

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»**

Факультет суспільних і прикладних наук

Кафедра бізнесу та управління

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з навчально-методичної роботи
 **Ярослав ШТАНЬКО**
“ 31 ” серпня 2026 р.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Галузь знань:	Всі галузі
Спеціальність:	Всі спеціальності
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма:	Всі ОПП
Освітній рівень:	перший (бакалаврський)
Статус дисципліни:	вибіркова
Мова викладання, навчання та оцінювання:	українська
Семестр викладання	VII

**Івано-Франківськ
2026**

РОЗРОБНИК:

к.е.н., доцент,
доцент кафедри
бізнесу та управління

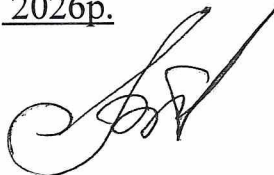


Любов ГРИНІВ

ЗАТВЕРДЖЕНО:

на засіданні кафедри бізнесу та управління,
протокол № 1 від 28 серпня 2026р.

Завідувач кафедри



Ірина ПОПАДИНЕЦЬ

СХВАЛЕНО:

на засіданні Науково-методичної ради, протокол № 1 від 31 серпня 2026 р.

e-mail	liubov.hryniv@ukd.edu.ua
Номер аудиторії чи кафедри	кафедра бізнесу та управління 205
Посилання на сайт	https://ukd.edu.ua/person/lyubov-hryniv
Сторінка курсу в СДО	https://online.ukd.edu.ua/

ВСТУП

Анотація навчальної дисципліни

«Управління конкурентоспроможністю підприємства» є вибірковою освітньою компонентою, спрямованою на формування у здобувачів системного розуміння сутності конкуренції, механізмів формування конкурентних переваг та сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Дисципліна поєднує теоретичні положення з практичним аналізом діяльності підприємств та орієнтована на формування навичок оцінювання конкурентних позицій, вибору конкурентної стратегії й обґрунтування управлінських рішень щодо зміцнення позицій підприємства на ринку.

У процесі вивчення дисципліни здобувачі ознайомлюються з економічною природою, формами та видами конкуренції, чинниками й джерелами формування конкурентних переваг, методами аналізу конкурентного середовища та оцінювання конкурентоспроможності підприємства і його продукції. Значна увага приділяється конкурентним стратегіям, стратегічній поведінці підприємств, інструментам стратегічного аналізу та підходам до вибору стратегії залежно від ринкової ситуації.

Окремий акцент зроблено на ролі маркетингу, логістики, інновацій, цифровізації та людського потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності, а також на особливостях конкурентної поведінки підприємств на міжнародних ринках. Здобувачі досліджують можливості створення стійких конкурентних переваг, аналізують діяльність реальних підприємств та визначають напрями посилення їх конкурентних позицій.

Дисципліна має практико-орієнтований характер і передбачає аналіз бізнес-кейсів, роботу з аналітичними та статистичними даними, порівняння підприємств і продуктів, застосування методів оцінювання конкурентоспроможності та розроблення пропозицій щодо її підвищення. Результатом навчання є формування здатності комплексно оцінювати конкурентні позиції підприємства, визначати джерела конкурентних переваг та обґрунтовувати управлінські рішення щодо забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Мета та завдання дисципліни:

Метою вивчення навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» є формування у здобувачів вищої освіти системних знань і практичних навичок щодо аналізу, оцінювання, формування та управління конкурентоспроможністю підприємства в динамічному ринковому середовищі.

Завдання дисципліни:

засвоїти теоретичні основи конкурентних відносин;

навчитися аналізувати конкурентне середовище та інтенсивність конкуренції;
 ідентифікувати конкурентні переваги;
 обирати конкурентні стратегії;
 застосовувати методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства і продукції;
 визначати роль маркетингових, логістичних та інноваційних рішень;
 розробляти обґрунтовані програми підвищення конкурентоспроможності.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен **знати**:
 економічну природу конкуренції, її функції, форми, типи та механізми прояву;
 сутність конкурентоспроможності підприємства, продукції та конкурентних переваг;
 чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають конкурентні позиції підприємства;
 систему базових конкурентних стратегій і умови їх застосування;
 принципи та методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства і продукції;
 роль маркетингу, логістики, інновацій та якості у формуванні конкурентних переваг;
 особливості формування конкурентоспроможності на міжнародних ринках;
 підходи до розроблення та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен **вміти**:
 аналізувати конкурентне середовище підприємства та визначати інтенсивність конкурентної боротьби;
 визначати фактори конкурентоспроможності та джерела конкурентних переваг;
 застосовувати інструменти стратегічного аналізу для обґрунтування конкурентної поведінки підприємства;
 розраховувати та інтерпретувати показники конкурентоспроможності підприємства і продукції;
 порівнювати конкурентні позиції підприємств та виявляти резерви їх посилення;
 обґрунтовувати маркетингові, логістичні та інноваційні рішення для зміцнення конкурентних позицій;
 оцінювати можливості підприємства на міжнародних ринках;
 розробляти програму підвищення конкурентоспроможності та презентувати управлінські рекомендації.

Компетентності та результати навчання, яких набувають здобувачі освіти внаслідок вивчення навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» включаючи програмні компетентності та результати навчання відповідно до Проєкту Європейської Комісії TUNING «Налаштування освітніх систем в Європі»).

Шифр та назва компетентності	Шифр та назва програмних результатів навчання
Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.	Аналізувати конкурентні процеси, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки та формувати аргументовані висновки.
Здатність знаходити, обробляти та аналізувати інформацію з різних джерел.	Збирати та опрацьовувати ринкову, фінансову, маркетингову й статистичну інформацію для оцінювання конкурентоспроможності.
Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.	Використовувати методи оцінювання конкурентоспроможності та стратегічного аналізу для вирішення практичних бізнес-завдань.
Здатність приймати обґрунтовані рішення.	Формувати конкурентні стратегії та програми підвищення конкурентоспроможності на основі результатів аналізу.
Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології.	Застосовувати цифрові інструменти для пошуку даних, розрахунків, візуалізації та презентації результатів конкурентного аналізу.

