще випереджав рівні до пандемії). Компанії, що займаються продажем спортивних товарів, змогли підняти ціни, але недостатньо, щоб компенсувати падіння кількості проданих одиниць. Тим не менш, деякі категорії працюють краще, ніж інші, що створює як ризики, так і можливості для окремих гравців [47].

Оскільки в Європі та Сполучених Штатах інфляція у 2022 році досягла найвищого рівня за принаймні 40 років, лише 6 відсотків компаній, що займаються продажем спортивних товарів, впевнені у своїй стійкості та продуктивності.[42] Дійсно, три слова, які керівники найчастіше використовували для опису очікуваних умов у галузі у 2023 році, були «складні», «невизначені» та «непередбачувані». [43] Найбільше занепокоєння у другій

половині 2022 року викликало падіння попиту та надлишок запасів. Дивлячись на наступний рік, 22 відсотки осіб, які приймають рішення, очікують, що доходи та маржа скоротяться більш ніж на 5 відсотків.

Споживчі настрої падають через такі чинники, як війна в Україні, вищі ціни на енергоносії та підвищення процентних ставок, що призвело до зменшення доходів домогосподарств і тиску на дискреційні витрати (рис. 1.1).

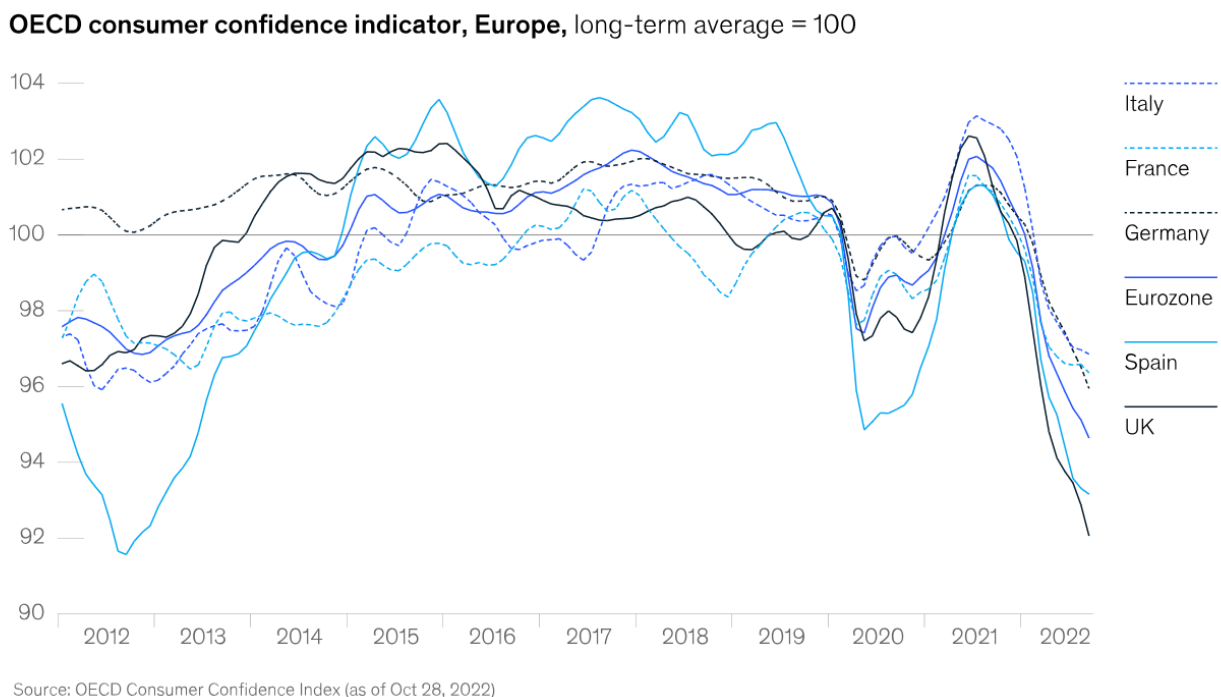


Рис.1.1. Індикатор довіри споживачів спортивних товарів в країнах ЄС

Протягом 2022 року чистий намір купувати взуття, одяг, спорт і активний відпочинок безперервно знижувався. Крім того, споживачі, швидше за все, скоротять свої витрати на спортивні товари протягом наступного періоду. Понад 50 відсотків споживачів кажуть, що вони будуть купувати менше товарів, тоді як близько 20 відсотків кажуть, що вони будуть купувати менш дорогі бренди. [47]

Очікування майбутнього падіння посилюється нещодавньою динамікою попиту, яка досягла піку в 2021 році та першій половині 2022 року (з великою кількістю покупок підтриманих економічним стимулом). Після виняткових

показників під час пандемії товари тривалого користування для індивідуального приватного використання, такі як спортивний інвентар, ймовірно, найбільше постраждають. Очікується, що тиск на продуктивність буде неминучим.

Загалом компанії, що займаються виробництвом спортивних товарів, мають розробити стратегії, які допоможуть їм долати поточні виклики. І підвищення цін може не бути рішенням у контексті зниження попиту, особливо враховуючи широку доступність більш доступних варіантів. У контексті інфляції цілісний підхід передбачає шість ключових сфер діяльності:

- Впровадження інтелектуального ціноутворення та управління каналами. Дані та аналітика, наприклад, що стосуються цінової еластичності та пропозицій конкурентів, можуть інформувати про гнучкі стратегії ціноутворення та управління доходами, щоб захистити чисту маржу та обмежити вплив волатильності. Ефективне впровадження може призвести до підвищення доходу на 5-15 відсотків.

- Скидання повернення інвестицій. Особам, які приймають рішення, слід розглянути можливість проведення низхідного аналізу ефективності за каналом і SKU, щоб інвестувати для зростання. Наш аналіз показує, що це може призвести до економії маркетингових бюджетів на 10-20 відсотків і підвищення рентабельності інвестицій.

- Посилення комунікацій бренду. Комунікації можна було б оптимізувати та переорієнтувати на основну ціннісну пропозицію бренду, що могло б допомогти компаніям досягти збільшення доходу на 2-5 відсотків.

- Створення стійкості ланцюга поставок. Перегляд ланцюгів закупівель і поставок і застосування важелів наступного покоління до бази витрат може досягти від 5 до 10 відсотків можливої економії.

- Сприяння продуктивності організації наступного покоління. Гнучкий підхід та інновації, такі як роботизована автоматизація процесів, можуть призвести до довгострокової економії від 5 до 10 відсотків. Компанії могли б переглянути витрати на складування та транспортування, щоб розблокувати

важелі продуктивності — відшкодування транспортних витрат, оскільки ринок сповільнюється, — і переглянути мережі підприємств.

- Оптимізація фінансів. Компанії могли б зосередитися на звільненні готівки та дослідженні можливостей продажу та придбання.

За допомогою цих комерційних, операційних і фінансових важелів компанії можуть впоратися з наслідками рецесії, сформувати свою бізнес-модель відповідно до поточних потреб і отримати позицію для швидкого повернення до зростання. Ключовим для осіб, які приймають рішення, буде керування цими пріоритетами на основі їхніх унікальних обставин, водночас приймаючи позитивний погляд, який створює довгострокову конкурентну перевагу [49].

Сполучені Штати: Дані NPD Group і висновки її старшого галузевого радника Метта Пауелла свідчать про сильне відновлення ринку спортивних товарів у США у 2021 році після пандемії, яке перевершило показники 2019 року в багатьох категоріях. У 2022 році ринок США був підданий впливу багатьох факторів, які формували світовий ринок, що призвело до падіння одиничних продажів на 4–8 відсотків за перші дев'ять місяців порівняно з рівнем 2021 року, що не було компенсовано вищими середніми цінами продажу. Ці непередбачені падіння обсягів призвели до значного перевищення запасів і великих знижок у другому півріччі. За перші дев'ять місяців 2022 року доходи від спортивного взуття та одягу для активного відпочинку впали на 4–6 відсотків через зниження споживчого попиту та консервативний асортимент. Категоріям обладнання було важко побити свої рекорди 2020 та 2021 років [47].

