АКАДЕМІЯ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН І ТУРИЗМУ

Факультет Економіки, соціальних технологій та туризму

Академія праці, соціальних відносин і туризму	**Academy of Labour, Social Relations and Tourism**
Кафедра маркетингу	**Department of Marketing**

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Проректор з навчально-педагогічної роботи

_____І.С. Чорнодід

"___" серпня 2026 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Управління конкурентоспроможністю підприємств

(назва навчальної дисципліни)

Галузь знань – D «Бізнес, адміністрування та право»

Спеціальність – D5 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма – Маркетинг

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Київ 2026

Робоча програма навчальної дисципліни "Управління конкурентоспроможністю підприємств" для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня "Магістр" спеціальності D5 Маркетинг освітньо-професійної програми "Маркетинг"

Розробник: **Базарна Ольга Вікторівна,** кандидат економічних наук доцент кафедри маркетингу

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри маркетингу

Протокол 1 від "24" серпня 2026 року

Завідувач кафедри маркетингу

_____ Пи аренко Н.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Схвалено науково-методичною радою Академії праці, соціальних відносин і туризму

Протокол 1 від "27" серпня 2026 року

Голова _____ (Чорнодід І.С.)
(підпис) (прізви е та ініціали)

© Базарна О.В., 2026 рік ©
АПСВТ, 2026 рік

Робоча програма навчальної дисципліни розроблена на основі Національної рамки кваліфікацій України, «Положення про організацію освітнього процесу в Академії праці, соціальних відносин та туризму» від 07 квітня 2026 року, Протокол № 7, освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня підготовки за спеціальністю «Маркетинг» та інших відповідних нормативних документів.

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Показник	Характеристика
Назва	Управління конкурентоспроможністю підприємств
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	D5 (075) «Маркетинг»
Рівень	Другий (магістерський)
Статус	Вибіркова
Обсяг	3 кредити ЄКТС / 90 годин
Лекції	16 год.
Практичні	14 год.
Самостійна робота	60 год.
Контроль	Залік
Тижневих годин	2

Навчальна дисципліна «Управління конкурентоспроможністю підприємств» спрямована на формування у здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти системного розуміння сучасних концепцій, методів та інструментів оцінювання, формування і стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. В умовах динамічного конкурентного середовища, цифрової трансформації, глобалізації ринків і швидких змін споживчих потреб конкурентоспроможність виступає ключовою передумовою стійкого розвитку та забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства. Опанування дисципліни забезпечує здатність аналізувати конкурентне середовище та конкурентні позиції підприємства, визначати чинники його

конкурентоспроможності, обґрунтовувати напрями її підвищення та приймати стратегічні й тактичні управлінські рішення.

Місце навчальної дисципліни в ОПП. «Управління конкурентоспроможністю підприємств» є вибірковим освітнім компонентом освітньо-професійної програми «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D5 Маркетинг. Дисципліна спрямована на поглиблення професійних компетентностей здобувачів у сфері аналізу конкурентного середовища, оцінювання конкурентних позицій ринкових суб'єктів та формування управлінських рішень щодо забезпечення їх конкурентоспроможності.

Предмет навчальної дисципліни: теоретико-методичні засади, процеси, методи та інструменти аналізу, оцінювання, формування і стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, його конкурентними перевагами та ринковими позиціями в умовах динамічного конкурентного середовища.

Мета навчальної дисципліни: формування у здобувачів системи сучасних теоретичних знань, аналітичних і практичних умінь щодо оцінювання конкурентного середовища та конкурентоспроможності підприємства, виявлення джерел і чинників формування конкурентних переваг, розроблення та обґрунтування стратегічних і тактичних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Основні завдання дисципліни:

• розкрити сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства, продукції та бізнес-моделі;

• сформувати навички аналізу конкурентного середовища, галузевої структури, конкурентів і споживчої цінності;

• навчити застосовувати сучасні методи діагностики та оцінювання конкурентоспроможності;

• сформувати вміння виявляти, оцінювати та розвивати стійкі конкурентні переваги;

• розвинути здатність розробляти конкурентні та маркетингові стратегії, програми і проєкти їх реалізації;

• навчити обґрунтовувати рішення на основі кількісних і якісних даних, сценарного та ризик-аналізу;

• сформувати навички оцінювання економічної, соціальної та екологічної результативності заходів;

• розвинути здатність презентувати, захищати та критично обговорювати результати конкурентної діагностики.

