

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА  
ТА АРХІТЕКТУРИ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ  
І ЛОГІСТИКИ

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

щодо проведення практичних занять з дисципліни  
**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА»**

для студентів ступеня магістра спеціальності 073 «Менеджмент»  
денної форми навчання

Дніпро  
2019

Методичні вказівки щодо проведення практичних занять з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» для студентів ступеня магістра спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / Укладач: Млодецький В. Р., - Дніпро: ДВНЗ ПДАБА, 2019.- 26 с.

Методичні вказівки є доповненням до навчального контенту з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» і укладені з метою закріплення на практиці теоретичних положень, отриманих студентами на лекціях, а також містять літературу для поглибленого вивчення курсу.

Методичні вказівки призначені для студентів ступеня магістра спеціальності 073 «Менеджмент».

Укладач: Млодецький В. Р., доктор технічних наук, професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА

Відповідальний за випуск: Вечеров В. Т., доктор технічних наук, професор, зав. кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Рецензент: Божанова В. Ю., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.  
Протокол № 4 від 9.10.2019 р.  
Зав. кафедри МУПіЛ Вечеров В. Т.

## ЗМІСТ

<b>Практичне заняття 1.</b> Розрахунок конкурентоспроможності товару (диференціальний метод) .....	<b>3</b>
<b>Практичне заняття 2.</b> Розрахунок конкурентоспроможності товару (комплексний метод).....	<b>7</b>
<b>Практичне заняття 3.</b> Методи експертного обґрунтування впливу факторів які впливають на конкурентоспроможність продукції.....	<b>12</b>
<b>Практичне заняття 4.</b> Прогнозування на базі параметричних процесів (методи екстраполяції).....	<b>17</b>
<b>Практичне заняття 5.</b> Економічне обґрунтування варіантів управлінських рішень по впровадженню варіанту стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.....	<b>20</b>
<b>Практичне заняття 6.</b> Визначення надійності досягнення планових показників при реалізації стратегічних планів розвитку.....	<b>22</b>
<b>Практичне заняття 7.</b> Розрахунок конкурентоспроможності підприємства.....	<b>25</b>
Рекомендована література .....	<b>29</b>

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1. Розрахунок конкурентоспроможності товару (диференціальний метод).**

Метою роботи є : закріплення студентами основних понять, що використовуються при практичному обґрунтуванні рівня конкурентоспроможності товару, та визначення рівня впливу окремих факторів.

#### **План заняття**

#### ***Методи оцінки конкурентоспроможності (диференціальний метод)***

Оцінка проводиться шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння.

Порівняння проводиться за групами технічних і економічних параметрів. При оцінці використовуються диференціальний і комплексний методи оцінки.

**1. Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності, заснований на використанні одиничних параметрів аналізованої продукції і бази порівняння і їх зіставленні.**

Результат оцінки: чи досягнуто рівень в цілому; за якими параметрами він не досягнутий; які з параметрів найбільш сильно відрізняються від базових.

1.1. Якщо за базу оцінки приймається потреба, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \cdot 100\% \quad (1.1)$$

де  $q_i$  - одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му параметру;

$P_i$  - величина  $i$ -го параметра для аналізованої продукції;

$P_{i0}$  - величина  $i$ -го параметра, при якому потреба задовольняється повністю,  $n$  - кількість параметрів.

Аналіз результатів оцінки: при оцінці за нормативними параметрами одиничний показник може приймати тільки два значення - 1 або 0. Якщо аналізована продукція відповідає обов'язковим нормам і стандартам, показник дорівнює 1, якщо параметр продукції в норми і стандарти не вкладається, то показник дорівнює 0; при оцінці за технічними та економічними параметрами одиничний показник може бути більше або дорівнює одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами; якщо аналізована продукція має параметр, значення якого перевищує потреби покупця, обумовлені характером використання (експлуатації) цієї продукції, соціальними умовами, традиціями, фізіологічними особливостями, то вказане підвищення не буде оцінюватися споживачем як перевага, і одиничний показник по даному параметру не може мати значення більше 100 % і при розрахунках повинна використовуватися мінімальна з двох величин - 100% або фактично значення цього показника.

1.2. Якщо за базу оцінки приймається зразок, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \cdot 100\% \quad (1.2)$$

$$q'_i = \frac{P_{i0}}{P_i} \cdot 100\% \quad (1.3)$$

де  $q'_i$ ,  $q_i$  - одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -м технічним параметром;

$P_i$  - величина  $i$ -го параметра для аналізованої продукції;

$P_{i0}$  - величина  $i$ -го параметра для виробу, прийнятого за зразок.

Аналіз результатів оцінки: з формул (1.2) та (1.3) вибирають ту, в якій зростання одиничного показника відповідає підвищенню

ню конкурентоспроможності (наприклад, для оцінки продуктивності - формула (1.2), а для питомої ваги витрати палива - формула (1.3); якщо технічні параметри продукції не мають фізичної міри (наприклад: комфортність, зовнішній вигляд, відповідність моді), для надання цим параметрам кількісних характеристик необхідно використовувати експертні методи оцінки в балах.

1.3. Диференціальний метод дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності аналізованої продукції або наявності у неї недоліків в порівнянні з товаром - аналогом. Він може використовуватися на всіх етапах життєвого циклу продукції, особливо при її порівнянні з гіпотетичним зразком, але не враховує вплив вагомості кожного параметра на перевагу споживача при виборі товару.

### **Задача.**

#### ***Розрахунок конкурентоспроможності побутової техніки диференціальним методом***

Вихідні дані представлені в таблиці 1.1. Дані вироби пройшли повні випробування в незалежній лабораторії товариства споживачів. Оцінки в балах за якістю обслуговування в межах від 1 до 5 встановлено експертами на підставі технічних параметрів виробу. За зразок прийнята модель мікрохвильової печі «Pluton». Експертна комісія підприємства також встановила пріоритетність технічних параметрів і встановила на них відповідні коефіцієнти вагомості, представлені в таблиці.

Таблиця 1.1

Вихідні дані					
Моделі мікрохвильової печі.	Технічні параметри			Економічні параметри	
	Швидкість, (P <sub>1</sub> )	Обсяг (P <sub>2</sub> )	Якість обслуговування, (P <sub>3</sub> )	Ціна, у.о.	Витрати на експлуатацію в рік, у.о.
1	15	6	3,8	3,85	0,81
2	16	6	4,5	4,2	0,94
3	20	2	4,8	5,3	1,11
Зразок	20	2	5	5,8	1,38
Коефіцієнт вагомості	30%	0%	20%		

Використана в таблиці група параметрів, характеризує виконання основних функцій виробу і деякі його технічні характеристики.