Китай: У 2022 році китайський ринок спортивних товарів показав майже стабільні показники, що різко контрастує з двозначним зростанням за останні роки. Ключовою рушійною силою стала політика країни «нуль COVID». Однак у довгостроковій перспективі такі фактори, як розширення середнього класу (ілюстрація 3) і зростання попиту з боку жінок (на відміну від Європи та Америки, жінки в Китаї витрачають на спорт і фітнес на 15-20 відсотків більше, ніж чоловіки) можуть обіцяють повернення до зростання. Загалом спорт стає все більш важливою частиною повсякденного життя людей, і зростає інтерес до

більш нішевих видів спорту, таких як катання на лижах і серфінгу, а також активного відпочинку на природі, наприклад кемпінгу. Місцеві бренди, такі як Anta та Li-Ning, жорстко конкурують, наприклад, пропонуючи більше продуктів, орієнтованих на жінок, і захоплюють частку ринку.

У 2023 році чотири тренди можуть займати перше місце в порядку денному компанії:

1. Підвищення актуальності бренду. Створення тепла та лояльності до бренду є актуальним, ніж будь-коли, особливо в умовах кризи, коли споживачі, як правило, покладаються на надійні бренди. Подорож споживача змінюється, особливо коли ви купуєте товари категорії стилю життя. Якщо раніше споживачів мотивували насамперед такі фактори, як функціональність, дизайн і ціна, то тепер вони все більше керуються брендом. Примітно, що найкращі результати галузі з точки зору створення вартості характеризуються високим рівнем капіталу бренду та лояльності. У категорії одягу для стилю життя компанії, що займаються виробництвом спортивних товарів, перебувають на тому ж шляху, що й компанії, що займаються модою, і потребують створення сильних і надійних брендів, які використовують революцію прямого звернення до споживача, співпрацюють з іншими брендами та спільнотний маркетинг [39].

2. Стійкість: час виконувати обіцянки. Бренди, роздрібні торговці та виробники дали сміливі обіцянки щодо більш стійкого майбутнього, але чи витримали вони цей виклик? Оскільки крайні терміни, встановлені власними силами, вже на горизонті, настав час виконати завдання. Два пріоритети можуть сформулювати їхні плани:

планування шляху до чистого нуля шляхом встановлення базових рівнів CO₂, визначення кривих скорочення викидів, визначення пріоритетів важелів декарбонізації та планування майбутніх викликів;

визначення ролі компанії в зростаючій циркулярній економіці, вибір із ряду бізнес-моделей для масштабування.

3. Неаршорінг: потенційне рішення для збоїв у ланцюзі поставок. Збої в ланцюзі поставок, вищі торговельні бар'єри та геополітичні потрясіння чинять тиск на безпеку ланцюга поставок і призводять до зростання витрат.

Неаршорінг може розкрити низку переваг у руйнівному контексті: контроль і зниження ризиків у ланцюжку постачання, гнучкість і швидкість, конкурентоспроможність структури витрат, захист від торговельних бар'єрів і більш стійка операційна модель в очах споживачів.

Тим не менш, неаршорінг не завжди йде за планом, про що свідчить той факт, що деякі компанії нещодавно скасували рішення про неаршорінг.

Вирішувати, чи брати участь у прибережній ланці, слід на рівні продукту, оцінюючи вразливість потрясінь у ланцюжку поставок, потребу в скороченні термінів виконання та економіку. Важливо, щоб прибережна країна відповідала вимогам до сировини та компонентів і пропонувала відповідні можливості та потужності. У детальному бізнес-обґрунтуванні слід враховувати цілісний набір змінних для визначення фінансового впливу та здійсненності, а також потенційних державних стимулів [44].

4. Індустрія спортивних товарів: гаряча мета для приватних інвесторів. Індустрія спортивних товарів за останні роки значно зросла і, ймовірно, продовжуватиме рухатися цим шляхом на тлі зростання обізнаності споживачів про здоров'я та поглиблення інтересу до способу життя на природі та одягу для відпочинку. Крім того, галузь виявилася більш стійкою до спадів, відновлюючись швидше за інші. Крім того, він включає багато менших, але добре диференційованих брендів, які є привабливими цілями для консолідації або зростання. Ці фактори підігривають інтерес серед приватних інвесторів, включаючи фірми венчурного капіталу, фонди прямих інвестицій і компанії, кількість річних угод подвоїлася за останнє десятиліття. Основні напрямки включали категорії активного відпочинку, підключене фітнес-обладнання, одяг для відпочинку та активного відпочинку, а також екологічний спортивний одяг.

РОЗДІЛ 3

ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ СПОРТИВНИХ ТОВАРІВ

3.1. Вплив якості товарів та послуг на конкурентоспроможність підприємства

Багато досліджень ринку товарів та послуг, а також практична діяльність самих організацій показали, що підвищення якості продукції (послуг) в даний час є одним із вирішальних факторів у підтримці конкурентоспроможних переваг організації у світовому економічному просторі.

Якість визначається як відповідністю продукції нормам, стандартам, а й можливістю виробляти аналогічну продукцію з найменшими витратами, можливістю організувати збутовий процес більш комфортним споживача, вибудувати виробничий цикл із найменшими втратами часу та ін.

Ефективне підвищення якості стало потенційно цінним способом посилення конкурентних переваг та підвищення ефективності організації.

Одним із головних факторів зростання та ефективності виробництва є якість продукції чи послуг, а також постійне його покращення. Підвищення якості продукції (послуг) на даний час є одним із вирішальних факторів у підтримці конкурентоспроможних переваг організації у світовому економічному просторі [22].

Якість може визначатися як відповідністю продукції певним нормам чи стандартам, але можливістю виробляти аналогічну продукцію з найменшими витратами, можливістю організувати збутовий процес більш комфортним споживача, можливістю вибудувати виробничий цикл із найменшими втратами часу та інше.

На сьогоднішній день термін якість визначається різними напрямками:

- нормативно-правовими актами, визначеннями вітчизняних та зарубіжних вчених,

- принципами та методами, підходами до побудови системи управління якістю на підприємстві, що характеризуються різною ефективністю та ситуативністю застосування.

У ринкових умовах господарської діяльності підприємств виробництва та торгівлі, що склалися на сьогодні, необхідно відзначити, що успіх кожного з суб'єктів даного обороту обумовлений рівнем задоволення потреб внутрішнього і зовнішнього споживача.

Однією з визначальних характеристик суспільних потреб є якість продукції. Вченими в ході досліджень визначено, що понад 80% покупців, у процесі придбання продукції на світовому ринку, найбільше орієнтуються більше на якість, ніж вартість товару. Досвід діяльності багатьох підприємств показує необхідність того, щоб витрати на управління якістю приймалися не менше ніж 25-30% сукупних виробничих витрат, що забезпечить конкурентоспроможність підприємства на ринку. Хороша якість продукції одна із основних стимулів до ухвалення рішення про купівлю поруч із вартістю товару, що безпосередньо впливає конкурентоспроможність підприємства [5,9].

Розглядаючи зарубіжний досвід управління якістю продукції зазначимо, що спочатку вся система зводилася до статистичного контролю та заміни бракованих виробів на функціонально придатні. Проте, з розвитком економічних систем у Європі та Азії, підвищення рівня конкуренції між підприємствами, виробничі системи стали формувати системні підходи у управлінні якістю, створені задля заміну бракованих виробів, а й у зменшення їхньої кількості. Після цього ринок визнав, що якість продукції - характеристика найважливіша проти ціною товару [1].

Сучасні підходи визначають якість, як універсальне і всеосяжне поняття, яке включає у собі як якість самої продукції, а й якість довкілля, соціальні взаємовідносини, якість рівня життя цілому. Звідси випливає, що якість виникає

у ступеня взаємовідносин суб'єктів господарювання у процесі здійснення ними своєї діяльності.

Якість реалізованої (виробленої) продукції може бути визначено як - сукупність її властивостей, що характеризують ступінь задоволеності потреб покупця [13]. Ця характеристика може бути фіксованою на конкретний період часу та має властивість змінюватися під впливом досягнень науково-технічного прогресу. Якість продукції можна назвати найважливішою складовою, яка впливає ефективність діяльності підприємства, його рентабельність та інші економічні показники, тому управлінню даною характеристикою приділяється особливу увагу.

Досліджуючи проблему якості, слід зазначити, що з цим поняттям стоїть споживач. У ринковій економіці мотивації споживача та виробника ґрунтуються на максимізації споживчого ефекту та фінансовому вигаді. При цьому споживач має можливість вибрати між кращими товарами різних виробників. Споживач, будучи основною фігурою, обумовлює напрями розвитку виробництва, набуваючи послуг і товарів за власним бажанням. Тим самим споживач вказує, що слід виробляти, саме він вибирає найкращі властивості [21].