Вивчення дисципліни забезпечує формування та розвиток таких програмних компетентностей, визначених ОПП «Маркетинг»:

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК1. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

ЗК4. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК6. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК7. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість.

Спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК5. Здатність до діагностування маркетингової діяльності ринкового суб’єкта, здійснення маркетингового аналізу та прогнозування.

СК6. Здатність обирати і застосовувати ефективні засоби управління маркетинговою діяльністю ринкового суб’єкта на рівні організації, підрозділу, групи, мережі.

СК7. Здатність розробляти і аналізувати маркетингову стратегію ринкового суб'єкта та шляхи її реалізації з урахуванням міжфункціональних зв'язків.

СК8. Здатність формувати систему маркетингу ринкового суб'єкта та оцінювати результативність і ефективність її функціонування.

Міждисциплінарні зв'язки навчальної дисципліни

Пререквізити. Передумовами вивчення дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємств» є знання, уміння та навички, набуті під час опанування навчальних дисциплін «Маркетингова аналітика», «Бренд-менеджмент», «Стратегічний маркетинг», «Цифровий маркетинг і електронна комерція» та «Маркетинговий менеджмент». Зазначені освітні компоненти формують необхідну основу для аналізу ринкового і конкурентного середовища, оцінювання позицій ринкового суб'єкта, розроблення маркетингових стратегій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Постреквізити. Знання, уміння та навички, набуті під час вивчення дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємств», використовуються при подальшому опануванні дисципліни «Сталий маркетинг та трансформація ринку», під час практичної підготовки, а також при підготовці та публічному захисті кваліфікаційної магістерської роботи.

2. Результати навчання

Вивчення навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємств» сприяє досягненню таких програмних результатів навчання (ПРН), визначених ОПП «Маркетинг»:

ПРН9. Розуміти сутність та особливості застосування маркетингових інструментів у процесі прийняття маркетингових рішень.

ПРН10. Обґрунтовувати маркетингові рішення на рівні ринкового суб'єкта із застосуванням сучасних управлінських принципів, підходів, методів, прийомів.

ПРН11. Використовувати методи маркетингового стратегічного аналізу та інтерпретувати його результати з метою вдосконалення маркетингової діяльності ринкового суб’єкта.

ПРН12. Здійснювати діагностування та стратегічне й оперативне управління маркетингом задля розробки та реалізації маркетингових стратегій, проектів і програм.

ПРН13. Керувати маркетинговою діяльністю ринкового суб’єкта, а також його підрозділів, груп і мереж, визначати критерії та показники її оцінювання.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємств» здобувач повинен:

знати:

– сутність, зміст, категоріальний апарат і сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства;

– основні чинники формування конкурентоспроможності підприємства та джерела його конкурентних переваг;

– методи і підходи до аналізу конкурентного середовища та оцінювання конкурентної позиції підприємства;

– сучасні методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства, його продукції та окремих напрямів діяльності;

– принципи формування і реалізації конкурентних стратегій підприємства;

– підходи до управління конкурентними перевагами та забезпечення стійких ринкових позицій підприємства;

– систему показників і критеріїв оцінювання результативності управління конкурентоспроможністю підприємства;

вміти:

– здійснювати комплексний аналіз конкурентного середовища та визначати основних конкурентів підприємства;

– оцінювати конкурентну позицію підприємства та виявляти його сильні й слабкі сторони;

– визначати ключові чинники та джерела формування конкурентних переваг підприємства;

– застосовувати сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та його продукції;

– обґрунтовувати вибір конкурентної стратегії відповідно до стану ринку, ресурсів і стратегічних цілей підприємства;

– розробляти заходи щодо формування, підтримання та посилення конкурентних переваг підприємства;

– оцінювати результативність управління конкурентоспроможністю на основі відповідних критеріїв і показників;

– розробляти та аргументовано презентувати управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах змін конкурентного середовища.