Курс	4		
Семестр	7		
Кількість кредитів ЄКТС	6		
Аудиторні навчальні заняття		денна форма	заочна форма
	лекції	42 (в годинах)	— (в годинах)
	семінари, практичні	42 (в годинах)	— (в годинах)
Самостійна робота		96 (в годинах)	— (в годинах)
Форма підсумкового контролю	залік 180 (в годинах)		

Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни:

Пререквізити	Постреквізити
---------------------	----------------------

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Перелік тем лекційного матеріалу

Тема 1. Теоретичні основи конкуренції та конкурентоспроможності підприємства (4 год.)

Поняття та економічна сутність конкуренції. Конкуренція як рушійна сила ринкової економіки. Функції та принципи конкуренції. Види конкуренції та форми конкурентної боротьби. Цінова та нецінова конкуренція. Добросовісна і недобросовісна конкуренція. Поняття конкурентоспроможності. Рівні конкурентоспроможності: товару, підприємства, галузі, регіону, національної економіки. Взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства та результативності його діяльності. Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства.

Самостійна робота (4 год.): обрати підприємство та визначити основних його конкурентів; охарактеризувати види і форми конкуренції на відповідному ринку; визначити основні чинники, які впливають на конкурентні позиції підприємства.

Тема 2. Конкурентне середовище підприємства та методи його аналізу (2 год.)

Поняття конкурентного середовища підприємства. Структура та основні характеристики конкурентного середовища. Типи ринкових структур та особливості конкурентної поведінки підприємств. Чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають інтенсивність конкуренції. Галузевий аналіз. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Конкуренти, постачальники, споживачі, товари-замінники та потенційні учасники ринку. Показники концентрації ринку. Моніторинг конкурентного середовища. Конкурентна розвідка та джерела інформації про конкурентів.

Самостійна робота (4 год.): провести спрощений аналіз конкурентного середовища обраного підприємства за моделлю п'яти сил М. Портера; визначити найбільш значущі конкурентні сили та сформулювати висновки щодо їх впливу на підприємство.

Тема 3. Конкурентні переваги підприємства та джерела їх формування (2 год.)

Поняття та сутність конкурентної переваги. Види конкурентних переваг. Внутрішні та зовнішні конкурентні переваги. Низькі витрати та диференціація як джерела конкурентних переваг. Ресурси, компетентності та ключові здібності підприємства. Матеріальні та нематеріальні ресурси. Людський капітал, бренд, репутація, клієнтський досвід, технології та інновації як джерела конкурентних переваг. Ланцюг створення цінності. Стійкість конкурентних переваг та можливості їх копіювання конкурентами.

Самостійна робота (4 год.): визначити 5–7 основних конкурентних переваг обраного підприємства; класифікувати їх за джерелами формування та оцінити, які з них можуть забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Тема 4. Конкурентні стратегії підприємства (4 год.)

Поняття конкурентної стратегії. Місце конкурентної стратегії у системі стратегічного управління підприємством. Базові конкурентні стратегії М. Портера: лідерство за витратами, диференціація, фокусування. Стратегії конкурентної поведінки підприємств. Стратегії лідера, претендента на лідерство, послідовника та підприємства, що працює у ринковій ніші. Наступальні та захисні конкурентні стратегії. Вибір конкурентної стратегії залежно від стану ринку, ресурсів і можливостей підприємства. Ризики реалізації конкурентних стратегій.

Самостійна робота (4 год.): визначити конкурентну стратегію обраного підприємства; навести фактичні ознаки її реалізації та оцінити відповідність стратегії сучасному конкурентному середовищу.

Тема 5. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства (4 год.)

Сутність і завдання оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Принципи та етапи оцінювання. Система критеріїв і показників конкурентоспроможності. Кількісні та якісні методи оцінювання. Диференціальні, комплексні, індексні, матричні та графічні методи. SWOT-аналіз у дослідженні конкурентних позицій. Бенчмаркінг. Профіль конкурентоспроможності підприємства. Вибір підприємств-конкурентів і бази порівняння. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності. Переваги та обмеження різних методичних підходів.

Самостійна робота (4 год.): обрати підприємство та 2–3 основних конкуренти; сформулювати систему критеріїв порівняння та побудувати спрощений профіль конкурентоспроможності; визначити сильні й слабкі конкурентні позиції підприємства.

Тема 6. Конкурентоспроможність продукції та послуг підприємства (2 год.)

Поняття конкурентоспроможності товару та послуги. Взаємозв'язок конкурентоспроможності продукції і підприємства. Споживча цінність та конкурентоспроможність. Параметри конкурентоспроможності продукції: якість, ціна, функціональні характеристики, сервіс, дизайн, бренд, доступність. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції. Порівняння з товаром-конкурентом. Життєвий цикл продукції та його вплив на конкурентні позиції. Якість як чинник конкурентоспроможності. Управління якістю та стандартизація.

Самостійна робота (4 год.): обрати продукт або послугу підприємства та порівняти його з пропозицією основного конкурента за 5–7 параметрами; визначити ключові переваги й недоліки та запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності.

Тема 7. Маркетингові інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства (4 год.)

Роль маркетингу у формуванні конкурентоспроможності. Орієнтація підприємства на споживача. Сегментація ринку та вибір цільових сегментів. Позичування підприємства та його продукції. Товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика як складові конкурентоспроможності. Бренд і ділова репутація. Лояльність та клієнтський досвід. Цифровий маркетинг як інструмент конкурентної боротьби. Аналіз маркетингової активності конкурентів.

Самостійна робота (4 год.): порівняти маркетингове позиціонування обраного підприємства та двох його конкурентів; визначити відмінності у ціннісній пропозиції, бренді, цінах, каналах продажу та комунікаціях.