Нині, основними напрямами які впливають якість товарів та послуг, а загалом і конкурентоспроможність організації є:

1. Вища рентабельність. Дослідження показують сильний позитивний зв'язок між якістю та прибутковістю [10]. Фактично висока якість забезпечує більш високу рентабельність інвестицій (ROI) для будь-якої даної частки ринку.

Найменша кількість дефектів або збоїв у польових умовах призводить до зниження виробничих та сервісних витрат; доки ці вигоди перевищують будь-яке збільшення витрат фірми на запобігання дефектів, прибутковість буде підвищуватися. Поліпшення продуктивності, функцій чи інших аспектів якості призводить до збільшення продажів та збільшення частки ринку.

2. Більш стабільні продукти та підвищена ефективність. Управління якістю допомагає компаніям підвищувати надійність, довговічність та продуктивність

своєї продукції, що допомагає відрізнити бізнес від конкурентів. Більш якісні продукти означають більш лояльних клієнтів та вищий дохід.

Клієнти, які купують продукцію компанії, як правило, очікують того ж стандарту якості щоразу, коли вони купують. Без належної системи управління якістю ваші клієнти можуть купувати той самий продукт, але з різними стандартами якості. Перевірка всіх товарів перед їх роздачею споживачеві або виставленням на продаж дасть вам впевненість у тому, що у всій компанії підтримується той самий високий стандарт [38].

3. Підвищення задоволеності клієнтів. На сьогоднішньому конкурентному ринку споживачі більш вимогливі, ніж будь-коли. Вони можуть вибрати з тисяч брендів та мати доступ до мільйонів магазинів завдяки досягненням у галузі технологій. Якщо продукти та послуги не виправдовують очікувань клієнтів, постраждає як корпоративний бренд, так і прибутки.

Клієнти хочуть знати, що їх важко зароблені гроші витрачаються на те, що коштує своєї ціни, а не на щось низької якості, а тим більше браковане.

У свою чергу, задоволеність клієнтів призводить до лояльності клієнтів, які багато в чому формують прибуток компанії та її конкурентоспроможність над ринком [12].

4. Зниження ризиків та захист вашого бренду. Негативний відкликання клієнта може призвести до значних довгострокових фінансових втрат і вплинути на якість обслуговування клієнтів, підбиваючи конкурентоспроможність компанії [23].

Так, наприклад, BP зіткнулася із загальним рахунком у розмірі 35 мільярдів фунтів стерлінгів через розлив нафти в Мексиканській затоці в 2010 році, в результаті якого загинули 11 людей, було зруйновано навколишнє середовище регіону і завдано незмивну пляму на репутації BP.

Volkswagen матиме справу з наслідками скандалу з шахрайськими викидами у 2015 році протягом багатьох років.

Репутація роздрібних продавців Tesco, Iceland, Aldi та Lidl постраждала у 2013 році, коли було виявлено, що продукти з яловичини містять конину. Нічого

з цього не сталося б, якби компанії були достатньо уважні до якості своїх товарів і послуг.

5. Зниження витрат. За статистикою, чим краща і досконаліша корпоративна система управління якістю і чим вища якість своїх товарів і послуг компанія може гарантувати споживачам, тим більше клієнтів вона отримує, тим стабільніша її позиція на ринку, і тим більше її дохід у кінцевому підсумку [6]. Це є прямим результатом створення хорошої репутації за рахунок пропозиції якісних продуктів. Люди з найбільшою ймовірністю рекомендуватимуть бренд своїм друзям, а також повернуться за тим самим продуктом або іншими товарами.

Також покращення якості може бути досягнуто в різних підрозділах вашого бізнесу, таких як: маркетинг та продаж, адміністративні відділи, фінанси та облік, дослідження, виробництво, обслуговування обладнання. При постійному застосуванні ці процеси можуть знизити ваші витрати та збільшити прибуток. Наприклад, якісний продукт вимагатиме менше доробок у майбутньому, що призведе до економії коштів та меншої кількості претензій щодо гарантії [37].

6. Відповідність чи перевищення галузевих стандартів. Дотримання визнаного стандарту якості має важливе значення для роботи з певними клієнтами чи дотримання законодавства. Компанії державного сектору, наприклад, можуть наполягати на тому, щоб їхні постачальники пройшли акредитацію відповідно до стандартів якості.

Якщо компанія продає товари на регульованих ринках, таких як медичні товари, продукти харчування або електротовари, вона відповідно до законодавства зобов'язується бути в змозі дотримуватися стандартів охорони здоров'я та безпеки, розроблені для захисту споживачів.

Акредитовані системи контролю якості відіграють вирішальну роль у дотриманні цих стандартів. Акредитація може допомогти вам завоювати нових клієнтів або вийти на нові ринки, даючи потенційним клієнтам незалежне підтвердження здатності вашої компанії постачати якісну продукцію.

7. Підвищити мотивацію та моральний дух персоналу. Крім якості продукції, системи управління якістю, такі як ISO 9001, забезпечують чіткі структури комунікації, відповідальності та завдань у всіх відділах [41]. Це призводить до підвищення морального духу співробітників, підвищення продуктивності та підвищення ефективності.

Таким чином, співробітники будуть більш зацікавлені у підтримці високих стандартів, якщо вони знатимуть, що кожен продукт проходить перевірку якості перед продажем. Лояльність співробітників також є гарантом конкурентоспроможності компанії.

На закінчення варто відзначити, що методи управління якістю можуть зменшити кількість людських помилок та покращити діяльність компанії з валідації. У питанні впливу якості товарів і послуг на конкурентоспроможність організації важливим є доказ споживачеві, що йому пропонується найкраща якість, надаючи яке, компанія Я сприйматиметься як кращий вибір в очах споживача, зберігаючи високий рівень конкурентоспроможності.

Система управління якістю показує повною мірою свою ефективність тільки в тому випадку, якщо її застосування засноване на принципі системності і охоплює всі організаційно - виробничі сфери діяльності підприємства. На сьогоднішній день процес управління якістю на будь-якому підприємстві стає невід'ємним елементом системи управління в цілому.

3.2. Маркетингові інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства

Інноваційний маркетинг - окремий напрямок сучасного маркетингу, заснований на застосуванні інноваційних методів та технологій. Ключовим чинником поширення прийомів інноваційного маркетингу є тотальна цифровізація суспільства. Відхід більшості клієнтів і потенційних аудиторій у віртуальний простір змушує виробників уникати традиційних каналів

маркетингової комунікації зі споживачами і переходити в «онлайн». Цифрові інструменти маркетингу мають ряд переваг: такий маркетинг дозволяє здійснювати оперативний і прямий контакт зі споживачем, є тар-гетованим і прецизійним. Список інноваційних інструментів маркетингу сьогодні колосально широкий; в рамках цієї статті було розглянуто такі засоби, як сенсорний маркетинг, використання месенджерів та соціальних мереж, віртуальна та доповнена реальність, штучний інтелект, дата-аналітика та ін.

Сучасне глобальне економічне середовище характеризується динамічними темпами впровадження виробничих інновацій, прискоренням економічних та технологічних циклів, зростаючою невизначеністю, трансформацією споживчих переваг та поступовою віртуалізацією. У зв'язку з цим маркетингологи роблять спроби розробити та імплементувати нові унікальні рішення, які дозволять підвищити конкурентоспроможність підприємств або, принаймні, утримати її на колишньому рівні [15]. Зберігають актуальність тези, висловлені класиком економічної науки Ф. Котлером про те, що компанія, яка не прагне впровадження інновацій - у плані освоєння нових ринкових ніш, товарів, технологій та засобів просування - практично гарантовано зазнає краху [24].

Сукупність нових підходів, практик та інструментів, що застосовуються сучасними маркетингологами та управлінцями компаній, називається інноваційним маркетингом. У загальному вигляді інноваційний маркетинг можна визначити як використання нових та нестандартних методів, підходів та інструментів маркетингу для досягнення конкурентної переваги на ринку.

Слід зазначити, що єдності щодо концептуальної сутності поняття «інноваційний маркетинг» у вітчизняній та зарубіжній науці не спостерігається. Термінологічна категорія «інноваційний маркетинг» може бути пов'язана з інноваціями у самих продуктах та технологіях їх виробництва, а також з інноваціями у способах надання послуг, комунікації зі споживачами, вивченням ринку та ін. Таким чином, у поняттям «інноваційний маркетинг» можна вкладати два ключові аспекти: маркетинг інновацій (тобто просування нових унікальних

продуктів та послуг) та власне інноваційний маркетинг (набір інноваційних інструментів для дослідження ринку, взаємодії з аудиторіями тощо) .