3. Зміст навчальної дисципліни

№	Назва теми	Ключові питання
1	Конкуренція та конкурентоспроможність підприємства: поняття, рівні, чинники	Еволюція теорій; конкурентоспроможність як відносна характеристика; рівні конкуренції; фактори зовнішнього і внутрішнього середовища.
2	Конкурентне середовище та стратегічний аналіз	Галузева структура; п’ять сил конкуренції; PESTEL; стейкхолдери; стратегічні групи; бенчмаркінг.
3	Конкурентні переваги підприємства та їх формування	Цінність для клієнта; ресурси і компетенції; VRIO; динамічні здібності; інноваційність; бренд; сервіс.
4	Діагностика та оцінювання конкурентоспроможності	Система показників; інтегральна оцінка; експертні методи; конкурентна карта; інтерпретація

№	Назва теми	Ключові питання
		результатів.
5	Конкурентоспроможність продукції, бренду та клієнтської цінності	Якість; ціна; сервіс; споживча цінність; позиціонування; бренд-капітал; customer experience.
6	Конкурентні стратегії підприємства	Стратегії низьких витрат, диференціації, фокусування; наступальні та оборонні стратегії; інноваційна конкуренція.
7	Управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності та ризику	Сценарії; ризики; кризові зміни; стійкість бізнес-моделі; цифровізація; гнучкість.
8	Програма підвищення конкурентоспроможності та управління проєктом	Цілі, KPI, портфель заходів, бюджет, календар, відповідальні, ризики, комунікації, контроль.
9	Сталий розвиток, відповідальність і якість як джерела конкурентних переваг	ESG-логіка; якість; соціальні та екологічні чинники; репутація; довгострокова цінність.
10	Моніторинг конкурентної позиції та стратегічний контроль	KPI; dashboard; ранні сигнали; оцінка реалізації; стратегічний контроль; коригування.

4. Тематичний план навчальної дисципліни

№	Тема	Лекції	Практичні	СРС	Разом
1	Конкуренція та конкурентоспроможність підприємства: поняття, рівні, чинники	2	2	6	10
2	Конкурентне середовище та стратегічний аналіз	2	2	6	10
3	Конкурентні переваги підприємства та їх формування	2	2	6	10
4	Діагностика та оцінювання конкурентоспроможності	2	2	6	10
5	Конкурентоспроможність продукції, бренду та клієнтської цінності	2	1	6	9
6	Конкурентні стратегії	2	1	6	9

№	Тема	Лекції	Практичні	СРС	Разом
	підприємства				
7	Управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності та ризику	1	1	6	8
8	Програма підвищення конкурентоспроможності та управління проєктом	1	1	6	8
9	Сталий розвиток, відповідальність і якість як джерела конкурентних переваг	1	1	6	8
10	Моніторинг конкурентної позиції та стратегічний контроль	1	1	6	8
	Разом	16	14	60	90

5. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№	Тема	Завдання	Результат
1	Карта конкурентного середовища	Вибір підприємства; конкуренти; ринкові сили.	Карта середовища
2	PESTEL та галузевий аналіз	Фактори, сила впливу, невизначеність.	PESTEL-матриця
3	Бенчмаркінг конкурентів	Порівняння 3–5 конкурентів за критеріями цінності.	Профіль конкурентів
4	Діагностика конкурентоспроможності	Показники, ваги, нормування, інтегральний показник.	Розрахункова діагностика
5	Продукт і клієнтська цінність	Якість, ціна, сервіс, позиціонування.	Карта цінності
6	SWOT/TOWS	Генерація стратегічних альтернатив.	SWOT/TOWS
7	Вибір конкурентної стратегії	Багатокритеріальна та сценарна оцінка.	Матриця вибору
8	Проєкт підвищення конкурентоспроможності	Цілі, заходи, KPI, бюджет, календар,	Паспорт і roadmap

№	Тема	Завдання	Результат
		ризики.	
9	Сталий розвиток і якість	Соціальні, екологічні та економічні наслідки.	ESG/якісна карта
10	Захист і peer-review	Презентація, критичні питання, коригування.	Фінальна презентація

ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Підсумковим інтегрованим завданням є проєкт «Підвищення конкурентоспроможності підприємства», який виконується індивідуально або в малих групах. Проєкт має спиратися на реальне або навчальне підприємство та використовувати відкриті дані, внутрішню статистику (за наявності), результати опитування або експертної оцінки.

