

**Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка**

**ПРОГРАМА**  
**вибіркової навчальної дисципліни ПП2.1.2.18**  
**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**  
**ОРГАНІЗАЦІЇ»**  
**що викладається в межах ОПП другого (магістерського) рівня**  
**вищої освіти для здобувачів**  
**з спеціальності 073 «Менеджмент»**

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО: Львівський національний університет імені Івана Франка, економічний факультет, кафедра менеджменту

РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ: кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Замроз Мар'яна Володимирівна

Обговорено та рекомендовано до затвердження Вченою радою економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка

«1» вересня 2022 року, протокол №1

## ВСТУП

Програма вивчення вибіркової навчальної дисципліни „Стратегічне управління конкурентоспроможністю організації” складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки фахівця освітнього ступеня „магістр” спеціальності 073 „Менеджмент”.

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є особливості та процес стратегічного управління конкурентоспроможністю організації.

**Міждисциплінарні зв'язки:** „Менеджмент”, „Управління персоналом”, „Економічна діагностика”, „Управління потенціалом”, „Державне регулювання економіки”.

Програма навчальної дисципліни складається з таких **змістових модулів:**

ПП2.1.2.18.01. Теоретичні основи конкурентоспроможності.

ПП2.1.2.18.02. Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю організації

### 1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. **Метою** викладання навчальної дисципліни „Стратегічне управління конкурентоспроможністю організації” є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо діагностики та стратегічного управління конкурентоспроможністю сучасної організації, а також особливостей конкуренції на міжнародному ринку.

1.2. **Основними завданнями** викладання дисципліни „Стратегічне управління конкурентоспроможністю організації” є теоретична та практична підготовка студентів з питань:

- діагностики конкурентного середовища;
- бенчмаркінгу і конкурентної розвідки;
- управління конкурентними перевагами об'єктів конкурентоспроможності;
- стратегічного управління конкурентоспроможністю товарів і послуг;
- ефективних технологій формування стратегічної конкурентоспроможності організації;
- особливостей стратегічного управління конкурентоспроможністю організації;
- складових конкурентного потенціалу організації;
- діагностики конкурентного статусу сучасної організації;
- ефективного управління конкурентними ризиками;
- процесу формування ефективних конкурентних стратегій;
- ефективного управління міжнародної конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств;
- управління конкурентоспроможністю товарів і послуг на світовому ринку.

1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні оволодіти такими професійно-функціональними **знаннями та вміннями:**

- розуміти сутність конкуренції;
- розуміти сутність стратегічної конкурентоспроможності;
- володіти навичками діагностики конкурентного середовища;
- вміти аналізувати діяльність конкурентів;
- розуміти місце і значення конкурентної розвідки в сучасних умовах господарювання;
- розуміти сутність та властивості конкурентних переваг;
- вміти ефективно управляти конкурентними перевагами об'єктами конкурентоспроможності;
- володіти навичками оцінки та аналізу стратегічної конкурентоспроможності товарів і послуг;
- вміти досліджувати основні чинники конкурентоспроможності товарів і послуг;
- володіти сучасними управлінськими технологіями формування стратегічної конкурентоспроможності організації;
- вміти визначати конкурентний потенціал організації;
- здійснювати ефективне управління конкурентними ризиками;
- розробляти конкурентні стратегії;
- вміти забезпечувати реалізацію стратегію конкурентоспроможності організації;
- вміти аналізувати і оцінювати міжнародну конкурентоспроможність організації;
- готувати пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів конкуренції у сучасних умовах господарювання.