Інноваційний маркетинг визначатимемо як інноваційний, більш ефективний у порівнянні з традиційними способи ведення маркетингової діяльності в процесі створення, реалізації, просування продукції, а також імплементацію цифрових та інших нових інструментів маркетингу. У контексті такого підходу основними елементами інноваційного маркетингу є:

1. Дослідження та розробка нових продуктів та послуг з урахуванням потреб та вимог споживачів.

2. Використання нових технологій та підходів до просування продуктів та послуг на ринку, наприклад, цифровий маркетинг, маркетинг у соціальних мережах та інші.

3. Розвиток інноваційної стратегії, що дозволяє підприємству виділятися над ринком і залучати клієнтів.

4. Створення інноваційного бренду, який відображає сучасні вимоги споживачів та привертає їхню увагу.

5. Аналіз та використання дата-аналітики, цифрових даних та метрик для постійного покращення маркетингових стратегій та інноваційних проектів.

Сьогодні інноваційний маркетинг, безумовно, охоплює всі сфери бізнесу. Проте різні галузі по-різному використовують потенціал інноваційного маркетингу; розподіл інноваційного інструментарію у різних секторах економіки вкрай нерівномірний. Найменше всього ІТ-продуктів потребує будівництво, найбільше - торгівля»; саме у сфері роздрібної реалізації товарів інструментарій інноваційного маркетингу виявляється найбільш затребуваним. Компанії-рїтейлери є в нашій країні лідерами в галузі освоєння цифрових інструментів продажу, реклами та маркетингу, формуючи істотну частку попиту на послуги з розробки мобільних додатків, сайтів, продуктів, Інтернету речей, хмарних сервісів, аналітики, автоматизації, технологій віртуальної реальності [14].

Однією з чинників поширення прийомів інноваційного маркетингу є тотальна цифровізація російського суспільства. Відхід більшості клієнтів і

потенційних аудиторій у віртуальний простір змушує виробників уникати традиційних каналів маркетингової комунікації зі споживачами і переходити в «онлайн», де і знаходиться більша частина споживачів [14].

Користувачі Інтернету активно використовують різні онлайн-сервіси, такі як соціальні мережі, пошукові системи, онлайн-магазини, онлайн-банкінг та багато інших. Більше 70% користувачів мережі використовують соціальні мережі; крім того, більшість користувачів Інтернету використовують мобільні пристрої для доступу в Інтернет (переважно істотно смартфони). Близько 60% користувачів інтернету використовують мобільні програми, що підкреслює важливість мобільного вектора маркетингових комунікацій для бізнесу.

Все вищесказане дозволяє говорити, що, коли мова заходить про інноваційний маркетинг, у більшості випадків мають на увазі мережеву маркетинг-комунікацію та віртуальні інструменти дослідження ринку. Сьогодні можна з упевненістю говорити про те, що мережевий маркетинг є абсолютно новим полем для наукових теоретичних і прикладних досліджень. Мережа дозволила створювати спеціальні прецизійні прийоми вивчення ринку, оперативно взаємодіяти зі споживачами та застосовувати індивідуальний підхід до кожного з клієнтів.

Сьогодні, коли частка Інтернету як каналу продажів в економіці є дуже відчутною, а мережеві технології дозволили фахівцям компаній виробляти абсолютно нові способи просування продукції та вивчення ринку, немислимі та нездійсненні у традиційних офлайн-форматах, можна цілком говорити про те, що Інтернет-маркетинг це окремий вектор досліджень та практичної діяльності, ігнорування якого підприємством є принаймні недалекоглядним.

Слід сказати, що успішна маркетингова стратегія підприємства має повністю виключати традиційний інструментарій - особливо якщо його застосування дієво в поточних умовах. Йдеться, скоріше, про пошук балансу між традиційним маркетингом та маркетингом інноваційним. Аналогічну думку висловлюють, крім інших, у сучасних умовах різноманіття та неоднозначності ринкових факторів, різноманітності патернів споживчої поведінки

підприємствам слід застосовувати комплексні маркетингові стратегії, де поєднуються принципи та інструменти традиційного маркетингу нові технології інноваційного маркетингу [34].

Цифрові інструменти маркетингу мають такі переваги: (1) такий маркетинг дозволяє здійснювати оперативний і прямий контакт зі споживачем; (2) такий маркетинг є таргетованим і дозволяє звертатися саме до тих груп споживачів, які становлять найбільший інтерес для підприємства; (3) такий маркетинг є прецизійним - дата-аналітика, співвідношення кліків до показів, відсоток залучення споживачів та багато інших параметрів дозволяють максимально точно розрахувати ефективність маркетингових заходів [10].

Головною небезпекою сучасного підприємства при розробці та імплементації маркетингової стратегії є використання «інновації заради інновації»; інновування маркетингових систем на підприємстві має спиратися на їх ефективність у поточних ринкових умовах, адже «саме ринок виступає вирішальним арбітром відбору інновацій»; ринок «відкидає найпріоритетніші нововведення, якщо вони не відповідають комерційній вигоді та збереженню конкурентних позицій» [12].

У ряді випадків маркетинговий інструмент, що вважається одночасно інноваційним, втрачає свою новизну і втрачає ефективність, але в подальшому починає поширюватися знову. Таким, наприклад, вважатимуться так званий «сенситивний/сенсорний маркетинг» («просування товару чи послуги з допомогою використання візуалізації, нюху, дотику, смакових рецепторів» [11]). Сенсорний маркетинг сьогодні доповнює багато маркетингових стратегій і дозволяє підприємствам максимізувати ефект від зусиль щодо просування товару [24]. Сенсорний маркетинг поділяється на такі типи: ароматичний (вплив на споживчу поведінку за допомогою спеціально підібраних ароматів, що стимулюють збут, формують асоціації та ін.); аудіомаркетинг, тактильний маркетинг, нейромаркетинг (вплив на підсвідомість представників цільових аудиторій).

Друга хвиля популяризації сенсорного маркетингу може бути обумовлена, наприклад, недоліком тактильності в сучасному суспільстві - покупки, при цьому, стають практично єдиним способом отримати новий тактильний досвід. У зв'язку з цим деякі фахівці вказують, що в найближчому майбутньому деякі ритейлери (особливо - кондитерські та пекарні, парфумерні магазини, магазини делікатесів, магазини тканин та інші підприємства, чия продукція багато в чому залучає за рахунок сенсорного впливу) будуть відчувати труднощі у зв'язку з поширенням безконтактною мережевою торгівлі та їм, очевидно, доведеться шукати нові шляхи залучення споживчих груп.

З іншого боку, багатьом виробникам і продавцям вдалося проникнути в онлайн-торгівлю через низку маркетингових інновацій, що імітують інструменти сенсорного маркетингу. Як такі вважатимуться, наприклад, інтерактивні інтерфейси веб-сайтів, у яких елементи деформуються від натискання, додатки типу «онлайн примірювальна», примірка продуктів у вигляді доповненої дійсності, звуковий супровід віртуальних платформ [34]. Все це дозволяє з високим ступенем достовірності імітувати сенсорні відчуття. Широкий суспільний резонанс, викликаний вітчизняними та зарубіжними інноваціями в області, що розглядається, дозволяє говорити про перспективність сенсорного маркетингу у віртуальному просторі. Запущені більше п'яти років тому подібні проекти - стартап EasyTry, додаток Goodstyle білоруської компанії VIP IT, додаток доповненої реальності від фірми Converse для примірки взуття в режимі доповненої реальності та інші - досі функціонують і мають популярність у споживчому середовищі.

Розглянемо деякі інноваційні засоби маркетингу, що знайшли широке застосування у вітчизняних ринкових умовах. На зорі становлення Інтернет-маркетингу підприємства почали використовувати SMS/MMS-маркетинг - маркетинг, що реалізується за допомогою мобільних повідомлень з метою поширення інформації про бренд, товар і підприємство. Даний вид (канал) взаємодії на сьогоднішній день, з появою смартфонів та багатого арсеналу аудіовізуальних технологій, навряд чи можна вважати актуальним. Подібна

ситуація спостерігається і щодо такого явища, як флешмоб (спланований масовий захід, що має на увазі скупчення незнайомих людей в одній локації та виконання ними заздалегідь встановлених дій).