1. паспорт підприємства та обґрунтування вибору об’єкта;
2. опис ринку, цільових сегментів і конкурентного середовища;
3. PESTEL- та галузевий аналіз;
4. аналіз основних конкурентів і бенчмаркінг;
5. діагностика конкурентоспроможності підприємства та/або продукту;
6. аналіз ресурсів, компетенцій і конкурентних переваг;
7. SWOT/TOWS та формування стратегічних альтернатив;
8. вибір конкурентної стратегії та обґрунтування її логіки;
9. портфель заходів і проєктів підвищення конкурентоспроможності;
10. KPI, бюджет, календар реалізації, відповідальні та ризики;
11. оцінка економічних, соціальних та екологічних наслідків;
12. висновки та рекомендації керівництву підприємства.

Очікуваний продукт: аналітичний звіт орієнтовно 20–30 сторінок без додаткова, презентація 10-15 слайдів, таблиця KPI та дорожня карта реалізації.

Критерії якості: доказовість даних; логічність діагностики; коректність розрахунків; реалістичність заходів; стратегічна узгодженість; вимірюваність

результатів; урахування ризиків; інноваційність; академічна доброчесність; принципи сталого розвитку.

6. САМОСТІЙНА РОБОТА

№	Завдання	Форма результату	Год.
1	Теоретичні підходи до конкурентоспроможності	Конспект + тестові питання	4
2	Критичний аналіз джерел про конкуренцію в обраній галузі	Аналітична записка	5
3	PESTEL і конкурентне середовище	Матриця факторів	5
4	Бенчмаркінг конкурентів	Порівняльна таблиця	5
5	Розрахунок показників конкурентоспроможності	Розрахункова робота	7
6	Формування конкурентних переваг	Карта ресурсів і компетенцій	5
7	SWOT/TOWS і стратегічні альтернативи	Матриця + висновки	5
8	Програма підвищення конкурентоспроможності	Паспорт і дорожня карта	8
9	KPI, бюджет і ризики	KPI + ризик-реєстр	5
10	Підготовка захисту	Презентація	5

7. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

- проблемно-орієнтоване навчання та аналіз управлінських ситуацій;
- кейс-метод;
- проєктне навчання;
- робота з кількісними та якісними даними;
- мозковий штурм і генерація стратегічних альтернатив;
- дискусії, дебати та peer-review;
- презентації й захист управлінських рішень;
- самостійне дослідження та критичне оцінювання джерел.

8. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ТА ОЦІНЮВАННЯ

Вид роботи	Бали	Критерії
Практичні заняття та міні-кейси	20	Якість аналізу, коректність методів, аргументація.
Самостійні аналітичні завдання	20	Повнота, якість джерел, розрахунки, інтерпретація.
Поточні тести / усні відповіді	10	Знання термінів, моделей і методів.
Проєкт	35	Комплексність діагностики, стратегія, KPI, ризики, сталість.
Захист проєкту	15	Презентація, відповіді на питання, захист рішення.
Разом	100	Підсумкова оцінка.

Шкала: 90–100 — відмінно; 82–89 — дуже добре; 74–81 — добре; 64–73 — задовільно; 60–63 — достатньо; 0–59 — незадовільно.

Залік виставляється за умови виконання обов’язкових практичних і проєктних завдань та набрання не менше 60 балів.

9. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЄКТУ

Критерій	Вага	Ознаки високої якості
Актуальність і постановка проблеми	10%	Чітко визначено конкурентну проблему, причини та наслідки.
Якість конкурентної діагностики	20%	Доречні методи, достатньо даних, коректна інтерпретація.
Обґрунтування стратегії	20%	Альтернативи порівняно за зрозумілими критеріями.
Програма заходів і проєктна логіка	20%	Цілі, заходи, ресурси, строки, відповідальні, KPI пов’язані.

