

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту**

**Кафедра міжнародної економіки та менеджменту**

**Освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка»**

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Інноваційні механізми підвищення міжнародної конкурентоспроможності  
підприємств України»

(назва теми)

здобувача Подлегаєва Костянтина Вікторовича

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник:

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією  
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Мозговий О.М.

(підпис)

**Київ 2024**

**ЗМІСТ**

|                                                                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                         | <b>8</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1.....</b>                                                                                                                      | <b>11</b> |
| <b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ</b>                                                                                 |           |
| <b>МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....</b>                                                                                            | <b>11</b> |
| 1.1. Специфіка міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....                                                                       | 11        |
| 1.2. Методичні підходи оцінки інноваційних механізмів міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....                                | 20        |
| 1.3 Механізми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства .....                                                            | 29        |
| <b>РОЗДІЛ 2.....</b>                                                                                                                      | <b>36</b> |
| <b>АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ МІЖНАРОДНОЇ</b>                                                                                         |           |
| <b>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....</b>                                                                                    | <b>36</b> |
| 2.1 Інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств України.....                                                     |           |
| 2.2 Інноваційні механізми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств України в умовах правового режиму воєнного стану..... | 48        |
| 2.3 Розвиток програми удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства та її економічне обґрунтування.....                   | 52        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                                      | <b>58</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                                    | <b>61</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                                       | <b>66</b> |

### ВСТУП

Обговорення інноваційних механізмів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств України є надзвичайно актуальним у контексті сучасної глобалізованої економіки. Україна, як країна з великим потенціалом і ресурсами, має багато перспективних галузей, але часто стикається з викликами у вигляді обмежених фінансових ресурсів, нестабільної політичної ситуації та неефективної системи управління. Розробка та впровадження інноваційних стратегій стають важливими завданнями для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Інноваційні механізми можуть включати в себе різноманітні аспекти, такі як впровадження новітніх технологій, розвиток інноваційних продуктів та послуг, вдосконалення процесів управління та логістики, а також активізацію міжнародного співробітництва та партнерств. Інноваційність може бути виявлена в усіх сферах діяльності підприємства, від досліджень і розробок до маркетингових стратегій та управління персоналом.

Недостатній рівень розвитку інновацій в українському бізнесі потребує системних змін і сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку. Отже, дослідження і впровадження ефективних інноваційних механізмів стає нагальною проблемою, яка потребує уваги та комплексного підходу з боку уряду, бізнесу та наукових установ.

Існує значна кількість досліджень, присвячених проблемі підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств. Проте, питання впровадження інноваційних механізмів залишається актуальним та потребує подальшого вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблематики теми присвячували свої наукові роботи Барабась Д. О., Близнюк С.В., Близнюк С.В., Дуброва О. С., Єлець О.П., Клименко С. М., Клименко С. М., Коваленко Н.В., Кривешко О.В., Мізюк С.Г., Омеляненко Т. В., Остапенко А.В., Сідун П.В.,

Вакуленко А. В. Однак, питання потребує систематизації з точки зору сучасних викликів та реалій соціально-економічного та політичного контексту.

**Метою роботи** є узагальнення та розвиток інноваційних механізмів, спрямованих на підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств України.

**Завдання роботи:**

- дослідити специфіку міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити міжнародну конкурентоспроможність підприємства у мінливих умовах;
- проаналізувати інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств в Україні;
- сформулювати рекомендації щодо підвищення інноваційних механізмів міжнародної конкурентоспроможності підприємств в Україні в умовах повномасштабного вторгнення.

**Об'єктом дослідження** є процес підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Предметом дослідження є інноваційні механізми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств України.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети, в ході дослідження було використано загальнонаукові методи дослідження, такі як: аналіз, синтез, дедукція та індукція (при оцінці тенденцій розвитку міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств), історичний (для аналізу концептуальних підходів та розвитку проблематики дослідження). Також використано методи економічного аналізу та статистичні методи для аналізу статистичних даних щодо міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

**Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.** Теоретична значущість полягає в розширенні та уточненні знань про інноваційні механізми, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність підприємств. Результати дослідження можуть

використовуватися для поглибленого розуміння процесів інноваційного розвитку та їх впливу на успішність підприємств у міжнародному бізнесі. Методична значущість полягає в розробці методології аналізу та впровадженні інноваційних механізмів. Отримані результати можуть служити основою для створення практичних інструментів та методів, які допоможуть підприємствам впроваджувати та вдосконалювати свої інноваційні стратегії. Практична значущість полягає в тому, що отримані результати надають конкретні рекомендації та стратегії для українських підприємств з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Це може включати розробку нових продуктів, впровадження передових технологій, покращення управлінських процесів та стратегій маркетингу. Такі практичні рекомендації можуть допомогти підприємствам ефективніше конкурувати на міжнародному ринку та забезпечити їхній сталий розвиток.

*Інформаційною базою дослідження* є наукові статті та публікації з питань інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємств; звіти та дослідження провідних міжнародних та національних організацій, які займаються питаннями інновацій та економічного розвитку; статистичні дані щодо інноваційної діяльності підприємств в Україні та інших країнах; експертні оцінки та інтерв'ю з представниками українських підприємств, галузевими експертами та представниками урядових органів; інформаційні ресурси відомих бізнес-аналітичних компаній та консалтингових агентств.