Багато в чому сучасний маркетинг спирається на лідерів думки, у зв'язку з чим основне поле бою маркетологів розгортається в просторі соціальних мереж. Діючим, наприклад, визнано блог-маркетинг, а також трайвертайзинг (безоплатне надання товару або послуги інфлюєнсеру з метою ознайомлення з його можливостями) [35].

Зазначимо також і те, що багато нових інструментів маркетингу мають інтерактивний характер. Інтерактивність та гейміфікація - одні з ключових тенденцій, що детермінують еволюцію маркетингу. Інтерактивний контент - такий тип контенту, який дозволяє користувачеві взаємодіяти з ним, наприклад через опитування, ігри або тести. Такий контент зазвичай привабливіший для користувачів і допомагає бренду досліджувати ринок (опитування споживачів, «замасковані» під гру), привернути увагу та зацікавити аудиторію. Як показує реальна практика, дедалі частіше в маркетингових цілях застосовуються месенджери. Використання месенджерів – новий спосіб комунікації між брендами та клієнтами. Сьогодні все більше людей використовують месенджери, такі як WhatsApp, Viber і Facebook Messenger, для спілкування. Бренди можуть використовувати месенджери для спілкування з клієнтами, надання підтримки, а також для маркетингових цілей, наприклад для розсилання інформації про нові продукти.

Безумовно, в найближчому майбутньому в маркетингових дослідженнях все частіше йтиметься про штучний інтелект. Використання штучного інтелекту дозволяє комп'ютерам виконувати завдання, які зазвичай виконують люди. Бренди можуть використовувати штучний інтелект для покращення клієнтського досвіду, наприклад, для надання персоналізованих рекомендацій або для автоматизації продажів.

Штучний інтелект дозволяє оптимізувати операційний та тактичний маркетинг; за рахунок вбудованої здатності до самонавчання інтелектуальні

системи здатні глибоко та всебічно аналізувати діючі маркетингові продукти та генерувати пропозиції щодо їх удосконалення чи випуску нових.

Історія штучного інтелекту в маркетингу не перевищує і п'яти років, але вже за цей період маркетингологи багатьох компаній, зокрема великих транснаціональних корпорацій, дійшли усвідомлення необхідності інтелектуалізації і роботизації маркетингових тактик. Чат-боти, наприклад, можуть самостійно підібрати коректну відповідь на запит споживача, штучний інтелект застосовується і в сегментації клієнтів, для налаштування push-повідомлень, відстеження кліків, таргетування, контент-мейкінгу [2].

Таким чином, перелік інноваційних інструментів маркетингу сьогодні є колосально широким; в рамках цієї статті було розглянуто такі засоби, як сенсорний маркетинг, використання месенджерів та соціальних мереж, віртуальна та доповнена реальність, штучний інтелект, дата-аналітика та ін. Безумовно, перелік не вичерпується вищенаведеними позиціями. Крім того, проведені дослідження дозволяють зробити кілька висновків щодо перспективних векторів розвитку інноваційного маркетингу: (1) подальше зростання використання високих технологій; (2) прагнення до підвищення лояльності клієнтів на основі інноваційних маркетингових підходів, таких як персоналізація та сегментація, дозволить компаніям покращити зв'язок із клієнтами та підвищити рівень їх лояльності; (3) збільшення прибутку підприємств, які перейшли на інноваційний маркетинг за рахунок оптимізації маркетингових витрат та збільшення прибутку. В цілому ж інноваційний маркетинг є важливим інструментом для компаній, які хочуть бути конкурентоспроможними на ринку і досягти успіху в довгостроковій перспективі.

3.3. Цінова та технологічна політика як ключові фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства

Затребуваність продукції сучасних підприємств, що випускається за рахунок застосування високих технологій, в даний час дуже висока. Це зумовлено низкою причин, серед яких необхідно особливо виділити необхідність забезпечення економіки країни величезним спектром продукції, у тому числі раніше не виробленої. З іншого боку, випуск цих видів продукції нині можливий за умов обмежених фінансових, трудових, інформаційних ресурсів. Слід враховувати також трансформацію світової фінансово-економічної системи, яка спричиняє зниження якості прогнозу динаміки цін на світових ринках, маршрутів логістики сировини, матеріалів та інформації та, як наслідок, витрат на випуск продукції. При цьому на роботу підприємств, що використовують високі технології, впливають також зростання швидкості передачі та застосування наукової, фінансової та промислової інформації, а також впровадження нових технологій і випуску раніше невідомих видів продукції.

Наукова інформація – єдиний вид виробничих ресурсів, який збільшується від використання. Тому фірми, що займаються випуском високотехнологічної продукції, зобов'язані вкладати частину прибутку на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Це дозволяє випускати продукцію з характеристиками, які забезпечать випереджальну конкурентоспроможність. Тому вдосконалення та розвиток діючих виробництв, а також випуск нових видів конкурентоспроможної продукції можливі та доцільні з інтенсивним використанням науково-дослідних розробок.

В даний час більша частина продукції масового попиту створюється з інтенсивним використанням власних розробок підприємств у галузі технологічних рішень, а також з використанням придбаних патентів та франшиз інших компаній. Такі розробки реалізовані майже у всіх сферах економіки – у промисловості, медицині, територіальній, дорожній інфраструктурі, у сфері

транспорту, логістики та інших галузях. При цьому попит на наукову та високотехнологічну продукцію у світі постійно зростає. [2]

Під науково-інформаційними ресурсами розуміють відомості, здобуті у вигляді простого праці, досвіду й науки, які у потрібний час й у потрібному місці можна використовувати до створення коштів, предметів праці, і з допомогою - задоволення потреб людей. Попит на наукову та високотехнологічну продукцію у світі постійно зростає. Це з удосконаленням і розвитком діючих виробництв та його економічної ефективності, і навіть із випуском нових видів конкурентоспроможної продукції.

До складу науково-інформаційних ресурсів включають багато компонентів. Це - прямий опис досвіду, навчальна література, публікації, інформацію глобальної та локальних комп'ютерних мереж, звіти, заявки на винаходи та відкриття, патенти, бізнес-ідеї та бізнес-плани, доступні та верифіковані банки даних та банки знань. Однак найбільшу цінність для підприємств становлять власні дослідження та проекти, оскільки вони виконуються з урахуванням наявних ресурсів, знання ринків та технологічних можливостей. Тому інвестування коштів у дані розробки є найперспективнішим напрямом розвитку підприємств. Вони можуть виконуватися самостійно, у кооперації з іншими підприємствами та із залученням сторонніх фахівців. І, звісно, такі роботи потребують витрат.

Показником вкладення науково-інформаційних ресурсів у складі продукції є наукоємність.

Найбільш конкурентоспроможною та прибутковою стає продукція з високим рівнем наукомісткості, незважаючи на неминучий ризик даних інвестицій. Витрати на науково-дослідні роботи на початку виробництва знижують потребу у витраті матеріальних ресурсів.

Структура собівартості продукції, таким чином, змінюється, зростає також можливість отримання більшого прибутку.

Стійкого успіху досягають технології та товари з високим рівнем наукомісткості, хоча такі вкладення завжди пов'язані з ризиком. Проте, витрати

на НДДКР розробки продукції новими споживчими властивостями часто дозволяють одночасно істотно знизити частку матеріальних ресурсів у складі витрат.

Зміна структури витрат, рівень цін і доходів у разі стає предметом особливої уваги. Взаємозв'язок цінової та технологічної складової під час випуску наукомісткої продукції пов'язані з відомою концепцією життєвого циклу продукції. [3]

Ця концепція має низку модифікацій, окремі її елементи схожі з теорією життєвого циклу фірми, проте при всьому різноманітті підходів основний зміст концепції такий. [4] Життєвий цикл продукції - сукупність етапів розробки та виходу ринку, зрілості (продажів) і етапів спаду і виведення з ринку певної продукції досі задоволення потреб покупців. Різні дослідники пропонують власні назви та класифікацію етапів, проте сенс концепції у різних модифікаціях принципово не змінюється.

Деталізувати опис окремих етапів недоцільно – вони досить добре описані багатьма авторами. [5] Зазначимо лише основні взаємозв'язку рівня витрат на НДДКР, які впливають собівартість продукції і на її конкурентоспроможність, з ціною кожному етапі.