Тема 8. Логістика як фактор конкурентоспроможності підприємства (4 год.)

Роль логістики у формуванні конкурентних переваг підприємства. Логістичні витрати та їх вплив на ціну і прибутковість. Швидкість, надійність і гнучкість постачання як конкурентні переваги. Управління запасами, транспортом, складськими процесами та виконанням замовлень. Ланцюги постачання і конкурентоспроможність. Логістичний сервіс та клієнтський досвід. Аутсорсинг логістичних функцій. Цифровізація логістики. Стійкість ланцюгів постачання та управління логістичними ризиками.

Самостійна робота (4 год.): проаналізувати логістичну систему обраного підприємства; визначити щонайменше три логістичні фактори, що формують або послаблюють його конкурентні переваги; запропонувати один напрям удосконалення.

Тема 9. Кластери та партнерські екосистеми як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств (4 год.)

Поняття та економічна сутність кластера. Основні ознаки та учасники кластерів. Кластерна концепція М. Портера. Види кластерів: промислові, інноваційні, логістичні, туристичні, ІТ-кластери та інші. Взаємодія бізнесу, закладів освіти і науки, органів влади та інфраструктурних організацій. Кооперація і конкуренція всередині кластера. Переваги кластеризації для підприємств: доступ до ресурсів, знань, технологій, інфраструктури, партнерів і нових ринків. Кластери як середовище формування інновацій та конкурентних переваг. Бізнес-екосистеми та партнерські мережі. Кластерні ініціативи в Україні та ЄС. Можливості участі українських підприємств у кластерних об'єднаннях.

Самостійна робота (4 год.): обрати реальний український або європейський кластер; визначити його учасників, напрями взаємодії та переваги для підприємств-учасників; пояснити, яким чином участь у кластері може посилювати конкурентоспроможність конкретного підприємства.

Тема 10. Управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках (4 год.)

Місце комунікацій у системі управління проектом. Цілі планування комунікацій. Визначення інформаційних потреб учасників проекту. План комунікацій проекту. Матриця комунікацій: кому, що, коли, яким каналом і ким передається. Вибір каналів комунікації. Регулярні проектні зустрічі та звітність. Протоколи нарад. Статус-звіти. Інформаційні панелі та цифрові засоби обміну інформацією. Комунікаційні правила проекту. Контроль ефективності комунікацій та їх коригування.

Самостійна робота (4 год.): обрати українське підприємство, що працює або потенційно може працювати на міжнародному ринку; визначити його конкурентні переваги та основні бар'єри виходу на обраний зарубіжний ринок.

Тема 11. Інновації та цифровізація як фактори конкурентоспроможності підприємства (4 год.)

Інновації як джерело формування конкурентних переваг підприємства. Взаємозв'язок інноваційної активності та конкурентоспроможності. Продуктові, процесні, організаційні та маркетингові інновації. Інноваційний потенціал підприємства та його складові. Технологічні зміни та їх вплив на конкурентне середовище. Цифрова трансформація бізнесу як фактор конкурентоспроможності. Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів. Використання великих даних і бізнес-аналітики для аналізу конкурентного середовища та прийняття управлінських рішень. Штучний інтелект як інструмент дослідження ринку, конкурентів і споживачів. Цифрові бізнес-моделі та платформи. Людський капітал, знання та організаційні компетентності як основа інноваційної конкурентоспроможності.

Самостійна робота (4 год.): дослідити приклад підприємства, яке сформувало або посилило конкурентні переваги завдяки інноваціям чи цифровій трансформації; визначити застосовані технологічні або управлінські рішення та оцінити їх вплив на конкурентні позиції підприємства.

Тема 12. Управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства (4 год.)

Система управління конкурентоспроможністю підприємства та її основні складові. Цілі, принципи та функції управління конкурентоспроможністю. Діагностика поточного рівня конкурентоспроможності та визначення проблемних зон. Виявлення резервів і потенційних джерел конкурентних переваг. Сутність та призначення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Етапи її розроблення. Визначення стратегічних цілей і пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності. Формування комплексу організаційних, маркетингових, фінансових, виробничих, логістичних, кадрових та інноваційних заходів. Ресурсне забезпечення програми. Визначення відповідальних осіб, термінів реалізації та KPI. Оцінювання економічної доцільності та результативності запропонованих заходів. Моніторинг конкурентних позицій та коригування управлінських рішень. Формування механізму забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Самостійна робота (4 год.): на основі комплексного аналізу обраного підприємства визначити 3–5 основних проблем його конкурентоспроможності; сформулювати пріоритетні напрями її підвищення та запропонувати конкретні заходи із зазначенням очікуваних результатів і показників (KPI) для оцінювання їх ефективності.

Тема 1. Теоретичні основи конкуренції та конкурентоспроможності підприємства (4 год.)

1. Конкуренція як складова ринкового механізму.
2. Види конкуренції та форми конкурентної боротьби.
3. Цінова та нецінова конкуренція.
4. Добросовісна та недобросовісна конкуренція.
5. Рівні конкурентоспроможності: товару, підприємства, галузі, регіону, національної економіки.
6. Взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства та результативності його діяльності.
7. Управління конкурентоспроможністю як складова системи менеджменту підприємства.

Практичне завдання: на прикладі обраного підприємства визначити, у яких формах проявляється конкуренція на його ринку, встановити основних конкурентів та фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства.

Питання для самостійного опрацювання: еволюція теорії конкуренції; досконала та недосконала конкуренція; конкурентоспроможність на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Тема 2. Конкурентне середовище підприємства та методи його аналізу (2 год.)

1. Сутність та структура конкурентного середовища підприємства.
2. Типи ринкових структур та їх вплив на поведінку підприємств.
3. Чинники інтенсивності конкурентної боротьби.
4. Галузевий аналіз конкурентного середовища.
5. Аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера.
6. Визначення прямих, непрямих та потенційних конкурентів.
7. Показники концентрації ринку.
8. Інформаційне забезпечення аналізу конкурентів.