#### **За технічними параметрами.**

Щоб розподілити наведені в таблиці моделі за рівнем конкурентоспроможності (диференціальним методом), потрібно виконати наступні пункти:

- розрахувати одиничні параметри по кожній моделі за технічними та економічними параметрами;

- зробити висновки про рівень конкурентоспроможності вітчизняної мікрохвильової печі «Pluton».

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою (1.2):

$$q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \cdot 100\%$$

тому розрахунок одиничного показника для першої моделі:

$$q_1 = \frac{150}{200} = 0,75 \quad q_2 = \frac{16}{32} = 0,5 \quad q_3 = \frac{3,8}{5} = 0,76$$

розрахунок одиничного показника для другої моделі:

$$q_1 = \frac{166}{200} = 0,83 \quad q_2 = \frac{16}{32} = 0,5 \quad q_3 = \frac{4,5}{5} = 0,9$$

розрахунок одиничного показника для третьої моделі:

$$q_1 = \frac{200}{200} = 1 \quad q_2 = \frac{32}{32} = 1 \quad q_3 = \frac{4,8}{5} = 0,96$$

**За економічними параметрами:**

розрахунок одиничного показника для першої моделі:

$$q_1 = \frac{5,8}{3,85} = 1,51$$

розрахунок одиничного показника для другої моделі:

$$q_2 = \frac{5,8}{4,2} = 1,38$$

розрахунок одиничного показника для третьої моделі:

$$q_3 = \frac{5,8}{5,3} = 1,09$$

**Висновки:**

в цілому рівень конкурентоспроможності не досягнутий; за технічними параметрами мікрохвильова піч «Pluton» поки не конкурентоспроможна, хоча третя модель за технічними характеристиками є ідентичною моделі - зразка. Але за якістю обслуговування фірма поки відстає від своїх конкурентів. Так що за економічними параметрами вітчизняні мікрохвильові печі цілком конкурентоспроможні.

Розрахувати конкурентні переваги по кожному параметру, який характеризує споживчі якості товару на базі диференціального методу.

Підприємство випускає будівельну суміш, її споживчі якості визначаються ціною за 1 кг., відсотком домішок у суміші, витратами матеріалу на 1 кв.м. поверхні стіни. Розрахунок виконується у табличній формі.

Таблиця 1.2

## Розрахунок конкурентних переваг

Параметр товару	Один. виміру	Продукція, що аналіз-ся	Товар-аналог	Одинич. показ. конк-спр. (%)	№ форм
Ціна	грн/кг	250	300	120	1,3
Відсот. домішо	%	8	5	63	1,3
Витрати на 1м2	кг/кв.м.	0,45	0,65	144	1,2

**Висновок.**

Товар, конкурентоспроможність якого аналізується, має по ціні і витратам на 1 кв.м. конкурентні переваги над товаром-аналогом відповідно на 20% і 44%, але по домішкам - відстає від аналогу на 37%.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2. Розрахунок конкурентоспроможності товару (комплексний метод).

Метою роботи є :

закріплення студентами основних понять, що використовуються при практичному обґрунтуванні рівня конкурентоспроможності товару, та визначення рівня впливу окремих факторів.

### План заняття

*Методи оцінки конкурентоспроможності (комплексний метод)*

### 2. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності.

ґрунтується на застосуванні комплексних (групових, узагальнених і інтегральних) показників або зіставленні питомих корисних ефектів аналізованої продукції й зразка.

2.1. Розрахунок групового показника по нормативних параметрах здійснюється за формулою:

$$I_{\text{гп}} = \prod_{i=1}^n q_{\text{ні}}, \quad (2.4)$$

де  $I_{\text{гп}}$  - груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

$q_{\text{ні}}$  - одиничний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му нормативному параметрі, розраховується за формулою (2.1);

$n$  - число нормативних параметрів, що підлягають оцінці.

Аналіз результатів: якщо хоча б один з одиничних показників дорівнює 0 (тобто продукція по якомусь параметру не відповідає обов'язковій нормі), то груповий показник також дорівнює 0, що говорить про не конкурентоспроможність даного товару на даному ринку.



2.2. Розрахунок групового показника за технічними параметрами (крім нормативних) здійснюється за формулою:

$$I_{\text{гп}} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i, \quad (2.5)$$

де  $I_{\text{гп}}$  - груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

$q_i$  - одиничний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му технічному параметру, розраховується за формулами (2.1), (2.2), (2.3);

$a_i$  - вагомість  $i$ -го параметра в загальному наборі з  $n$  технічних параметрів, що характеризують потребу;

$n$  - число параметрів, що беруть участь в оцінці.

Аналіз результатів:

а) отриманий груповий показник  $I_{\text{гп}}$  характеризує ступінь відповідності даного товару існуючій потребі по всьому набору технічних параметрів, чим він вищий, тим в цілому повніше задовольняються запити споживачів;

б) основою для визначення вагомості кожного технічного параметра в загальному наборі є експертні оцінки, засновані на результатах ринкових досліджень, попитів споживачів, семінарів, виставок зразків;

в) у випадку труднощів, що виникають при проведенні ринкових досліджень, а також з метою спрощення розрахунків і проведення орієнтовних оцінок з технічних параметрів може бути обрана найбільш вагома група або застосований комплексний параметр - корисний ефект, який надалі бере участь у порівнянні (для підвищення точності оцінки необхідно врахувати вплив на його величину ергономічних, естетичних та екологічних параметрів).

2.3. Розрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться на основі визначення повних витрат споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції.

Повні витрати споживача визначаються по формулі:

$$Z = Z_c + \sum_{i=1}^T C_i, \quad (2.6)$$

де  $Z$  - повні витрати споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції;

$Z_c$  - одноразові витрати на придбання продукції;

$C_i$  - середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, пов'язані з  $i$ -м роком її служби;

$T$  - термін служби;

$i$  - рік по порядку

При цьому,  $C_i$  визначається за формулою:

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j, \quad (2.7)$$

де  $C_j$  - експлуатаційні витрати по  $j$ -ої статті;

$n$  - кількість статей експлуатаційних витрат.

У тому випадку, якщо продукція може бути продана після експлуатації, повні витрати повинні бути зменшені на величину виручки за неї (відповідно показник для даної статті вводиться у формулу зі знаком мінус).

Розрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою:

$$I_{\text{гп}} = \frac{З}{З_0}, \quad (2.8)$$

де  $I_{\text{гп}}$  - груповий показник за економічними параметрами;

$З, З_0$  - повні витрати споживача відповідно по оцінюваній продукції та зразку.

Формули (2.6) і (2.8) не враховують коефіцієнта приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року, тому що відносини повних витрат певною мірою компенсує вплив коефіцієнта приведення на величину  $I_{\text{гп}}$ .