**У результаті вивчення дисципліни студент набуває загальні компетенції:**

***Загальні компетенції (ЗК):***

ЗК2 Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності)

***Спеціальні (фахові) компетенції (ФК):***

ФК1 Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі відповідно до визначених цілей та міжнародних стратегій;

ФК2 Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

ФК9 Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

***Програмні результати навчання:***

ПРН2 Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПРН5 Планувати діяльність організації у стратегічному та тактичному розрізах;

ПРН13 Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

**На вивчення навчальної дисципліни відводиться 90 годин / 3 кредити ECTS.**

## **2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ ПП2.1.2.18.01 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

#### **Тема 1. Конкуренція в системі ринкової економіки**

Конкуренція: сутність і види. Еволюція поглядів на конкуренцію. Конкуренція як рушійна сила ринку. Види конкурентної поведінки. Функції конкуренції як економічної категорії. Підходи до класифікаційних ознак економічної конкуренції. Прийоми цінової та нецінової конкуренції.

Ринок: сутність і види. Типи ринкової поведінки підприємства.

Види конкурентоспроможності залежно від рівня й об'єкту аналізу. Рівні конкурентоспроможності підприємства. Ознаки конкурентоспроможності.

#### **Тема 2. Діагностика конкурентного середовища**

Сутність конкурентного середовища. Основні складові конкурентного середовища. Класифікація конкурентного середовища.

Конкурентна сила ринку. Модель п'яти сил конкуренції в галузі. Розподіл ринкових часток між конкурентами. Рентабельність ринку.

Аналіз діяльності конкурентів. Типологізація конкурентів. Схема аналізу профілю конкурента. Структура аналізу діяльності конкурентів. Аналіз товарної політики конкурента. Карта стратегічних груп.

Основні види бенчмаркінгу. Етапи процесу бенчмаркінгу. Особливості конкурентної розвідки.

#### **Тема 3. Стратегічне управління конкурентними перевагами об'єктів конкурентоспроможності**

Сутність та співвідношення понять „ринкові чинники успіху”, „ключові компетенції”, „конкурентні переваги”. Властивості конкурентних переваг. Поняття конкурентної переваги. Види конкурентних переваг. Джерела конкурентної переваги. Еволюція концепцій конкурентних переваг.

Стадії формування конкурентних переваг. Чинники втримання конкурентних переваг. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг.

Класифікація й сутність основних методів управління конкурентними перевагами. Методи аналізу конкурентних переваг. Формування конкурентних переваг об'єктів на підставі їхньої ексклюзивної цінності. Аналіз конкурентоспроможності фірми за Ж.-Ж. Ламбенем.

Стратегічне управління конкурентними перевагами. Стратегії надбання конкурентної переваги (загальні стратегії конкуренції). Стратегічні показники, що впливають на вибір стратегії. Напрямки і фактори досягнення конкурентних переваг низьких витрат. Аналіз потенціалу диференціації.

Підтримка конкурентоздатності відповідно до стадії життєвого циклу конкурентної переваги.

#### **Тема 4. Стратегічна конкурентоспроможність товарів і послуг та методи їх оцінки**

Сутність понять „товар” і „послуга”. Особливості конкурентоспроможності товарів і послуг. Основні критерії конкурентоспроможності товарів і послуг.

Чинники конкурентоспроможності товарів і послуг. Критерії стратегічної конкурентоспроможності товару і послуги.

Методи оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг. Оцінка конкурентоспроможності торгової марки: ідентифікація конкурентних переваг торговельної марки, розробка конкурентної карти ринку за результатами використання конкурентних переваг торговельної марки.. Застосування інтегральної моделі для оцінки конкурентоспроможності торговельної марки.

Якість товару – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності. Комплексний підхід до підвищення якості на конкурентоспроможності продукції, концепція якості продукції в системі внутрішньо фірмового управління, загальна схема оцінювання конкурентоспроможності.

Основні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю товару. Основні методи та способи підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг на ринку. Оптимізація співвідношення ціни, якості та обслуговування як основна мета управління конкурентоспроможністю товару.

### **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ ПП2.1.2.18.02 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**

#### **Тема 5. Система та процес стратегічного управління конкурентоспроможністю організації**

Поняття стратегічної конкурентоспроможності організації. Чинники впливу на стратегічну конкурентоспроможність організації. Аспекти забезпечення конкурентоспроможності організації: виробничий, маркетинговий, фінансовий, інноваційний, організаційно – культурний, кадровий, управлінський. Макро- та мікроекономічні фактори конкурентоспроможності організації.