Практичне завдання: провести аналіз конкурентного середовища реального підприємства за моделлю п'яти сил М. Портера та визначити найбільш значущі конкурентні загрози.

Питання для самостійного опрацювання: індекс Герфіндаля–Гіршмана; конкурентна карта ринку; конкурентна розвідка; відкриті цифрові джерела інформації про конкурентів.

Тема 3. Конкурентні переваги підприємства та джерела їх формування (4 год.)

1. Сутність та класифікація конкурентних переваг.
2. Внутрішні та зовнішні конкурентні переваги.

3. Витрати та диференціація як джерела конкурентних переваг.
4. Ресурси і компетентності підприємства.
5. Матеріальні та нематеріальні джерела конкурентних переваг.
6. Бренд, репутація, людський капітал і клієнтський досвід.
7. Ланцюг створення цінності підприємства.
8. Стійкість конкурентних переваг.

Практичне завдання: сформувати карту конкурентних переваг обраного підприємства та порівняти її з конкурентними перевагами двох основних конкурентів.

Питання для самостійного опрацювання: ресурсна концепція конкурентних переваг; VRIO-аналіз; ключові компетентності підприємства; причини втрати конкурентних переваг.

Тема 4. Конкурентні стратегії підприємства (4 год.)

1. Конкурентна стратегія та її місце у стратегічному управлінні.
2. Стратегія лідерства за витратами.
3. Стратегія диференціації.
4. Стратегія фокусування.
5. Стратегії ринкового лідера, претендента, послідовника та нішевого підприємства.
6. Наступальні та захисні стратегії.
7. Чинники вибору конкурентної стратегії.
8. Ризики реалізації конкурентних стратегій.

Практичне завдання: ідентифікувати конкурентну стратегію реального підприємства за конкретними ознаками його діяльності та оцінити її відповідність умовам ринку.

Питання для самостійного опрацювання: стратегічний годинник Боумена; стратегія «блакитного океану»; гібридні конкурентні стратегії; зміна конкурентної стратегії протягом життєвого циклу підприємства.

Тема 5. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства (4 год.)

1. Завдання та принципи оцінювання конкурентоспроможності.
2. Формування системи критеріїв і показників.
3. Кількісні та якісні методи оцінювання.
4. Диференціальні та комплексні методи.
5. Матричні та графічні методи.
6. SWOT-аналіз конкурентних позицій.
7. Бенчмаркінг.
8. Побудова профілю конкурентоспроможності.
9. Інтегральне оцінювання конкурентоспроможності.

Практичне завдання: сформувати систему показників та здійснити порівняльне оцінювання обраного підприємства і 2–3 конкурентів із побудовою профілю конкурентоспроможності.

Питання для самостійного опрацювання: метод експертних оцінок; метод рангів; метод балів; багатокутник конкурентоспроможності; переваги й обмеження різних методів оцінювання.

Тема 6. Конкурентоспроможність продукції та послуг підприємства (2 год.)

1. Сутність конкурентоспроможності продукції.
2. Взаємозв'язок конкурентоспроможності продукції та підприємства.
3. Споживча цінність товару або послуги.
4. Параметри конкурентоспроможності продукції.
5. Співвідношення «ціна – якість».
6. Методи порівняння товарів-конкурентів.
7. Вплив бренду, сервісу, дизайну та доступності.
8. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції.

Практичне завдання: порівняти продукт/послугу обраного підприємства з двома конкурентними пропозиціями за системою технічних, економічних та споживчих параметрів.

Питання для самостійного опрацювання: життєвий цикл товару; стандартизація і сертифікація; управління якістю; унікальна ціннісна пропозиція.

Тема 7. Маркетингові інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства (4 год.)

1. Маркетинг у системі управління конкурентоспроможністю.
2. Сегментація ринку та вибір цільових сегментів.
3. Конкурентне позиціонування.
4. Товарна політика та конкурентоспроможність.
5. Цінова конкуренція.
6. Канали збуту як конкурентна перевага.
7. Бренд та репутація підприємства.
8. Маркетингові комунікації конкурентів.
9. Клієнтський досвід і лояльність.

Практичне завдання: провести порівняльний маркетинговий аналіз підприємства та двох конкурентів і побудувати карту їх позиціонування.

Питання для самостійного опрацювання: Customer Experience; NPS, CSAT та CES; цифровий маркетинг; омніканальність; персоналізація взаємодії зі споживачем.

Тема 8. Логістика як фактор конкурентоспроможності підприємства (4 год.)

1. Логістика у формуванні конкурентних переваг.
2. Логістичні витрати та конкурентоспроможність.
3. Швидкість і надійність постачання.
4. Управління запасами.
5. Транспортна та складська складові конкурентоспроможності.
6. Логістичний сервіс та клієнтський досвід.
7. Управління ланцюгами постачання.
8. Цифровізація логістики.
9. Стійкість ланцюгів постачання.

Практичне завдання: дослідити логістичну систему підприємства та визначити логістичні фактори, що формують його конкурентні переваги або створюють конкурентні слабкості.

Питання для самостійного опрацювання: 3PL і 4PL; логістичний аутсорсинг; Last Mile; омніканальна логістика; Supply Chain Resilience.

Тема 9. Кластери та партнерські екосистеми як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств (4 год.)

1. Сутність та основні ознаки кластерів.
2. Учасники і структура кластерного об'єднання.
3. Конкуренція та кооперація у кластері.
4. Переваги участі підприємства у кластері.
5. Промислові, інноваційні, логістичні, туристичні та ІТ-кластери.
6. Взаємодія бізнесу, освіти, науки та влади.
7. Бізнес-екосистеми та партнерські мережі.
8. Кластерні ініціативи України та ЄС.