У разі необхідності врахування коефіцієнта приведення експлуатаційних витрат формули (2.6) і (2.8) приймають вигляд:

$$З = З_c + \sum_{i=1}^T C_i \cdot \alpha_i \quad (2.9)$$

Відповідно підрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою:

$$I_{\text{гп}} = \frac{З_c + \sum C_i \cdot \alpha_i}{З_0 + \sum C_{0i} \cdot \alpha_i}, \quad (2.10)$$

де  $I_{\text{гп}}$  - груповий показник за економічними параметрами;

$З, З_0$  - одноразові витрати на придбання відповідно аналізованої продукції та зразка;

$З_i, C_{0i}$  - сумарні витрати на експлуатацію або споживання відповідно аналізованої продукції та зразка в  $i$ -му році

$T$  - термін служби товару;

$\alpha_i$  - коефіцієнт приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року.

Величина терміну служби для виробів промислового призначення приймається рівною амортизаційному періоду. Для продукції споживчого призначення оцінка терміну служби повинна проводитися на основі відомостей про фактичні терміни служби аналогічних виробів, а також швидкості морального старіння товарів даного класу.

2.4. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою:

$$K = I_{\text{нп}} \cdot \frac{I_{\text{тп}}}{I_{\text{зп}}} \quad (2.11)$$

де  $K$  - інтегральний показник конкурентоспроможності аналізованої продукції по відношенню до виробу-зразку;

Аналіз результатів. За змістом показник  $K$  відображає відмінність між порівнюваною продукцією в споживчому ефекті, що припадає на одиницю витрат покупця з придбання та споживання виробу. Якщо  $K < 1$ , то аналізований товар поступається зразку за конкурентоспроможністю, а якщо  $K > 1$ , то перевершує, при рівній конкурентоспроможності  $K = 1$ .

2.5. Якщо аналіз проводиться по декількох зразках, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції по обраній групі аналогів може бути розрахований як сума середньозважених показників по кожному окремому зразку:

$$K_{\text{ср}} = \sum_{i=1}^N K_i \cdot R_i \quad (2.12)$$

де  $K_{\text{ср}}$  - інтегральний показник конкурентоспроможності продукції щодо групи зразків;

$K_i$  - показник конкурентоспроможності щодо  $i$ -го зразка;

$R_i$  - вагомість  $i$ -го зразка в групі аналогів;

$N$  - кількість аналогів.

**2.6. Змішаний метод оцінки є поєднання диференціального та комплексного методів.** При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів розрахованих диференціальним методом і частина параметрів розрахованих комплексним методом.

***Розрахунок конкурентоспроможності мікрохвильової печі комплексним методом***

Щоб розподілити наведені в таблиці 2.2. моделі печі за рівнем конкурентоспроможності (комплексним методом), потрібно виконати наступні пункти:

розрахувати груповий показник за технічними параметрами;  
розрахувати груповий показник за економічними параметрами шляхом підсумовування одночасних та експлуатаційних витрат;  
розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності;

зробити відповідні висновки про конкурентоспроможність аналізованих моделей по відношенню до зразка.

1. *Розрахунок групових показників по технічних параметрах.*

Груповий показник розраховується за формулою (2.5):

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i$$

для конкретної моделі:

$$I_{\text{ТП}} = q_1 \cdot a_1 + q_2 \cdot a_2 + q_3 \cdot a_3$$

Звідси, показник за технічними параметрами для першої моделі дорівнює:

$$I_{\text{ТП}} = 0,75 \cdot 30\% + 0,5 \cdot 50\% + 0,76 \cdot 20\% = 0,75 \cdot 0,3 + 0,5 \cdot 0,5 + 0,76 \cdot 0,2 = 0,627$$

для другої моделі:

$$I_{\text{ТП}} = 0,83 \cdot 30\% + 0,5 \cdot 50\% + 0,9 \cdot 20\% = 0,83 \cdot 0,3 + 0,5 \cdot 0,5 + 0,9 \cdot 0,2 = 0,679$$

для третьої моделі:

$$I_{\text{ТП}} = 1,30\% + \cdot 50\% + 0,96 \cdot 20\% = 1,0, 3 + 1,0, 5 + 0,96 \cdot 0,2 = 0,992$$

2. *Розрахунок групових показників за економічними параметрами.*

Груповий показник за економічними параметрами розраховується за формулою (2.10):

$$I_{\text{ЭП}} = \frac{z_c + \sum C_i \cdot \alpha_i}{z_o + \sum C_i \cdot \alpha_i}$$

$$I_{\text{ЭП}} = \frac{3,85 + 0,81 \cdot (1 + 0,877 + 0,77 + 0,675)}{5,8 + 1,38 \cdot (1 + 0,877 + 0,77 + 0,675)} = 0,629$$

для другої моделі:

$$I_{\text{ЭП}} = \frac{4,2 + 0,94 \cdot (1 + 0,877 + 0,77 + 0,675)}{5,8 + 1,38 \cdot (1 + 0,877 + 0,77 + 0,675)} = 0,705$$

для третьої моделі:

$$I_{\text{ЭП}} = \frac{5,3 + 1,11 \cdot (1 + 0,877 + 0,77 + 0,675)}{5,8 + 1,38 \cdot (1 + 0,877 + 0,77 + 0,675)} = 0,865$$

2.3.3. Розрахунок інтегрального показника. Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується за формулою:

$$K = I_{\text{ТП}} \cdot \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЭП}}}, \quad (2.11)$$

Для першої моделі:

$$K = \frac{I_{\text{тп}}}{I_{\text{зп}}} = \frac{0,627}{0,629} = 0,997$$

для другої моделі:

$$K = \frac{I_{\text{тп}}}{I_{\text{зп}}} = \frac{0,679}{0,705} = 0,963$$

для третьої моделі:

$$K = \frac{I_{\text{тп}}}{I_{\text{зп}}} = \frac{0,992}{0,865} = 1,147$$

#### **2.4. Аналіз результатів розрахунку**

У результаті отриманих групових показників по технічних параметрах третя модель печі найбільш конкурентоздатна, тобто в цілому третя модель повніше задовольняє запити споживача, ніж всі інші моделі. Так як груповий показник характеризує ступінь відповідності досліджуваного виробу відповідним потребам по всім технічним параметрам. А з отриманих розрахунків за економічними параметрами видно, що перша модель більш конкурентоспроможна за економічними параметрами з усіх інших моделей, так як має найменший груповий показник, який у першій моделі дорівнює 0,629. А це означає, що покупець буде з більшою охотою купувати першу модель, ніж всі інші. Але оскільки термін морального старіння у печі дуже маленький, то вигідніше купувати третю модель. Хоч вона і дорожче, але за технічними параметрах вона цілком конкурентоспроможна.

З розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможності видно, що перша і друга моделі поступаються зразком за конкурентоспроможністю в цілому, так як у них інтегральний показник менше одиниці. А третя модель перевершує зразок по конкурентоздатності в цілому, тому що у неї інтегральний показник більше одиниці і дорівнює 1,147. Це говорить про те, що вигідніше купувати третю модель, оскільки вона за технічними параметрами не поступається зразком.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. Методи експертного обґрунтування впливу факторів які впливають на конкурентоспроможність продукції.**

Метою роботи є :

закріплення студентами основних понять, що використовуються при практичному обґрунтуванні варіанта рішення управлінської проблеми використовуючи методи експертного аналізу.

### План заняття

1. Вступ до теми заняття.
2. Рішення типової задачі.
3. Рішення студентами індивідуальних завдань.

Основна типова задача (метод балів).

Припустимо, що експертна група встановила, що на стан підприємства впливає чотири важливих фактори, треба провести розрахунок значимості кожного з них по силі впливу на стан підприємства.

Група складається з дев'ятьох експертів.

Пар/Є ксп	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Вагом. парамет	Ранг
П1	7	6	8	6	7	8	6	7	7	0,318	1
П2	6	8	7	10	3	2	4	7	3	0,253	2
П3	2	4	2	4	5	3	7	4	5	0,195	4
П4	5	4	2	2	6	7	7	6	8	0,241	3
Сума балів	20	22	19	25	21	20	24	24	23	1,0	

Кожен експерт кожному параметру присвоює бали по шкалі від 0 до 10.

Розрахунок параметрів вагомості кожного параметру по балах експертів.

Вагомість першого параметру

$$A_1 = (7/20 + 6/22 + 8/19 + 6/25 + 7/21 + 8/20 + 6/24 + 7/24 + 7/23) / 9 = 0,318.$$

Аналогічно підраховується вагомість і по іншим параметрам.

В якості товару для проведення практичного аналізу конкурентоспроможності ми вибрали такий товар як журнал.

Модель оцінки конкурентоспроможності аналізованого товару включає в себе наступні етапи .

1. Структурування, формування в класифікаційний ряд основні параметри, за якими буде оцінюватися конкурентоспроможність досліджуваного товару. Як правило їх кількість обмежується десятьма.

2. Кожен параметр розбивається на рівні якості. Вони можуть бути бінарними («так – ні» або «1 – 0»), трьох факторними («так - частково – ні» або «+1; 0; -1»), але краще за все і звичніше – «учнівські» 5-ти бальні шкали при шести рівнях від «0» (відсутність ознаки) до «5» (ознака відмінно виражений).

3. Стоїться матриця-таблиця «Параметри \* Рівні» (10 \* 6 = 60 осередків) і по ній оцінюється досліджуваний продукт.

4. Розраховується загальний індекс якості  $Do_0$  (як середньоарифметичне показників якості), будується графічне відображення матриці.

5. За підсумковим показниками індексу якості  $K_0$  оцінюється конкурентоспроможність товару відповідно до інтервалами:

5,00 - 4,51: вкрай висока конкурентоспроможність товару;

4,50 - 3,51: висока конкурентоспроможність товару;

3,50 - 2,51: середня конкурентоспроможність товару;

2,50 - 1,51: низька конкурентоспроможність товару;

1,50 - 0,00: відсутність конкурентоспроможності товару.

В якості основних параметрів оцінки конкурентоспроможності даного видання ми вибрали наступні

Назва.

1. Заголовки.

2. Зміст.

3. "Обличчя" журналу.

4. Мова.

5. Графіка.

6. Економіка.

7. Поліграфія.

8. Реклама.

9. Дизайн.

Дані параметри оцінюються за п'ятибальною шкалою з шістьма рівнями.

Таблиця 3.1.

Матриця оцінки.

Параметри видання, що оцінюється	Рівні оцінки видання (0 – 6 балів)					
	0 «Дуже погано»	1 «Погано»	2 «Незадовільно»	3 «Задовільно»	4 «Добре»	5 «Дуже добре»
1. Назва і епіграф (слоган)	Сіре нудне назва та виконання	Назва повторює, копіює щось відоме	Назва незрозуміла без роз'яснень	Назва не помітна, епіграф «ділової»	Назва і епіграф вибрані «в точку»	Образно пропрацьована кожна буква
2. Заголовки (побудова, шрифтовий гарнітура)	Не привертають увагу, зовсім не цікаві.	Стандартні, вузько-професійних	Шаблонні, надокучили	До 10 – 20% привертають увагу	Оригінальні, але не скандальні	Всі оригінальні, трохи скандальні
3. Зміст (прикриття, ливніс, інтерес)	Все можна дізнатися з 2-3 інших видань	Нова, корисна інформація не більше 2-5%	Передрук з інших видань до 30-50%	Цікаво по фактах до 10 – 20% матеріалів	Цікаво до 50-70% матеріалів	Прочитується від першого до останнього рядка

Продовження таблиці 3.1

4. «Обличчя» журналу (родзинка, образ, впізнаваність)	як вкладиш до іншої	Повторює, копіює офіційно	Привертає увагу не більше 1-2 рядків у газеті	Своїх «індивідуальних» матеріалів не більше 10-20%	Здалеку впізнається серед інших 20 – 30 газет	Навіть ціна, редакція подані прикладом
5. Мова (форма викладу, подачі матеріалів)	На сторінці зустрічається 5-10 незрозумілих слів	Стандартний, суцільний, офіційна мова	Цікава мова в 1 – 2 нотатках	Цікаві з мови 10 - 20% матеріалів	Цікава мова 50-70% матеріалів	Неповторно-індивідуальний, авторський
6. Графічне оформлення (фото, заставки)	Графічного оформлення немає	Застосовується лише 3-5 видів шрифтів	Виділяються 1-2 матеріали з 20 - 40 блоків	Виділяються 1-2 сторінки (привертають увагу)	Всі сторінки відмінно оформлені	Кожен матеріал має графічний акцент
7. Економіка (ціна, окупність, прибуток)	Ціна призначена без розрахунку	Маркетинговий аналіз ринку не проводиться	Визначена ціна і прибуток (без гарантій)	Існує неструктурований план на перші 6-8 місяців	Є бізнес-план на 1-3 роки	Проводиться моніторинг, по кожному виходу проводиться коригування
8. Поліграфічна якість (папір, фарба)	Не хочеться брати в руки навіть для обгортки	Папір поганий, «сірий», грубозернистий	Фарба погана, мазка, не яскрава	Немає лисин, розмивів, неакуратностей	Оригінальний підхід (кольоровий папір)	Колір, друк, папір прекрасний
9. Реклама (подача, ефект)	Реклама не відрізняється від інформації	Вся реклама одноманітна, нудна	Цікаві 1-2 з 20-30 рекламних блоків	Цікаві, привабливі 10-20% рекламних блоків	Цікаві, індивідуальні 50-70% реклами	З інтересом розглядається кожна реклама
10. Дизайн (оформлення, верстка та ін)	Дизайну, єдиного зразка та підходу немає	«Доморощений», не сучасний дизайн	Змішане заповнення сторінок	Чіткий поділ сторінок і розділів	Поєднання модулів з об'ємним рішенням	Всі номери яскраві, особливо святкові



Аналіз показників конкурентоспроможності показав, що (рис. 2) загальний індекс якості  $K_0$  становить:

$K_0 = (4 + 3 + 3 + 5 + 3 + 2 + 2 + 1 + 4 + 3) / 10 = 3,00$ , що відповідно за наведеною вище шкалою конкурентоспроможності означає, видання має середній рівень конкурентоспроможності, і для його підвищення необхідно, в першу чергу, здійснити наступні заходи:

- Поліпшити якість поліграфії;
- Поліпшити графічне оформлення
- Реорганізувати системи управління.