Критерій	Вага	Ознаки високої якості
Економічна та ризикова обґрунтованість	15%	Оцінено бюджет, ефект, ризики та сценарії.
Сталий розвиток та якість	10%	Ураховано соціальні, екологічні та економічні наслідки.
Презентація та доброчесність	5%	Ясність захисту, відповіді, належне цитування.

10. ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Доцільно використовувати наукові статті, навчальні посібники, монографії, офіційні статистичні дані, галузеві звіти, матеріали державних органів та міжнародних організацій. Перевага надається виданням 2021-2026 років. Російські та білоруські видання до рекомендованої літератури не включаються.

11. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література:

1. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 219 с.

2. Посохов І. М. та ін. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2022. 251 с.

3. Салькова І. Ю., Могилевська О. Ю., Слободяник А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : КиМУ, 2023. 147 с.

4. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2025.

5. Михайлик О. М., Давидчук М. С. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2025. № 2 (94). С. 59–65.

6. Кучкова О., Макаренко С. Конкурентоспроможність національних підприємств в контексті економічних реформ України. Молодий вчений. 2025. № 3 (134). С. 175–178.

7. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. 2023.

8. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2021/2022.

9. Hooley G., Piercy N., Nicoulaud B., Rudd J., Lee N. Marketing Strategy and Competitive Positioning. 8th ed. Pearson, 2024.

10. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 12th ed. Wiley, 2024.

Додаткова та фундаментальна література:

1. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.

2. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

3. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» для другого (магістерського) рівня вищої освіти, затверджений наказом МОН України від 10.07.2019 № 960.

4. Офіційні статистичні та аналітичні матеріали Державної служби статистики України, НБУ, Міністерства економіки України.

5. Матеріали OECD, World Bank, European Commission за тематикою конкурентоспроможності, продуктивності, інновацій, цифровізації та сталого розвитку.

12. ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ

1. Міністерство освіти і науки України - нормативна база у сфері вищої освіти.
2. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського - пошук наукової та навчальної літератури.
3. Державна служба статистики України - статистичні дані для конкурентного аналізу.
4. Національний банк України - макроекономічні показники та бізнес-очікування.
5. Євростат - статистика ЄС для порівняльного аналізу.
6. OECD Data - показники продуктивності, інновацій і підприємництва.
7. World Bank Data - макроекономічні та структурні показники.

13. РЕКОМЕНДОВАНІ ТЕМИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

1. Діагностика конкурентоспроможності підприємства на локальному ринку та програма її підвищення.
2. Підвищення конкурентоспроможності через цифровізацію клієнтського досвіду.
3. Формування конкурентних переваг через інноваційний розвиток продуктового портфеля.
4. Конкурентна стратегія підприємства в умовах високої невизначеності.
5. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності.
6. Управління конкурентоспроможністю на основі клієнтської цінності та позиціонування.
7. Підвищення конкурентоспроможності через якість продукції та сервісу.
8. Конкурентна стратегія малого та середнього підприємства на цифровому ринку.
9. Управління конкурентоспроможністю бренду та формування довгострокової цінності.
10. Інтеграція принципів сталого розвитку в систему управління конкурентоспроможністю.

11. Управління конкурентоспроможністю в умовах зміни споживчої поведінки.

12. Програма підвищення конкурентоспроможності експортно орієнтованого підприємства.

14. ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ: НАЦІОНАЛЬНА ТА ECTS

Оцінка національна	Оцінка ECTS	Відсоток студентів, які досягають відповідної оцінки в Європейських університетах	Визначення оцінки ECTS	Результат в балах
Відмінно	A	10	ВІДМІННО - відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	90 – 100
Добре	B	25	ДУЖЕ ДОБРЕ - вище середнього рівня з кількома помилками	82 - 89
	C	30	ДОБРЕ - в загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	74 - 81
Задовільно	D	25	ЗАДОВІЛЬНО - непогано, але зі значною кількістю недоліків	64 - 73
	E	10	ДОСТАТНЬО - виконання задовольняє мінімальні критерії	60 - 63
Незадовільно	FX		НЕЗАДОВІЛЬНО - потрібно працювати перед тим, як отримати позитивну оцінку	35 - 59
	F		НЕЗАДОВІЛЬНО - необхідна серйозна подальша робота	01 - 34