Практичне завдання: провести кейс-аналіз реального кластера та визначити, які ресурси, можливості й конкурентні переваги отримують підприємства в результаті участі в ньому.

Питання для самостійного опрацювання: кластерна концепція М. Портера; модель Triple Helix; регіональні інноваційні екосистеми; міжнародні кластерні мережі.

Тема 10. Управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках (4 год.)

1. Особливості міжнародного конкурентного середовища.
2. Фактори міжнародної конкурентоспроможності.
3. Оцінювання привабливості зарубіжного ринку.
4. Форми виходу підприємства на міжнародний ринок.
5. Експортна конкурентоспроможність.

6. Міжнародні конкурентні стратегії.
7. Стандартизація та адаптація товарної пропозиції.
8. Логістичні, митні, валютні та культурні чинники міжнародної конкуренції.
9. Конкурентні можливості українських підприємств на ринках ЄС.

Практичне завдання: для українського підприємства обрати потенційний зарубіжний ринок та оцінити конкурентні переваги, бар'єри виходу і можливі напрями позиціонування.

Питання для самостійного опрацювання: міжнародні індекси конкурентоспроможності; експортна стратегія підприємства; міжнародна стандартизація; глобальні ланцюги створення вартості.

Тема 11. Інновації та цифровізація як фактори конкурентоспроможності підприємства (2 год.)

1. Інновації як джерело конкурентних переваг.
2. Продуктові, процесні, організаційні та маркетингові інновації.
3. Інноваційний потенціал підприємства.
4. Цифрова трансформація бізнесу.
5. Автоматизація бізнес-процесів.
6. Великі дані та бізнес-аналітика.
7. Штучний інтелект у конкурентному аналізі.
8. Цифрові бізнес-моделі та платформи.
9. Людський капітал та організаційні компетентності.

Практичне завдання: дослідити реальне підприємство, яке використало інноваційне або цифрове рішення для зміцнення конкурентних позицій, та оцінити отриманий конкурентний ефект.

Питання для самостійного опрацювання: Industry 4.0 та Industry 5.0; платформні бізнес-моделі; AI у конкурентній розвідці; цифрові екосистеми; ризики цифрової трансформації.

Тема 12. Управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства (4 год.)

1. Система управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Діагностика конкурентних позицій.
3. Виявлення проблемних зон і резервів підвищення конкурентоспроможності.
4. Визначення стратегічних цілей і пріоритетів.
5. Розроблення програми підвищення конкурентоспроможності.
6. Формування комплексу маркетингових, логістичних, організаційних, кадрових та інноваційних заходів.
7. Ресурсне забезпечення програми.

8. Визначення відповідальних осіб і термінів реалізації.
9. Формування KPI.
10. Моніторинг та оцінювання результативності програми.

Практичне завдання: розробити програму підвищення конкурентоспроможності обраного підприємства за схемою: проблема → причина → конкурентний резерв → захід → необхідні ресурси → термін реалізації → KPI → очікуваний результат.

Питання для самостійного опрацювання: стратегічні карти; Balanced Scorecard; KPI конкурентоспроможності; оцінювання економічної ефективності заходів; механізми моніторингу та коригування конкурентної стратегії.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Індивідуальний аналітичний проєкт «Конкурентна позиція підприємства та програма її посилення».

Здобувач обирає реальне підприємство (за погодженням із викладачем) і протягом семестру послідовно формує аналітичний проєкт. Рекомендована структура:

1. Коротка характеристика підприємства, ринку та продукту/послуги.
2. Визначення 3-5 основних конкурентів і меж конкурентного ринку.
3. Аналіз конкурентного середовища та інтенсивності конкуренції.
4. Визначення ключових факторів конкурентоспроможності та конкурентних переваг.
5. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства за обраною методикою.
6. Оцінювання конкурентоспроможності одного ключового продукту/послуги.
7. Аналіз чинної конкурентної стратегії та її відповідності ринковій ситуації.
8. Оцінювання маркетингових, логістичних та інноваційних резервів.
9. Розроблення програми підвищення конкурентоспроможності: 5-7 заходів, відповідальні, строки, KPI, очікуваний ефект.
10. Презентація результатів (8-10 слайдів) і захист.

Зміст самостійної роботи здобувачів

Розподіл годин, виділених на вивчення дисципліни:

Найменування видів робіт	Розподіл годин за формами навчання	
	денна	заочна
Самостійна робота, год, у т.ч.:	96	
Опрацювання матеріалу, викладеного на лекціях	20	
Підготовка до практичних занять та контрольних заходів	24	
Підготовка звітів з практичних робіт	16	
Підготовка до поточного контролю	12	
Опрацювання матеріалу, винесеного на самостійне вивчення	24	

ПОЛІТИКА КУРСУ

Коротко, з покликанням на відповідну нормативну базу УКД, висвітлити питання:¹

1) щодо системи поточного і підсумкового контролю

Організація поточного та підсумкового семестрового контролю знань студентів, проведення практик та атестації, переведення показників академічної успішності за 100-бальною шкалою в систему оцінок за національною шкалою здійснюється згідно з “Положенням про систему поточного і підсумкового контролю, оцінювання знань та визначення рейтингу здобувачів освіти”. Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).

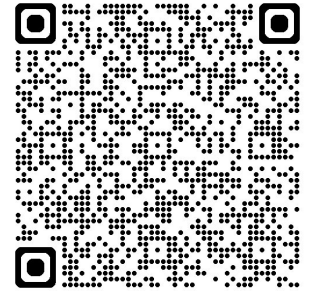
**2) щодо оскарження результатів контрольних заходів**

¹ зміст пунктів може редагуватись з огляду на особливості курсу

Здобувачі вищої освіти мають право на оскарження оцінки з дисципліни отриманої під час контрольних заходів. Апеляція здійснюється відповідно до «Положення про політику та врегулювання конфліктних ситуацій». Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).