Розробка та вихід нової продукції на ринок вимагають інвестицій, які необхідно окупити за рахунок одержуваного на даному етапі прибутку. Тому грошовий потік, що формується внаслідок реалізації продукції, може бути великий, але витрати, пов'язані з НДДКР, зменшують валовий прибуток. Дисконтування грошового потоку також зменшує його обсяг. На цьому етапі також слід брати до уваги рівень цін конкурентів, споживчі властивості їхньої продукції. Однак зауважимо, що на етапі зростання прибуток підприємства зазвичай досить високий, якщо споживчі властивості продукції також перебувають на належному рівні, а продукція має високий попит.

Етап зрілості (продажів), у складі якого іноді виділяють етап насичення, також характеризується високим прибутком підприємства. Тому на перших зазначених етапах доцільно частину прибутку спрямовувати створення

наступних інноваційних рішень (нової продукції, технологій її створення, маркетингу, вдосконалення організації роботи). Це дозволить надалі реалізувати створені науково-дослідні напрацювання без додаткових вкладень та винести ринку конкурентоспроможну продукцію.

Етапи спаду обсягу продажу та виведення продукції з ринку характеризуються зниженням попиту, появою продукції конкурентів з новими споживчими властивостями та зниженням ціни аж до припинення випуску підприємством неконкурентоспроможної продукції.

Отже, на кожному етапі підприємство має пов'язувати витрати, цінову і технологічну складові, які відбивають зміст своєї продукції - її споживчі властивості, товари-субститути, аналоги і коло споживачів та інші чинники. Проте в даний час, в умовах конкурентного середовища, деякі підприємства спеціалізуються на випуску одного виду продукції, і горизонтальна диверсифікація стає природним шляхом розвитку компаній. При цьому диверсифікація спрямована не тільки на збільшення обсягу виручки - вона пов'язана з попитом національної економіки, що збільшився, на різномірну високотехнологічну продукцію для різних секторів народного господарства. Тому в багатьох випадках, характерних для промислових підприємств, виробництво кількох (часто - багатьох) видів продукції досить стандартна ситуація. Однак питання конкурентоспроможності кожного окремого виду продукції, моменту початку його виробництва, дохідності, а також виведення з ринку (мінімізації обсягів випуску) менш затребуваної продукції стає більш значущим. Крім того, у міру зміни попиту та внесення коректив до споживчих властивостей продукції підприємства повинні впроваджувати нові технології, що забезпечують цей процес, а також приступати до випуску модернізованих та принципово нових видів продукції.

Отже, необхідно розглянути можливу стратегію підприємства з урахуванням життєвих циклів кількох видів продукції чи її модифікацій. В даному випадку для кожного окремого виду продукції зміст етапів життєвого циклу зберігається, а споживчі властивості, призначення та функції продукції

можуть суттєво відрізнятись. Початок розробки та виведення продукції на ринок - найбільш ризикована, витратна та відповідальна частина: від якості та функціоналу залежить конкурентоспроможність, можливий рівень ціни, обсяг продажу та потенційна частка ринку. При правильному прогнозі та появі стійкого кола споживачів підприємство отримує можливість нарощування обсягу виробництва та збуту продукції. Стадія зростання характеризується тим самим, і прибуток у цій стадії висока. Тому доцільно розпочати інвестувати частину цього прибутку на розробку (свідомість) нової продукції. Особливо важливо, що на стадії зростання продукція вже зустрічається зі складнощами та показує свої переваги, тому саме їх поєднання дозволяють зробити висновок про те, якими якостями має мати нова продукція для більш високої конкурентоспроможності. Потрібно також співвідносити обсяг інвестицій у НДДКР та стежити за рівнем експлуатаційних витрат для збереження платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Стадія зрілості (насичення) ринку також дає змогу отримувати дохід, частину якого можна спрямовувати на дослідно-конструкторські роботи, пов'язані з випуском нової продукції. Це дозволить уникнути в подальшому зниження прибутку на етапі спаду та виведення продукції з ринку. Таким чином, поступове інвестування частини прибутку при продажу нової продукції, яка може бути вищою за звичайну, забезпечить можливість виробництва та виведення на ринок наступного виду продукції.

Дуже важливо відзначити, що цей підхід можливий лише за активного використання науково-інформаційних ресурсів, причому в умовах трансформації економіки та фінансових умов процес їх створення та використання суттєво прискорюється. Крім того, до складу наукової інформації в даному випадку слід включати прогноз цін, можливі канали збуту всіх видів продукції, закупівлю матеріальних ресурсів, аналіз впливу фінансових ринків на конкурентоспроможність підприємства та продукції.

Кожна компанія зобов'язана піклуватися у тому, щоб у подальшому вона могла отримувати прибуток: для реалізації продукції, що користується високим

попитом, і отримання доходу необхідна робота з її створення, і вона повинна починатися задовго до стадії спаду життєвого циклу продукції [6]. І якщо життєвий цикл продукції (і розмір доходу) дозволяють відкладати кошти на початок нового виробництва, це необхідно робити це на перших трьох стадіях.

Таким чином, одним із ключових завдань промислових підприємств, що диверсифікують свою діяльність шляхом послідовного виробництва наукомісткої продукції, стає планування її номенклатури, споживчих властивостей та терміну виробництва. [7] Без систематичного вирішення цього завдання підприємство може переживати періоди зниження конкурентоспроможності та прибутковості. Особливо актуальне таке завдання планування життєвих циклів продукції для підприємств, що інтенсивно використовують наукову інформацію та впроваджують нові технології. Це з тим, що у умовах на ринку частіше з'являються нові види продукції, змінюється рівень цін, а життєвий цикл таких новинок прискорюється. По-цьому використання стратегії випереджальної конкурентоспроможності дозволить підприємствам випускати і виносити ринку ту продукцію і за цінами, які користуватимуться найбільшим попитом над ринком.

Структура життєвого циклу продукції під час виробництва кількох видів наукомісткої продукції ускладнюється. Вона перетворюється на періодичну зміну різних видів продукції (чи її модифікацій) у часі.

Диверсифікація наукомісткої продукції та її виведення на ринок, її аналогів та товарів-субститутів пов'язана з внутрішніми та зовнішніми ризиками. Однак у цьому є позитивна риса підходу. Диверсифікація венчурних вкладень як така є шляхом зниження ризиків: при невдачах у виробництві чи реалізації одних видів продукції, зазвичай, великим успіхом користуються інші види. Підприємство в цьому випадку стає венчурним інвестором для самого себе, а потребує також високої кваліфікації фахівців у сфері фінансів, технологій, маркетингу та виробництва. В даному випадку необхідне вибудовування виробничої, технологічної та цінової політики на тривалий період, у рамках якого на окремих

етапах можуть застосовуватись різні технологічні стратегії, конкурентні дії та цінові рішення. Завданнями підприємства у цьому випадку стають:

- моніторинг і прогноз попиту продукцію заданих споживчих якостей чи сфер застосування;
- вибір чи розробка технологій виробництва та рівня витрат;
- періодичне вкладення частини доходу від реалізації продукції виконання нових НДДКР.

Останній із зазначених елементів політики підприємства може бути реалізований за рахунок доходів, отриманих на стадії зростання та зрілості, коли компанія отримує найбільший прибуток. Реалізація такої політики дозволить підприємству заздалегідь розпочати розробку нових видів продукції з високими конкурентними властивостями та вчасно винести її на ринок.

Складним питанням є визначення моменту виведення продукції з ринку та впровадження ринку нових (нової) продукції. У будь-якому випадку таке рішення пов'язане з повною окупністю витрат за «старим» проекту. Цей момент ні також створювати конкуренцію двох видів продукції підприємства друг з одним. В іншому випадку дохідність виробництва та реалізації продукції апіорі буде знижена за рахунок несвоєчасної появи на ринку конкурентної та досконалішої продукції. Рішення може бути досягнуто маркетинговими методами та плануванням термінів проектів з урахуванням стану ринку.

Однак тільки вкладенням частини прибутку нової продукції не створити: важливими критеріями доходності роботи стають швидкість та якість роботи з науковою інформацією під час створення нової продукції. [8] Згадана роль кваліфікації працівників підприємств має при цьому підході вирішальне значення. Саме ними створюються технологічні, продуктові, організаційні та маркетингові рішення, спрямовані на зниження собівартості продукції та зростання її конкурентоспроможності. Витрати цього дуже високі, тому структура собівартості змінюється: зростають Витрати НДДКР, знижуються матеріальні витрати. За рахунок цього підприємство отримує вищу

конкурентоспроможність продукції, її реалізацію за високою ціною та зростання доходу.

Процес ціноутворення – розробка цінової політики та цінової стратегії підприємства на різних етапах життєвого циклу кількох видів продукції – є предметом окремого розгляду.