При усуненні цих недоліків (хоча б до рівня 4-х балів згідно нашої матриці) конкурентоспроможність зросте до рівня:  $K_0 = (4 + 3 + 3 + 5 + 3 + 4 + 4 + 4 + 4 + 3) / 10 = 3,70$ , що означає високу конкурентоспроможність видання і збільшення його прибутковості.

## ВИСНОВОК

У результаті вийшло, що вітчизняна побутова техніка в даний момент часу є на ринку цілком конкурентоспроможною, що говорить про те, що вітчизняна промисловість не стоїть на місці, а розвивається і за якістю готові вироби не поступаються імпортним аналогам.

Тим не менш розробляється Державна політика промислового розвитку, спрямована на підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, повинна забезпечувати рішення двох найважливіших завдань: реформування підприємств з метою підвищення якості та ефективності їх управління та розробку заходів державного регулювання, стимулюють розвиток вітчизняних товаровиробників.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4. Прогнозування на базі параметричних процесів (методи екстраполяції)

Метою роботи є :

закріплення студентами основних понять, що використовуються при практичному обґрунтуванні прогнозного розвитку параметричного процесу, який характеризує майбутній стан підприємства на базі аналізу статистичних даних за попередній період.

### План заняття

1. Вступ до теми заняття.
2. Рішення типової задачі.
3. Рішення студентами індивідуальних завдань.

Основна типова задача.

Методи екстраполяції ґруновані на прогнозування розвитку параметричного процесу в майбутньому на базі тенденцій, які склались за попередній період. Застосування цього методу не потребує моделювання окремих параметрів і відслідковує загальні тенденції. Цей метод дає припустиму точність розрахунків для процесів які протікають у відносно стабільних умовах і є впевненість, що ці умови у майбутньому суттєво не зміняться.

Найбільш поширеними є методи екстраполяції по математичним моделям і графічний. Для їх застосування використовуються стандартні програми .

***Розглянемо приклад.***

Треба спрогнозувати значення індексу конкурентоспроможності продукції. Встановлено що індекс конкурентоспроможності продукції за попередній період складає відповідно:

2,10, 2,03, 1,95, 2,02, 1,86, 1,87, 1,83, 1,80.

Робота завершується висновком.

Тип функції	R <sup>2</sup>	Характеристика
Лінійна		
Степенна		
Логарифмічна		
Експоненціальна		

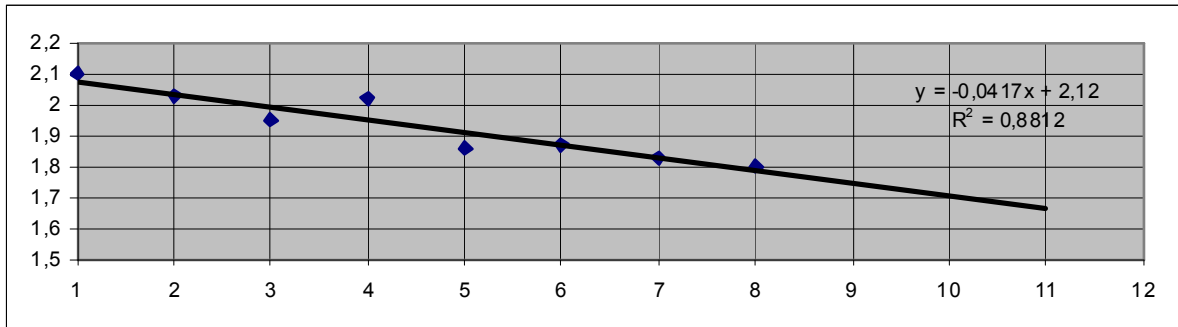
Характеристика ступеню залежності.

R <sup>2</sup>	Характеристика
0-0,25	Пра4тично відсутня
0,26-0,5	Слабка залежність
0,51-0,75	Значуща залежність
0,75-0,9	Сильна залежність
0,9-1	Залежність практично функціональна

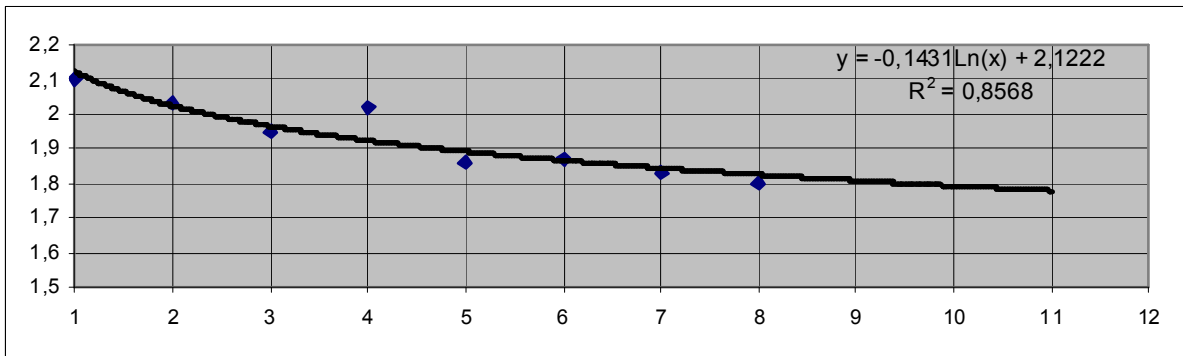
Для тієї функції, яка має максимальне значення R<sup>2</sup> виконується розрахунок значень собівартості продукції на три роки вперед. Розрахунок виконується за формулою вибраної функції тренду. Розрахунки наводяться у табличній формі.