3) щодо відпрацювання пропущених занять

Згідно “Положення про організацію освітнього процесу” здобувач допускається до семестрового контролю з конкретної навчальної дисципліни (семестрового екзамену, диференційованого заліку), якщо він виконав усі види робіт, передбачені на семестр навчальним планом та силабусом/робочою програмою навчальної дисципліни, підтвердив опанування на мінімальному рівні результатів навчання (отримав ≥ 35 бали), відпрацював визначені індивідуальним навчальним планом всі лекційні, практичні, семінарські та лабораторні заняття, на яких він був відсутній. Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).



4) щодо дотримання академічної доброчесності

“Положення про академічну доброчесність” закріплює моральні принципи, норми та правила етичної поведінки, позитивного, сприятливого, доброчесного освітнього і наукового середовища, професійної діяльності та професійного спілкування спільноти Університету, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання. Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).



5) щодо використання штучного інтелекту

“Положення про академічну доброчесність” визначає політику щодо використання технічних засобів на основі штучного інтелекту в освітньому процесі. Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).² “Положення про систему запобігання та виявлення академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації та фальсифікації академічних творів” містить рекомендації щодо використання в академічних текстах генераторів на основі штучного інтелекту. Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).



6) щодо використання технічних засобів в аудиторії та правила комунікації

² визначається політика використання ШІ в навчальній дисципліні - дозволене/заборонене, правила використання

Використання мобільних телефонів, планшетів та інших гаджетів під час лекційних та практичних занять дозволяється виключно у навчальних цілях (для уточнення певних даних, перевірки правопису, отримання довідкової інформації тощо). На гаджетах повинен бути активований режим «без звуку» до початку заняття. Під час занять заборонено надсилання текстових повідомлень, прослуховування музики, перевірка електронної пошти, соціальних мереж тощо. Під час виконання заходів контролю використання гаджетів заборонено (за винятком, коли це передбачено умовами його проведення). У разі порушення цієї заборони результат анулюється без права перескладання. Ознайомитись з відповідним документом можна за [посиланням](#). Комунікація відбувається через електронну пошту і сторінку дисципліни в Moodle.



7) щодо зарахування результатів навчання, здобутих шляхом формальної/інформальної освіти

Процедури визнання результатів навчання, здобутих шляхом формальної/інформальної освіти визначаються «Положенням про порядок визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та / або інформальної освіти». Ознайомитись з документом можна за [посиланням](#).³



Під час вивчення навчальної дисципліни «**Управління конкурентоспроможністю підприємства**» студентам надається можливість перезарахування результатів навчання, здобутих у неформальній освіті. Зокрема, із запропонованого переліку здобувачі можуть пройти сертифіковані, у тому числі безкоштовні, онлайн-курси на освітніх платформах за тематикою конкурентоспроможності підприємства, конкурентного та стратегічного аналізу, формування конкурентних переваг, бізнес-стратегій, управління змінами, інновацій, логістики, цифрової трансформації та забезпечення стійкості бізнесу. Отриманий за результатами навчання сертифікат може бути підтвердженням засвоєння студентом окремих тем та результатів навчання, передбачених змістом дисципліни, і враховуватися відповідно до встановленого в Університеті порядку визнання результатів неформальної та/або інформальної освіти. .

№ п/п	Перелік сертифікованих (безкоштовних) онлайн-курсів	Перелік тем, які можуть бути перераховані (за умови наявності сертифіката на ім'я та прізвище студента/студентки)
1	Дія.Освіта — «Логіст»	Тема 8. Логістика як фактор конкурентоспроможності підприємства

³ визначається перелік електронних та інших ресурсів та умови перезарахування

2	<u>Дія.Бізнес — «Зміцнюючи доброчесність: мінімізація ризиків та розбудова комплаєнсу бізнесом під час відбудови»</u>	Тема 3. Конкурентні переваги підприємства та джерела їх формування; Тема 12. Управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства - у частині управління ризиками, стійкості підприємства та формування організаційних передумов його довгострокової конкурентоспроможності. Курс орієнтований на мінімізацію ризиків, прозорість бізнес-процесів та забезпечення стійкості й конкурентоспроможності компаній.
3	<u>Enterprise 360°</u>	Тема 2. Конкурентне середовище підприємства та методи його аналізу; Тема 3. Конкурентні переваги підприємства та джерела їх формування; Тема 4. Конкурентні стратегії підприємства; Тема 7. Маркетингові інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства; Тема 10. Управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках; Тема 11. Інновації та цифровізація як фактори конкурентоспроможності підприємства.
4	<u>Штучний інтелект</u>	Тема 11. Інновації та цифровізація як фактори конкурентоспроможності підприємства.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

При вивченні дисципліни застосовується комплекс методів для організації навчання студентів з метою розвитку їх логічного та абстрактного мислення, творчих здібностей, підвищення мотивації до навчання та формування особистості майбутнього фахівця.

Програмний результат навчання ⁴	<u>Метод навчання</u>	Метод оцінювання
Аналізувати конкурентне середовище та конкурентні позиції підприємства.	МН-1 словесні методи (пояснення, лекція); МН-5 проблемно-пошуковий метод; МН-16 кейс-метод; МН-20	усне опитування; оцінювання аналітичних завдань; кейси; тестування.

⁴ для вибірових навчальних дисциплін вказується результат навчання

	інтерактивні методи.	
Застосовувати методи оцінювання конкурентоспроможності і підприємства і продукції.	МН-7 практичні методи; МН-15 дослідницький метод; МН-19 робота під керівництвом викладача; робота з цифровими даними.	розрахункові роботи; практичні завдання; перевірка аналітичних таблиць і висновків.
Обґрунтовувати конкурентні стратегії та управлінські рішення.	МН-5 проблемне навчання; МН-16 кейс-метод; МН-17 проєктне навчання; МН-20 дискусія і командна робота.	презентація рішення; захист кейсу; взаємооцінювання; оцінювання аргументації.
Розробляти програму підвищення конкурентоспроможності і підприємства.	МН-17 проєктне навчання; МН-18 самостійна робота; МН-19 консультації та робота під керівництвом викладача.	оцінювання індивідуального проєкту; презентація та захист; диференційований залік.

МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ РЕСУРСИ

1. комп'ютер або ноутбук із доступом до мережі Інтернет для роботи з навчальними матеріалами, пошуку та опрацювання інформації про підприємства і конкурентів, аналізу ринків, виконання розрахунково-аналітичних та індивідуальних завдань, підготовки презентацій;
2. проєктор, мультимедійний екран або інтерактивна панель для демонстрації презентацій, аналітичних матеріалів, бізнес-кейсів, конкурентних карт, матриць, графіків, результатів оцінювання конкурентоспроможності підприємств та продукції;
3. система дистанційного навчання Moodle для доступу до навчально-методичних матеріалів дисципліни, практичних та індивідуальних завдань, тестування, подання виконаних робіт, отримання зворотного зв'язку та комунікації між викладачем і здобувачами;
4. Google Workspace (Google Docs, Google Sheets, Google Slides, Google Drive, Google Forms) або аналогічні сервіси для спільної роботи з даними, проведення розрахунків, формування порівняльних таблиць, профілів

конкурентоспроможності, аналізу конкурентів та підготовки командних проєктів;

5. таблицні процесори Microsoft Excel, Google Sheets або їх аналоги для розрахунку показників концентрації ринку, опрацювання кількісних і якісних показників конкурентоспроможності, рейтингового та інтегрального оцінювання, порівняння підприємств і продукції, побудови таблиць, діаграм та графіків;

6. інструменти для візуалізації та спільної роботи – Canva, Miro або їх безкоштовні аналоги – для побудови конкурентних карт, SWOT-матриць, профілів конкурентоспроможності, карт позиціонування, моделей конкурентного середовища, ланцюгів створення цінності, схем кластерів та бізнес-екосистем;

7. програмне забезпечення для створення презентацій – Microsoft PowerPoint, Google Slides, Canva – для представлення результатів конкурентного аналізу, захисту практичних та індивідуальних завдань, презентації конкурентних стратегій і програм підвищення конкурентоспроможності підприємства;

8. доступ до офіційних статистичних, фінансових та аналітичних інформаційних ресурсів – Державної служби статистики України, Національного банку України, Євростату, Світового банку, UNCTAD та інших відкритих джерел – для дослідження ринків, галузей, макроекономічного середовища та факторів конкурентоспроможності;

9. доступ до відкритих інформаційно-аналітичних ресурсів та реєстрів підприємств для пошуку даних про діяльність компаній, їх фінансові показники, ринкові позиції, види діяльності, конкурентів та динаміку розвитку, а також до офіційних сайтів підприємств і професійних галузевих ресурсів;

10. доступ до інформаційних ресурсів кластерів, бізнес-асоціацій, торгово-промислових палат та міжнародних кластерних платформ для дослідження реальних кластерних ініціатив, партнерських екосистем, моделей взаємодії бізнесу, освіти, науки і влади та їх впливу на конкурентоспроможність підприємств;

11. цифрові картографічні та геоінформаційні сервіси – Google Maps, OpenStreetMap та інші доступні платформи – для аналізу територіального розміщення підприємств, конкурентів, торговельних об'єктів, логістичної інфраструктури, ринкового покриття та просторових факторів конкурентоспроможності;

12. доступ до генеративних моделей штучного інтелекту (ChatGPT, Gemini, Microsoft Copilot та ін.) для структурування й аналізу інформації, формування альтернатив конкурентних стратегій, моделювання конкурентних сценаріїв, порівняння стратегічних рішень, опрацювання бізнес-кейсів та підготовки аналітичних матеріалів із дотриманням вимог академічної доброчесності, конфіденційності, перевірки достовірності отриманої інформації та відповідального використання ШІ;

13. доступ до вебсайтів, цифрових каналів та відкритих інформаційних ресурсів підприємств для проведення конкурентного моніторингу, аналізу асортименту, цін, позиціонування, брендів, маркетингових комунікацій, клієнтських пропозицій, каналів продажу, інноваційних та цифрових рішень конкурентів;

14. смартфони або інші мобільні пристрої для оперативного пошуку та аналізу ринкової інформації, роботи з цифровими платформами, участі в інтерактивних завданнях і онлайн-опитуваннях, збору та представлення даних під час виконання практичних завдань.

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Контрольні заходи⁵

<i>Вид</i>	<i>Зміст⁶</i>	<i>% від загальної оцінки</i>	<i>Бал</i>	
			<i>min</i>	<i>max</i>
Поточні контрольні заходи	Поточні контрольні заходи	40	20	40
	Індивідуальне завдання (проект)	20	15	20
	Всього	60	35	60
Підсумкові контрольні заходи	Екзамен	40	25	40
Всього:		100	60	100

Процедура проведення контрольних заходів, а саме поточного контролю знань протягом семестру та підсумкового семестрового контролю, регулюється «Положенням про систему поточного та підсумкового контролю оцінювання знань та визначення рейтингу студентів».

Фіксація **поточного** контролю здійснюється в “Електронному журналі обліку успішності академічної групи” на підставі чотирибальної шкали - “2”; “3”; “4”; “5”. У разі відсутності студента на занятті виставляється “н”. За

⁵ зміст редагується залежно від наповнення дисципліни

⁶ у випадку наявності видів роботи, які оцінюються окремо (проект, завдання тощо) прописується в окремому рядку; за відсутності - одним рядком визначається вся сукупність аудиторної роботи (опитування, поточні контрольні тощо) та визначається стандартне значення балів (35/60)

результатами поточного контролю у Журналі, автоматично визначається підсумкова оцінка, здійснюється підрахунок пропущених занять.