Таким чином, в результаті цієї частини дослідження показано, що на промислових підприємствах роль наукової інформації та ефективність її використання найбільш значущі. Саме робота з прикладною науковою інформацією дозволяють створити продукцію, що має високий попит, визначає собівартість, попит, обсяг виручки, рентабельність та інші найважливіші показники роботи підприємств. Тому для побудови грамотної цінової політики та стратегії компанії, яка виробляє високотехнологічну продукцію, вона є найважливішим ресурсом, який не розглядався основоположником марксизму як фактор виробництва.

Запропонований підхід, безсумнівно, вимагає набагато більш детального опрацювання, але і як концепція його можуть застосовувати конкретні підприємства при побудові технологічної та цінової стратегії. Особливо затребуваний цей підхід компаніями, що випускають багато високотехнологічних видів продукції, споживчі властивості яких рівень витрат і ціни потрібно планувати заздалегідь.

ВИСНОВКИ

Спираючись на існуючі теоретичні та емпіричні дослідження, визначено, що основним цільовим фактором макrorівня конкурентоспроможності є високий рівень життя населення, який визначається доходом на капітал, зайнятістю та справедливістю розподілу доходів. Необхідний рівень конкурентоспроможності може бути досягнутий за рахунок високої та зростаючої продуктивності у процесі виконання головної мети в рамках усієї соціально-економічної системи на мікрорівнях. Актуальний фоновий чинник визначає глобальне середовище, у якому знання чи спосіб перетворення ресурсів на результати стають критично важливими визначення конкурентоспроможності країн і компаній будь-яких галузей. Об'єднавши положення про три основні фактори конкурентоспроможності, було сформульовано оновлене визначення конструкту конкурентоспроможності: «Конкурентоспроможність — це здатність досягти високого рівня життя за рахунок зростання продуктивності у новому глобальному середовищі, де знання стають вирішальним фактором».

Ґрунтуючись на теоретичному роз'ясненні та оновленому визначенні конкурентоспроможності, обґрунтовано, що для досягнення конкурентоспроможності в нових глобальних умовах зосередження уваги на традиційних факторах виробництва, таких як праця та капітал, може виявитися невдалим. Натомість промислова політика має підкреслювати чинник знань, визначаючи, як традиційні ресурси, працю і капітал перетворюються на продукцію. У оновленому визначенні конкурентоспроможності наголошується на важливості інновацій та НДДКР для досягнення головної мети конкурентоспроможності - все більш високого рівня життя. Наявність чіткої мети, яку намагається досягти країна (галузь чи компанія), забезпечить напрямок для ефективного розподілу обмежених ресурсів.

З метою розробки ефективної стратегії підприємству необхідно постійно здійснювати контроль за поточною ринковою ситуацією та аналіз своїх конкурентних переваг, що дасть змогу виробити та успішно застосувати

конкурентну стратегію, що веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз існуючих методів оцінки конкурентоспроможності дозволив дійти невтішного висновку, що немає універсального методу, оскільки кожен з них має переваги та недоліки. Для точної оцінки конкурентоспроможності підприємства під час виборів методу необхідно враховувати потреби самого підприємства та переваги керівництва. Представлена система показників економічної конкурентоспроможності дозволить розширити наявні методики оцінки, оцінюючи ринкову складову, економічний та фінансовий потенціал, виключаючи суб'єктивізм. Загальна основа даної системи показників – це порівняння організацій, які працюють в одній сфері та надають аналогічні товари/послуги. Вона дозволить провести оцінку рівня конкурентоспроможності організації з усіх боків, а потім сформулювати основну проблему та знайти оптимальний підхід до її вирішення.

Підвищений рівень невизначеності економічної поведінки для організації є найчастішим явищем на сьогоднішній день. Саме тому невід'ємною частиною є методи аналізу та обґрунтування прийнятих рішень управлінцем, які були б спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

Досліджено досвід одного з лідерів ринку, американської компанії Dick's Sporting Goods, та проаналізувати досвід просування та конкуренції на ринку ритейлерів спортивних товарів та одягу для спорту та активного відпочинку. Визначено, підвищенню конкурентоспроможності компанії Dick's сприяли постановка високих цілей та досягнення їх через постійне відстеження та застосування нових тенденцій, таких як збільшення продажів повсякденного спортивного одягу, «впливовий маркетинг», широке використання ІТ-технологій, програм підвищення лояльності клієнтів та забезпечення першокласного обслуговування. Крім того, важливо застосовувати сучасні технології управління якістю, які вирішують багато проблем підвищення конкурентоспроможності організації

У 2023 році чотири тренди можуть займати перше місце в порядку денному компанії: підвищення актуальності бренду; стійкість: час виконувати обіцянки; неаршорінг: потенційне рішення для збоїв у ланцюзі поставок; індустрія спортивних товарів: гаряча мета для приватних інвесторів.

Обґрунтовано, що методи управління якістю можуть зменшити кількість людських помилок та покращити діяльність компанії з валідації. У питанні впливу якості товарів і послуг на конкурентоспроможність організації важливим є доказ споживачеві, що йому пропонується найкраща якість, надаючи яке, компанія сприйматиметься як кращий вибір в очах споживача, зберігаючи високий рівень конкурентоспроможності.

Система управління якістю показує повною мірою свою ефективність тільки в тому випадку, якщо її застосування засноване на принципі системності і охоплює всі організаційно - виробничі сфери діяльності підприємства. На сьогоднішній день процес управління якістю на будь-якому підприємстві стає невід'ємним елементом системи управління в цілому.

Перелік інноваційних інструментів маркетингу сьогодні є колосально широким; було розглянуто такі засоби, як сенсорний маркетинг, використання месенджерів та соціальних мереж, віртуальна та доповнена реальність, штучний інтелект, дата-аналітика та ін. Безумовно, перелік не вичерпується вищенаведеними позиціями. Крім того, проведене дослідження дозволяє зробити кілька висновків щодо перспективних векторів розвитку інноваційного маркетингу: (1) подальше зростання використання високих технологій; (2) прагнення до підвищення лояльності клієнтів на основі інноваційних маркетингових підходів, таких як персоналізація та сегментація, дозволить компаніям покращити зв'язок із клієнтами та підвищити рівень їх лояльності; (3) збільшення прибутку підприємств, які перейшли на інноваційний маркетинг за рахунок оптимізації маркетингових витрат та збільшення прибутку. В цілому ж інноваційний маркетинг є важливим інструментом для компаній, які хочуть бути конкурентоспроможними на ринку і досягти успіху в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2019. 256 с.
2. Білоцерківець В. В., Завгородня О. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю. Ч. 1: Конспект лекцій з дисципліни для студентів. Д.: НМетАУ, 2019. 49 с.
3. Гетьман О.О. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу: монографія. Дніпропетровськ, ДДФА, 2011. 208 с.
4. Гріщенко І., Гринчук Т., Циганчук В. Методи формування конкурентоспроможності підприємств *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82>
5. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.
6. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти): монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с.
7. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2018. 352 с.
8. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
9. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація. *Ефективна економіка*: електронне наукове фахове видання. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737>
10. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності: Навч. Посіб.: Київ: Академія, 2005. 280 с.

11. Румянцев А. Б., Жаліло Я.А., Базилюк Я.Б. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації / за ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2005. 388 с.
12. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
13. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. №2. С. 70-73.
14. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Причорноморські економічні студії. Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці*. 2020. Випуск 51. С.245-248.
15. 340: Dick's Sporting Goods". *Fortune*. June 27, 2018. URL: <http://fortune.com/fortune500/dicks-sporting-goods/>
16. Addison T., Balamoune–Lutz M. Does aid stimulate foreign direct investment? The role of social cohesion. *Economics Bulletin*. 2020. Vol. 40. Is. 3. P. 2289– 2296.
17. Agoba A. M., Agblovor E., Gyeke–Dako A. A., Acquah M. C. Financial globalization and institutions in Africa: the case of foreign direct investment, central bank independence and political institutions. *Journal of Institutional Economics*. 2020. Vol. 16. Issue 6. P. 931–953.
18. Brady D., Beckfield J., Seeleib-Kaiser M. 'Economic globalization and the welfare state in affluent democracies, 1975-2001'. *American Sociological Review*. 2019. Vol. 70, №. 6, pp.921-948
19. Creswell Julie, and Michael Corkery. Walmart and Dick's Raise Minimum Age for Gun Buyers to 21. 28 Feb. 2018. URL: www.nytimes.com/2018/02/28/business/walmart-and-dicks-major-gun-retailers-will-tighten-rules-on-guns-they-sell.html
20. David Caplan, Katie Kindelan. Dick's Sporting Goods CEO on decision to no longer sell assault-style rifles: 'We don't want to be a part of this story'. *ABC News*.