Роки аналізу	1	2	3	4	5	6	7	8
Індекс конкурентоспр.	2,1	2,03	1,95	2,02	1,86	1,87	1,83	1,8

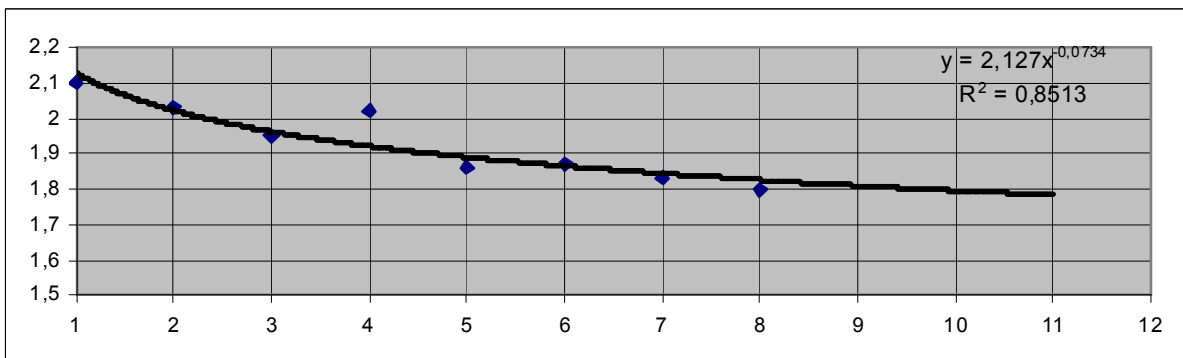
Лінійна лінія тренда прогнозу на три роки вперед дає 1,65



лінія тренді логаріфмічна, прогноз на три роки 1,8



лінія тренда степеня, прогноз на три роки 1,8.



лінія тренда експоненіальна. Прогноз 1,7

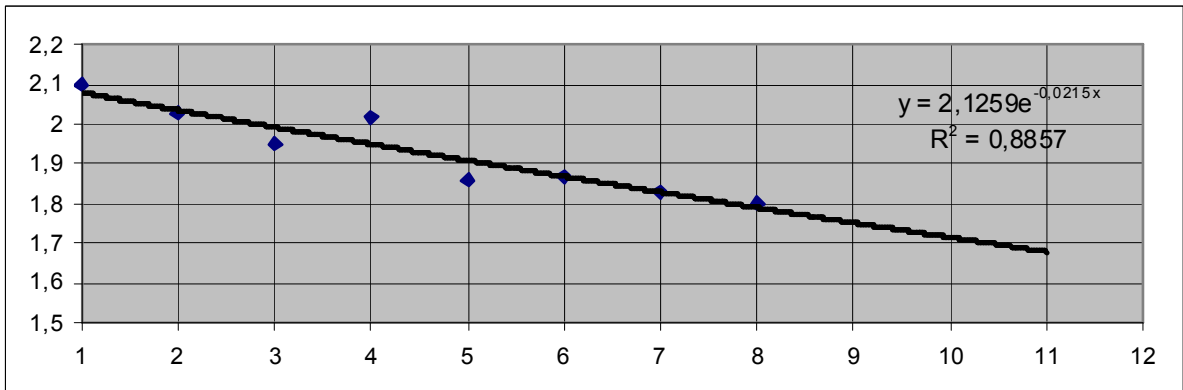


Рис.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. Економічне обґрунтування варіантів управлінських рішень по впровадженню варіанту стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.**

Метою роботи є :

закріплення студентами основних понять, що використовуються при обґрунтуванні управлінських рішень по інвестиційному процесу на базі аналізу його економічних показників.

### **План заняття**

1. Вступ до теми заняття.
2. Рішення типової задачі.
3. Рішення студентами індивідуальних завдань.

Основна типова задача.

Є два варіанта розподілу коштів по етапам реалізації інвестиційного проекту треба розрахувати показники ефективності по кожному з них і дати обґрунтування рішення.

1. Розрахунок показників ефективності проектів.

#### ***1.1 Чиста приведена вартість NPV.***

$$NPV = (\sum P_k / (1+r)^k) - (\sum IC_j / (1+r)^j)$$

Значення NPV	Висновок щодо прийняття проекту.
NPV > 0	Проект приймається
NPV < 0	Проект не приймається
NPV = 0	Проект ні прибутковий ні збитковий має доходність визначену ставкою дисконту.

***1.2 Індекс рентабельності PI.*** Є відносним показником, що є зручним при виборі одного проекту з альтернативних, які мають приблизно однакові значення NPV.

$$PI = (\sum P_k / (1+r)^k) / (\sum IC_j / (1+r)^j)$$

Значення PI	Висновок щодо прийняття проекту.
PI > 0	Проект приймається
PI < 0	Проект не приймається
PI = 0	Проект ні прибутковий ні збитковий має доходність визначену ставкою дисконту.

### 1.3 Внутрішня норма рентабельності інвестицій *IRR*.

Це значення коефіцієнту дисконтування при якому NPV проекту дорівнює нулю.

$IRR = r$ . При якому  $NPV = 0$ .

Економічний зміст цього показника полягає в тому, що підприємець може прийняти позитивне рішення про інвестиції, якщо рівень рентабельності проекту  $IRR$  не нижче значення вартості коштів залучених до інвестування цього проекту  $CC$ .

Значення $IRR$	Висновок щодо прийняття проекту.
$IRR > CC$	Проект приймається
$IRR < CC$	Проект не приймається
$IRR = CC$	Проект ні прибутковий ні збитковий має доходність визначену ставкою дисконту.

**1.4 Період окупності. *PP*** показує скільки років необхідно для покриття інвестованих у проект коштів.

$PP = n$ , при якому  $\sum P_k > IC$

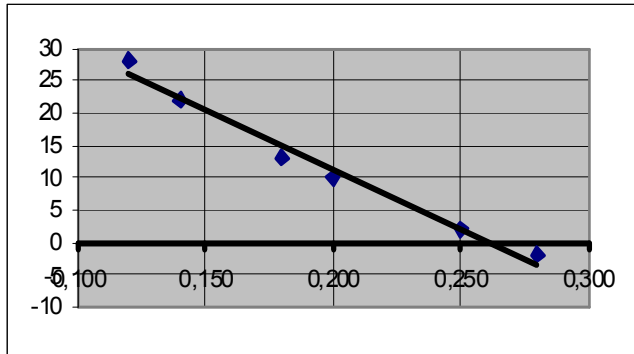
Приклад.

Рік	Проект А	Проект Б
0	-10	-10
1	0	10
2	20	0
3	5	15
Період окупності, рік.	2	1

Розрахунки по варіантам проектів.