Усі пропущені заняття, а також негативні оцінки студенти зобов'язані відпрацювати впродовж трьох наступних тижнів. У випадку недотримання цієї норми, замість “н” в журналі буде виставлено “0” (нуль балів), без права перездачі. Відпрацьоване лекційне заняття в електронному журналі позначається літерою «в».⁷

Критерії оцінювання індивідуального завдання

Критерій оцінювання	Максимальна кількість балів
Повнота та логічність аналізу діяльності підприємства, його ринку та конкурентного середовища	3
Обґрунтованість визначення основних конкурентів та проведення їх порівняльного аналізу	3
Правильність вибору та застосування методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства і його продукції/послуг	3
Обґрунтованість визначення конкурентних переваг, слабких конкурентних позицій та резервів їх посилення	3
Правильність і аргументованість визначення конкурентної стратегії підприємства	2
Обґрунтованість запропонованої програми підвищення конкурентоспроможності, конкретність заходів та їх відповідність виявленим проблемам	1
Використання реальних та актуальних даних про підприємство, ринок і конкурентів, якість візуалізації результатів аналізу (таблиці, матриці, графіки, конкурентні карти)	3
Представлення та захист індивідуального проекту, здатність відповідати на запитання	2
Всього	20

Критерії оцінювання⁸ (поточного та підсумкового контролю)

До підсумкового контролю допускаються студенти які за результатами поточного контролю отримали не менше 35 балів. Усі студенти, що отримали 34 балів і менше, не допускаються до складання підсумкового контролю і на

⁷ можна вказати теми чи завдання, які є обов'язковими до виконання, а також особисті підходи до оцінювання рівня знань здобувачів під час аудиторної роботи

⁸ критерії вказуються згідно з особливостями дисципліни.

підставі укладання додаткового договору, здійснюють повторне вивчення дисципліни впродовж наступного навчального семестру. За результатами підсумкового контролю (диференційований залік/екзамен) студент може отримати 40 балів. Студенти, які під час підсумкового контролю отримали 24 бали і менше, вважаються такими, що не здали екзамен/диференційований залік і повинні йти на перездачу.

Загальна семестрова оцінка з дисципліни, яка виставляється в екзаменаційних відомостях оцінюється в балах (згідно з **Шкалою оцінювання знань за ЄКТС**) і є сумою балів отриманих під час поточного та підсумкового контролю.

Шкала оцінювання знань за ЄКТС:

Оцінка за національною шкалою	Рівень досягнень, %	Шкала ECTS
Національна диференційована шкала		
Відмінно	90 – 100	A
Добре	83 – 89	B
	75 – 82	C
Задовільно	67 – 74	D
	60 – 66	E
Незадовільно	35 – 59	FX
	0 – 34	F
Національна недиференційована шкала		
Зараховано	60 – 100	-
Не зараховано	0 – 59	-

Студенти, які не з'явилися на заліки/екзамени без поважних причин, вважаються такими, що одержали незадовільну оцінку.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ⁹

Основна література

⁹ обов'язково: враховувати вимоги [ДСТУ 8302:2015](#) (відповідно до [Наказу № 65, від 4.03. 2016](#)), [рекомендації](#) Національного агентства з забезпечення якості вищої освіти, використовувати літературу за останні 5-7 років, наводити власні публікації за змістом навчальної дисципліни.

1. 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. ISBN 978-617-511-363-9.
2. Салькова І. Ю., Могилевська О. Ю., Слободяник А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навчальний посібник. Київ : КиМУ, 2023. 147 с. ISBN 978-617-651-231-8.
3. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків, 2021. 244 с.
4. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
5. Конкурентоспроможність аграрного підприємства : підручник / за заг. ред. О. А. Шуст. Київ : ЦУЛ, 2024. 536 с.

Додаткова література

1. Вербівська Л. Розвиток інноваційних технологій та конкурентоспроможність підприємства: економічні аспекти безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-7>
2. Желуденко К. В. Кластери як інноваційний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.11>
3. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
4. Бочарова Ю., Бадіца А. Контент-аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-73>
5. Лаба О., Гринів Л., Артюшок В. Agile-методології у менеджменті проєктів: виклики впровадження та шляхи їх подолання. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 10 (10). С. 513–524. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)).
6. Лизак М. П., Материнська О. А., Гринів Л. В. Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 8 (08). С. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-6>
7. Гринів Л. В., Попадинець І. Р., Романко О. П. Формування адаптивних логістичних стратегій підприємств в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. DOI: [10.32782/2524-0072/2026-84-109](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-109).
8. Гринів Л. В., Попадинець І. Р., Романко О. П. Мультиmodalні перевезення як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств

України. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 908–913. DOI: [10.32782/2308-1988/2026-58-121](https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-121).

9. Гринів Л. В. Світовий досвід забезпечення стійкості логістичних систем у кризових умовах. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2026. № 1 (33). С. 126–135. DOI: [10.31471/2409-0948-2026-1\(33\)-126-135](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2026-1(33)-126-135).

Електронні інформаційні ресурси

1. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського : офіційний вебпортал. URL: <https://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 23.08.2026).

2. Canva : онлайн-платформа для створення презентацій, візуалізації інформації та підготовки комунікаційних матеріалів. URL: <https://www.canva.com/> (дата звернення: 23.08.2026).

3. Slack : платформа для організації цифрової комунікації та командної взаємодії. URL: <https://slack.com/> (дата звернення: 23.08.2026).

4. Google Workspace : цифрові інструменти для комунікації, спільної роботи з документами, проведення зустрічей та командної роботи. URL: <https://workspace.google.com/> (дата звернення: 23.08.2026).

5. Microsoft Teams : платформа для командної комунікації, онлайн-зустрічей і спільної роботи. URL: <https://www.microsoft.com/microsoft-teams/> (дата звернення: 23.08.2026).

6. Дія.Освіта : національна освітня платформа з розвитку цифрових і професійних навичок. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення: 23.08.2026).