February 28, 2018. URL: <https://abcnews.go.com/GMA/News/dicks-sporting-goods-ceo-company-longer-sell-assault/story?id=53403284>

21. David Dickerson. Innovating cross-cultural marketing models for managing global sales and indirect distribution. *Innovative Marketing*. 2021. №8(1). P.111-134

22. Dick's Sporting Goods acquires mobile scorekeeping company GameChanger Media. *TechCrunch*. URL: <https://techcrunch.com/2016/11/28/dicks-sporting-goods-acquires-mobile-scorekeeping-company-gamechanger-media/>

23. Dick's Sporting Goods CEO Ed Stack Stepping Down After 36 Years. CBS Local Pittsburgh. November 25, 2020. URL: <https://pittsburgh.cbslocal.com/2020/11/25/dicks-sporting-goods-ceo-steps-down/>

24. Dick's Sporting Goods cutting over 100 jobs; shares tumble as sales fall short. *Pittsburgh Tribune-Review*. May 16, 2017. URL: <https://triblive.com/business/headlines/12305744-74/dicks-sporting-goods-cutting-over-100-jobs-shares-tumble-as-sales-fall>

25. Dick's Sporting Goods 'House of Sport' opens in Rochester area. URL: <https://www.wgrz.com/article/news/local/dicks-sporting-goods-house-of-sport-opens-in-rochester-area/71-4b237531-f520-4775-a082-fa89522a0c3f>

26. Dick's Sporting Goods latest record quarter prompts special dividend. August 26, 2021. URL: <https://www.bizjournals.com/pittsburgh/news/2021/08/25/dicks-reports-another-record-quarter.html>

27. Dick's Sporting Goods will stop selling assault-style rifles. *CNNMoney*. *AT&T*. June 27, 2018. URL: <https://money.cnn.com/2018/02/28/news/companies/dicks-weapon-ban/index.html>

28. Dick's Sporting Goods. *Fortune*. Retrieved December 9, 2018. URL: <http://fortune.com/fortune500/dicks-sporting-goods/>

29. Dick's Sporting Goods. July 19, 2020. URL: <http://investors.dicks.com/management/Index?KeyGenPage=1073753826>

30. Douziech T. The most innovative companies in 2023. URL: <https://www.marketscreener.com/news/latest/The-most-innovative-companies-in-2023-45018172/>
31. Edward Stack. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/profile/edward-stack/>
32. European Commission. 2023 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. 2023. URL : <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC135576>
33. Fastenau Jelle. Under the Influence: The Power of Social Media Influencers. 6 Mar. 2018. URL: medium.com/crobox/under-the-influence-the-power-of-social-media-influencers-5192571083c3
34. Flehantova A. The main Features of Innovation Implementation in the Creative 79 Industries Market *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-66>
35. Flehantova Anna. Innovations and its Impact on the Competitiveness of TNCs on the Creative Industries Market (on the Example of the «Walt Disney Company»). *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 37. С. 93–98.
36. Fostering sustainable economic growth by redefining competitiveness and industrial policy: Towards a systemic policy approach aligned with beyond-GDP goals URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/633483-Aiginger-Fostering%20sustainable%20economic%20growth%20by%20redefining%20competitiveness%20and%20industrial%20policy.pdf>
37. Gardiner B., Martin R., Tyler. Competitiveness, Productivity and Economic Growth across the European Regions. *Regional Competitiveness*, 2020. №30. P. 55-64.
38. Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery Published: 16 December 2020
39. Hassan A. 25 Most Innovative Companies in the World in 2023. URL : <https://finance.yahoo.com/news/25-most-innovative-companies-world-120851363.html>

40. Honcharenko V., Panteleimonenko A., Pozhar A., Stetsenko V. Cooperatives in IT sector: theoretical and practical aspects. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. 2019. Vol. 7. No. 2. P. 597-607.
41. Honcharenko, V., Panteleimonenko A., Pozhar, A., Sobchak, H., Klymenko V. Socially Oriented Model of Providing Medical and Dental Services in The Industry 4.0. *Estudios de Economía Aplicada*. Vol. 38, No 3 (1). 2020. P. 1–10.
42. Jan Fagerberg, Mark Knell and Martin Srholec, *The Competitiveness Of Nations Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo* 2021
43. Janoff Barry. MBPT Spotlight: Dick's Sporting Goods Goes Beyond Just Marketing Products. *Broadcasting & Cable*. URL: <https://www.broadcastingcable.com/news/mbpt-spotlight-dicks-sporting-goods-goes-beyond-just-marketing-products-143583>
44. Krishantha Wisenthige, Chen Guoping Firm Level Competitiveness of Small and Medium Enterprises (SMEs): Analytical Framework Based on Pillars of Competitiveness Model
45. Lindsay Rittenhouse. Dick's Sporting Goods Funds a Youth Immigrant Soccer Team in This Emotional Holiday Spot. *Adweek*. URL: <https://www.adweek.com/agencies/dicks-sporting-goods-funds-a-youth-immigrant-soccer-team-in-this-emotional-holiday-spot/>
46. Lu M. Ranked: The Most Innovative Companies in 2023. URL : <https://www.visualcapitalist.com/most-innovative-companies-2023/>
47. New Dick's Sporting Goods facility to expand, add jobs. *The Seattle Times. Associated Press*. April 25, 2018. URL: <https://www.seattletimes.com/business/new-dicks-sporting-goods-facility-to-expand-add-jobs/>
48. Paul R. Krugman *International Economics Theory & Policy* Ninth edition. URL: https://cdn.prexams.com/8978/International%20Economics%20Theory%20and%20Policy%20Book%209th%20Edition.pdf_

49. Phil Wahba. Dick's is launching Public Lands chain in outdoors bet. *Fortune*. June 4, 2021. URL: <https://fortune.com/2021/06/04/dicks-sporting-goods-set-to-launch-its-new-outdoors-focused-public-lands-chain/>

50. Polly Mosendz, Matt Townsend. Dick's Sporting Goods ramps up gun control push, hires lobbyist. URL: <https://www.denverpost.com/2018/05/03/dicks-sporting-goods-hires-lobbyist/>

51. Rantisi N.M. The competitive foundations of localized learning and innovation: the case of women's garment production in New York City. *Economic Geography*. 2021. Vol. 78, No. 4. pp.441-462.

52. Reports on competition policy Preface - Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery | World Economic Forum URL: weforum.org.

53. Salpini Cara. Dick's builds out brand ambassador roster for private labels. *Retail Dive*. April 30, 2021. URL: <https://www.retaildive.com/news/dicks-builds-out-brand-ambassador-roster-for-private-labels/599384/>

54. SEC. Dick's Sporting Goods, Inc. 2021 Annual Report 10-K. SEC.report. URL: <https://sec.report/Document/0001089063-21-000036/>

55. Silver T., Aldona Z.. Competitiveness in the Economic Concepts, Theories and Empirical Research. *Oeconomia*. 2021. №13 (1). P. 91-108. URL: [http://www.oeconomia.actapol.net/pub/13_1_91 .pdf /](http://www.oeconomia.actapol.net/pub/13_1_91.pdf/)

56. Smith, Aaron. Dick's soaring sales prove it can succeed without assault rifles. *CNNMoney*. May 30, 2018. URL: <https://money.cnn.com/2018/05/30/news/companies/dicks-sporting-goods-earnings/index.html>

57. Sporting goods 2023: The need for resilience in a world in disarray. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/sporting-goods-2023-the-need-for-resilience-in-a-world-in-disarray>

58. Tascarella Patty. Dick's Sporting Goods elevates Lauren Hobart to CEO. *Pittsburgh Business Times. American City Business Journals*. November 24, 2020.

URL: <https://www.bizjournals.com/bizwomen/news/latest-news/2020/11/dicks-sporting-goods-elevates-lauren-hobart-ceo.html>

59. World Competitiveness Ranking. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>

60. Yoder, Jake. It's game time! Climb the rock wall or swing for the fences at new Dick's House of Sport. *Knoxville News Sentinel*. URL: <https://www.knoxnews.com/story/money/2021/05/20/dicks-house-sport-knoxville-west-town-mall-different/5043597001/>