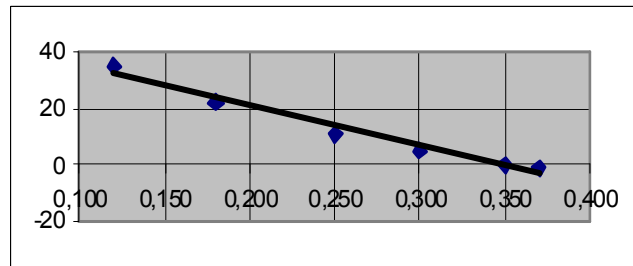
## Варіант А

Період. Роки	1	2	3	4	5
Грош потік	-50	-25	25	50	75
Ставка	0,14				
Коеф діскнт.	0,877193	0,769468	0,674972	0,59208	0,519369
Дисконт ГП	-44	-19	17	30	39
NPV	22				
IRR	0,26				
PI	1,37 $(17+30+39)/(44+19)$				
PP	5				
IRR	0,12	0,14	0,18	0,2	0,25
NPV	28	22	13	10	2
	0,28	-2			



## Варіант Б

Період. Роки	1	2	3	4	5
Грош потік	-50	-25	75	50	25
Ставка	0,14				
Коеф діскнт.	0,877193	0,769468	0,674972	0,59208	0,519369
Дисконт ГП	-44	-19	51	30	13
NPV	30				
IRR	0,35				
PI	1,49 $(51+30+13)/(44+19)$				
PP	4				
IRR	0,12	0,18	0,25	0,3	0,35
NPV	35	22	11	5	0
	0,37	-1			



Зведена таблиця розрахунків.		
Показники	Проект А	Проект Б
NPV	22	30
IRR	0,26	0,35
PI	1,37	1,49
PP	5	4

Висновок. Проект Б є більш привабливим для інвестицій так як він має кращі показники.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6. Визначення надійності досягнення планових показників при реалізації стратегічних планів розвитку.

Метою роботи є :

закріплення студентами основних понять, що використовуються при розрахунку показників імовірності подій..

### План заняття

1. Вступ до теми заняття.
2. Рішення типової задачі.
3. Рішення студентами індивідуальних завдань.

Основна типова задача.

Розрахувати ймовірність виконання контракту за 20 діб, 25 діб. 30діб. На базі аналізу виконання аналогічних контрактів за попередній період встановлено

Строк виконання Контракту, діб	10-15	16-20	21-25	26-30
Кількість контрактів	3	7	9	5

		Частота	
10-15	3	0,13	0,13
16-20	7	0,29	0,42
21-25	9	0,38	0,79
26-30	5	0,21	1,00
	24	1,00	
Підсумок розрахунку			
дні	%		
20	40		
25	80		
30	100		

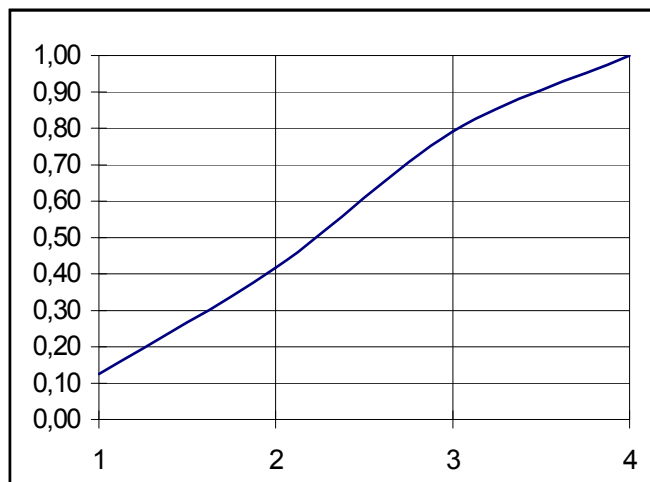
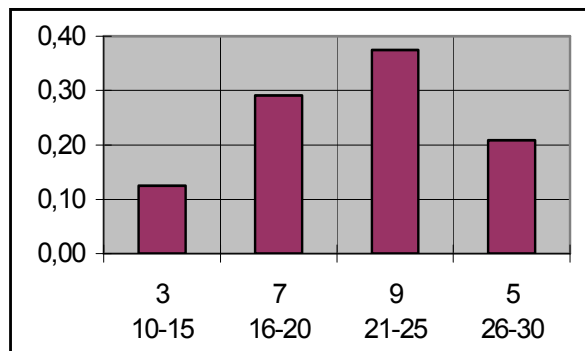


Рис.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7. Розрахунок конкурентоспроможності підприємства.

З метою демонстрації розглянутого методу і узагальнення досвіду у теорії та практиці маркетингу і логістики було проведено дослідження оптової фармацевтичної фірми «Оптовик».

Сильні і слабкі сторони фірми, загрози і можливості наведені на **Рис. 2,3.**

Складові SWOT-аналізу	Можливість	Загрози
	А. Зниження вартості комп'ютерної техніки	а) Низька купівельна спроможність населення
	Б. Розвиток інформаційних технологій, зокрема систем автоматизованого обліку товару	б) Нестача обігових коштів у лікувальних закладах
	В. Низька концентрація оптових фірм на ринку	с) Недобросовісність частини аптек стосовно оплати
	Г. Організація конкурсів (тендерів) на закупівлю ліків за рахунок бюджетних коштів	д) Збільшення кількості суб'єктів оптового ринку
	Д. Збільшення кількості аптек, аптечних пунктів і аптечних кіосків. Створення аптечних мереж	е) Жорстке державне регулювання цін стосовно великого переліку препаратів
	Ж. Розвиток навчальних (тренінгових) послуг	ф) Мінімізація аптеками товарних запасів
	З. Зростання ролі людського фактора	

Рис.7.1



<b>Сильні сторони</b>	<b>SO-стратегії</b>	<b>ST-стратегії</b>
I. Досвід роботи на ринку	Участь у тендерах ( <i>Г</i> ), збільшення ринкової частки ( <i>В</i> )	Участь у добродійних та гуманітарних акціях ( <i>d</i> )
II. Широкий, глибокий та диверсифікований товарний асортимент, зокрема наявність ексклюзивних оригінальних препаратів	Привернення уваги можливих клієнтів ( <i>Д</i> )	Формування асортиментної політики, тісно пов'язаної із диверсифікацією в напрямку розширення не-лікарського асортименту( <i>e</i> )
III. Довгострокові контракти з виробниками, зокрема іноземними		Розроблення цінової політики стосовно переліку ліків, які підлягають державному регулюванню ( <i>e</i> )
IV. Широкий радіус обслуговування		Використання географічної консолідації ( <i>f</i> )
V. Відсутність роздрібної аптечної мережі	Створення договірної вертикальної маркетингової системи на основі консигнаційного забезпечення замість простого товарного кредитування ( <i>Д, f</i> )	
VI. Значна кількість постійних клієнтів	Використання принципів теорії портфоліо для дискримінації клієнтів на основі ABC-аналізу ( <i>Д, d</i> )	
VII. Наявність електронної пошти, зв'язок через Web-вузли	Автоматизація системи збуту на основі встановлення модулів у постійних партнерів групи А ( <i>А, В, d</i> )	

Рис.7.2

При цьому розпізнаванням груп факторів вважалось визначення тих напрямків діяльності фірми, які посилюються або ослаблюються конкретними факторами.