Принципи оцінки рівня стратегічної конкурентоспроможності організації. Показники оцінки конкурентоспроможності організації. Підходи до оцінки конкурентоспроможності організації.

Процес стратегічного управління конкурентоспроможністю організації. Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю організації. Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю організації.

Управлінські технології формування конкурентоспроможності організації.

### **Тема 6. Конкурентні стратегії сучасної організації**

Сутність конкурентної стратегії. Основні види конкурентних стратегій організації. Послідовність етапів розробки конкурентної стратегії фокусування. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія. Ситуаційне проектування конкурентної стратегії. Колесо стратегії конкуренції. Підтримка конкурентоздатності відповідно до стадії життєвого циклу конкурентної переваги.

Сутність та особливості конкурентної стратегії у: нових і швидкозростаючих галузях; в галузях, що перебувають у стадії зрілості; у галузях, що перебувають у стадії стагнації або спаду. Зміст та особливості стратегії лідерів галузі, підприємств, що перебувають на других ролях, стратегії для слабкого бізнесу. Застосування стратегії відновлення при кризових ситуаціях.

Забезпечення розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Правове, ресурсне, інформаційне забезпечення стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Механізм реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Контроль та аудит реалізації стратегії.

### **Тема 7. Оцінка конкурентного потенціалу організації**

Конкурентний потенціал організації і його види. Складові конкурентного потенціалу організації. Модель управління конкурентним потенціалом організації.

Сутність конкурентного статусу організації. Системна оцінка стратегічної конкурентної активності.

Методика оцінювання конкурентного статусу. Напрями розвитку конкурентного статусу.

Конкурентна позиція організації. Оцінка конкурентної позиції організації на ринку. Основні рівні конкурентної позиції організації.

Оцінка та управління конкурентними ризиками.

### **Тема 8. Стратегічне управління міжнародною конкурентоспроможністю організації**

Основні форми міжнародної конкуренції, її роль і місце в економічному розвитку держави. Суть міжнародного ринку та міжнародної конкуренції. Основні тенденції міжнародної конкуренції на сучасному етапі розвитку світової економіки. Вплив глобалізації на міжнародну конкурентну боротьбу. Глобальна конкуренція та глобальна конкурентоспроможність.

Класифікація чинників міжнародної конкурентоспроможності організації. Підходи до управління міжнародною конкурентоспроможністю організації. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності організації. Чинники вибору компанією міжнародної конкурентної стратегії. Глобальна стратегія. Міжнародна стратегія. Мультиринкова стратегія. Транснаціональна стратегія. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації. Базові принципи управління конкурентоспроможністю організації на світовому ринку

Стратегії компаній на міжнародних ринках. Стратегії ринкового лідера, ринкового послідовника, нішера. Стратегії досягнення конкурентоспроможності віолентами. Стратегії досягнення конкурентоспроможності експлерентами. Стратегії досягнення конкурентоспроможності коммутантами. Стратегії досягнення конкурентоспроможності пацієнтами.

Конкурентоспроможність товарів і послуг на світовому ринку. Визначення критеріїв конкурентоспроможності товару (послуги). Оцінка конкурентоспроможності товару (послуги) на світовому ринку. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності товару: параметри та показники. Життєвий цикл товару та міжнародна конкурентоспроможність товару. Методи підвищення конкурентоспроможності продукції. Якість і міжнародна конкурентоспроможність продукції. Способи підвищення конкурентоспроможності продукції на світовому ринку.

### **3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Бабій Л. Конкуренція у міжнародному бізнесі: навчальний посібник. Київ : Університет економіки та права „КРОК”, 2010. 152 с.
2. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2019. 256 с.
3. Білоцерківець В.В., Завгородня О.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю. Ч. 1: Конспект лекцій з дисципліни для студентів. Донецьк : НМетАУ, 2019. 49 с.
4. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: підручник. Київ : Таксон, 2006. 704 с.
5. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції: навчальний посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
6. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств. Монографія. Київ: ІВЦ Вид-во „Політехніка”, 2004. 144 с.
7. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. КИЇВ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
8. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 352 с.
9. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
10. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
11. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
12. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с



13. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

14. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер ; Майкл Е. Портер ; Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1998. 390 с.

15. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О., Шумська С.С., Федорченко Н.В., Гелич А.О., П'ятницький Д.В. За заг. ред. д-р. екон. наук., проф. Г.Т. П'ятницької. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 700 с

16. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 270 с.

17. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організацій. Підручник. Київ, Кондор, 2009. 432 с.

18. Цибульська, Е.І.. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

#### **4. ФОРМА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОГО НАВЧАННЯ**

Форма підсумкового контролю успішного навчання *залик*

При викладанні дисципліни «Стратегічне управління конкурентоспроможністю організації» використовуються такі методи контролю:

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять й змістових модулів і має за мету перевірку рівня підготовки студента до виконання конкретної роботи. Його інструментами є контрольні роботи і тестування.

Об'єктами поточного контролю знань студентів з дисципліни «Стратегічне управління конкурентоспроможністю організації» є:

- 1) систематичність та активність роботи на практичних заняттях;
- 2) виконання модульних (контрольних) завдань;
- 3) виконання самостійних (індивідуальних) завдань;

При оцінці систематичності та активності роботи студента на практичних заняттях враховується:

- рівень знань, продемонстрований у відповідях на практичних заняттях;
- активність при обговоренні дискусійних питань;
- результати виконання практичних кейсів та завдань поточного контролю тощо.

При оцінці виконання модульних (контрольних) завдань враховується загальний рівень теоретичних знань та практичні навички, набуті студентами під час опанування відповідного змістовного модуля.

## 5. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ

Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали нараховуються за наступним співвідношенням:

- практичні заняття: 30 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 30.
- контрольні заміри (модулі): 30 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 30.
- індивідуальне завдання: 30 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 30.
- підсумкове тестування: 10 % семестрової оцінки. Максимальна кількість балів – 10.

**Підсумкова максимальна кількість балів – 100.**

Контроль за навчально-пізнавальною діяльністю студентів є важливим структурним компонентом навчально-виховного процесу. Підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється за поточним, проміжним та підсумковим контролем знань протягом семестру.

З метою перевірки якості підготовки, знань, умінь студента з дисципліни використовуються такі засоби оцінювання:

- для поточного контролю – усне опитування, проведення тестування, розв'язування задач, розгляд ситуацій;
- для проміжного контролю – проведення модульного контролю, що включають тестування, теоретичні питання;
- для підсумкового контролю – проведення підсумкового тестування

*Засоби поточного контролю:*

<b>Засоби контролю</b>	<b>Кількість балів</b>
Поточне опитування на практичних заняттях	30
Тестування за змістовим модулем 1	15
Тестування за змістовим модулем 2	15
Індивідуальне завдання	30

*Засоби підсумкового контролю:*

<b>Засоби контролю</b>	<b>Кількість балів</b>
Підсумкове тестування	10

**Письмові роботи:** Очікується, що студенти виконають індивідуальне письмове завдання.

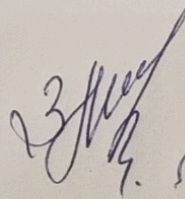
**Академічна доброчесність:** Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

**Відвідання занять** є важливою складовою навчання. Очікується, що всі студенти відвідають усі лекції і практичні заняття курсу. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися усіх строків визначених для виконання усіх видів письмових робіт, передбачених курсом.

**Література.** Уся література, яку студенти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Студенти заохочуються до використання також й іншої літератури та джерел, яких немає серед рекомендованих.

**Політика виставлення балів.** Враховуються бали набрані на поточному, проміжному оцінюванні та самостійній роботі. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час практичного заняття; недопустимість пропусків та запізнь на заняття; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання і т. ін.

Розробник



Мар'яна Замроз