Після проведеного групування:

- виявляють можливості, що відповідають ресурсам фірми;
- розробляють заходи, спрямовані на запобігання впливу загроз;
- зіставляють переваги фірми з ринковими можливостями;
- розробляють стратегічні напрямки подолання слабких сторін фірми.

Остаточне оцінювання сильних і слабких сторін, маркетингових можливостей та загроз проводять у матриці SWOT-аналізу (Таблиця 7.1).

## Матриця SWOT-аналізу

Слабкі сторони	WO-стратегії	WT-стратегії
1. Зменшення ринкової частки	Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів лікарських засобів, привернення уваги нових клієнтів (B, D, a, b, c, d)	
2. Недостатній рівень кваліфікації персоналу	Реалізація програми навчання фахівців (Ж, b, c)	
3. Відсутність чіткої системи оплати праці	Оптимізація системи оплати праці на основі ранжування посадової структури підприємства (З, b, c)	
4. Низький рівень розвитку механізації, автоматизації та техніко-технологічної бази складського господарства	Впровадження систем автоматизованого обліку, зокрема автоматичної ідентифікації ліків за допомогою штрихового кодування (B, d)	
5. Високі витрати на транспортування	Маршрутизація перевезень з використанням спеціального комп'ютерного забезпечення, зокрема електронного та цифрового атласу доріг (A, B).	Зосередження на певному географічному ринку (географічне фокусування) (f)
6. Низький рівень системи керування товарними запасами	Поетапне впровадження окремих модулів Корпоративної системи управління підприємством (A, B), зокрема стосовно управління товарними запасами (Ж, f)	
7. Недостатньо ефективна робота з клієнтами	Реалізація програми навчання фахівців (Ж)	Переорієнтація на платоспроможних добросовісних клієнтів, перегляд системи надання товарних кредитів і політики встановлення відсотків за ними (b, c)

За результатами даного SWOT-аналізу встановлено, що досліджувана оптова фармацевтична фірма має ряд сильних сторін і можливостей на фармацевтичному ринку. Їй можна запропонувати конкретні стратегії

з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить фірмі конкурентні переваги. Наприклад, наявність електронної пошти, зв'язку через Web-вузли, зниження вартості комп'ютерної техніки та розвиток інформаційних технологій можна використати для оснащення дискримінованих за теорією портфолію постійних покупців (аптек) групи А модемами, що у свою чергу сприятиме усуненню загроз з боку мінімізації товарних запасів в аптеках та збільшенню кількості суб'єктів оптового ринку.

### **Висновок:**

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки.

#### *Переваги методу:*

- 1) Метод застосовується в різних сферах економіки та управління.
- 2) Адаптується до об'єкта дослідження будь-якого рівня.
- 3) Вільний вибір аналізованих елементів залежно від поставлених цілей.
- 4) Використовується для оперативного контролю діяльності організації та стратегічного планування на тривалий період.

#### *Недоліки SWOT-аналізу:*

- 1) Показує тільки спільні цілі, а конкретні заходи для їх досягнення треба розробляти окремо.
- 2) Результати представлені у вигляді якісного опису, що ускладнює його використання в процесі моніторингу.
- 3) Є досить суб'єктивним і дослідницька значимість результатів аналізу надзвичайно залежить від рівня компетенції та професіоналізму аналітика.
- 4) Проведення якісного SWOT-аналізу потребує залучення досить великої кількості фахівців з відповідних областей, що підвищує його вартість.
- 5) Для реалізації SWOT-аналізу необхідно залучення великих масивів інформації, що вимагає значних зусиль і витрат.

Ці недоліки призводять до того, що застосування SWOT-аналізу вимагає паралельного використання інших сучасних методів дослідження (сценарне планування, матриця БКГ). Безумовно, в будь-якому випадку для отримання повної картини про діяльність підприємства і в кінцевому рахунку його конкурентоспроможності необхідно використовувати і традиційні методи фінансового аналізу, що дають інформацію про динаміку узагальнюючих показників. І тим не менш, саме SWOT-аналіз дозволяє виявити наявні чи ймовірні проблеми підприємства, розробити дерево цілей для антикризового управління та сформулювати сценарій розвитку підприємства на планований період з метою запобігання або виведення організації з кризи.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Анімов А. Н., Ємченко В. Н. Конкурентоспроможність національної економіки. – К.: НАН України. Інст-т економіки, 2001. – 58 с.
2. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанова. – К.: ВД «Професіонал», 2009. – 256 с.
3. Валітов С. С. Конкурентне право України: навчальний посібник / С. С. Валітов. – К.: Юрінком Інтер, 2006. – 432 с.
4. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект [Текст]: монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – Х.: ІНЖЕК, 2008. – 512 с.
5. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]: Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
6. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
7. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні аспекти: монографія / Олена Іванівна Драган. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
8. Журик Ю. В. Антимонопольно-конкурентне право України: навч. посібник / Ю.В. Журик. – К.: ЦУЛ, 2011. – 272 с.
9. Захарчин Г. М. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект: монографія / Г. М. Захарчин, Л. С. Лісовська, А. А. Терехух. – Львів: Вид-во Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 440 с.
10. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.
11. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія / О. І. Ковтун; Укоопспілка, Львівська комерційна академія. - Л.: Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. - 276 с.
12. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монография / Л.С. Шевченко, В.И. Торкатюк, Н.А. Кизим, А.Л. Шутенко. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2008. – 240 с.
13. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
14. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія. – Х.: ВД «Інжек», 2006. – 248 с.

15. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.
16. Омеляненко Т. В. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 270 с.
17. Основы теории конкурентоспособности / С. И. Савчук; [науч. ред. Б.В.Буркинский]; НАН Украины, Ин-т проблем рынка и экон.-экол. исслед. – Мариуполь: Рената, 2007. – 519 с.
18. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення / В. А. Павлова; Дніпропетровський ун-т економіки та права. - Д.: Видавництво ДУЕП, 2006. – 276 с.
19. Пасічник В. Г. Конкурентоспроможність фірми: навч. Посіб / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна.– К.: Центр навчальної літератури, 2005.– 112 с.
20. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. / Майкл Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
21. Смолін І. В. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. / І. В. Смолін. – КНТЕУ, К.: 2006. – 277 с.
22. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика: монографія / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
23. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. Посібник / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабань, О. С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
24. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку [Текст]: монографія : у 2-х т. Т. 1 / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Л. Л. Антонюк [та ін.]; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. – К.: КНЕУ, 2006. – 816 с.
25. Хейс Р. Динамичное производство: Как повысить конкурентоспособность вашего предприятия / Р. Хейс, С. Уилрайт, К. Кларк. – Нью-Йорк, 1988. – С. 369-455.
26. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська; [за ред. проф. д.е.н., проф. Н. А. Хрущ]. – К.: Освіта України, 2010. – 315с.