*Структура роботи* складається зі вступу, двох розділів, висновків списку використаних джерел.

**РОЗДІЛ 1.****ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ  
МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ****1.1. Специфіка міжнародної конкурентоспроможності підприємства**

Як відомо, специфіка міжнародної конкурентоспроможності підприємства полягає в комплексі факторів та умов, які впливають на його здатність конкурувати на світовому ринку. Ця проблематика становить складну мережу взаємозв'язків між економічними, соціокультурними, технологічними та політичними чинниками. Специфіка міжнародної конкурентоспроможності включає такі аспекти:

1. Глобалізація: в умовах глобальної економіки підприємства змушені конкурувати не лише з місцевими, а й з міжнародними гравцями. Це вимагає від них адаптивності до різноманітних міжнародних стандартів та регуляцій.
2. Технологічна інноваційність: підприємства повинні бути в змозі швидко впроваджувати нові технології та інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними на міжнародному ринку.
3. Маркетинг та брендінг: створення сильного бренду та ефективна маркетингова стратегія є важливими складовими міжнародної конкурентоспроможності, оскільки вони дозволяють привернути увагу та встановити позицію на глобальному ринку.
4. Людський капітал: наявність кваліфікованого персоналу, здатного пристосовуватися до міжнародних стандартів та вимог, є ключовим фактором успіху на міжнародній арені.

5. Логістика та постачання: ефективна система логістики та постачання є важливими складовими для забезпечення швидкості та якості обслуговування клієнтів на міжнародному ринку.

Розуміння специфіки міжнародної конкурентоспроможності дозволить підприємствам ефективно реагувати на зміни в глобальній економіці та збільшити їхню успішність у міжнародних відносинах.

Сучасна економічна діяльність підприємств ґрунтується на ринкових відносинах, де ключову роль відіграє конкуренція. Ця концепція стала основою розуміння сутності ринкових відносин. В Україні питання конкуренції та конкурентоспроможності почали активно вивчатися лише в 1990-х роках через відсутність попиту. Проте зараз, при жорсткій конкуренції та умовах сучасної економічної системи, ці аспекти стали вкрай важливими [1, с. 58].

Конкуренція є основним складником ринкової економіки. Походження терміну «конкуренція» з латинської мови, де він означає змагання чи суперництво [2, с. 5].

Конкуренція полягає у змаганні між учасниками ринку за найвигідніші умови виробництва та обміну товарів [3, с. 42].

Конкурентоспроможність, що визначається як боротьба за найкращий результат, є ключовою економічною категорією, що використовується як у теорії економічного аналізу, так і на практиці, особливо в контексті змагання між підприємствами.

Для оцінки конкурентоспроможності використовують різні концепції, такі як «порівняльні витрати (запропонована Д. Рікардо), порівняльні переваги (розроблені Є. Хекшером, Б. Оліном), аналіз конкурентних переваг та факторів управління та продуктивності використання ресурсів (запропоновані М. Портером), а також конкурентний статус фірми (запропонований І. Ансоффом)» [2, с. 31].

Слід зазначити, що П. Канінський описує конкурентоспроможність як «здатність підприємства отримувати достатні прибутки для забезпечення простого

або розширеного виробництва, стимулювання праці та покращення якості продукції» [4, с. 532].

Узагальнюючи, конкурентоспроможність можна вважати економічним показником, який відображає результати діяльності різних підрозділів підприємства та його взаємодію з іншими учасниками ринку. Цей показник може бути оцінений на різних рівнях, таких як регіональний, національний та глобальний ринки. У сучасних умовах успіх економічного суб'єкта на світовому ринку визначається головним чином рівнем його міжнародної конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що міжнародна конкурентоспроможність – це «процес постійного визначення, розвитку та аналізу порівнянь між можливостями виробників, ураховуючи зміни у основних конкурентах та ринках. Це означає систематичне встановлення власних конкурентних переваг з метою прискорення та підтримки економічних вигод на міжнародному ринку та постійного розвитку лідерів у світовій економіці» [5, с. 7].

В той же час, міжнародна конкурентоспроможність підприємства визначається його «здатністю створювати та реалізовувати товари та послуги, які мають більш привабливу цінову та якісну пропозицію, ніж аналогічні продукти конкурентів на міжнародних ринках» [6, с. 3].

Заслуговує на увагу думка, що міжнародна конкурентоспроможність – це «здатність підприємства успішно функціонувати на міжнародних ринках та отримувати ефективні фінансові результати, виявляти ефективність у економічній та зовнішньоекономічній діяльності та здобувати лідерство у конкурентному середовищі» [6, с. 9].

Конкурентна перевага підприємства може походити з будь-якої сфери його діяльності, будь то розробка продукту чи надання послуг. Для збереження таких переваг необхідна детальна стратегія. Без постійного використання та покращення своїх переваг підприємство не може довго залишатися конкурентоспроможним на міжнародному ринку. Коли підприємство виходить на міжнародний ринок з

власною продукцією, це є показником його міжнародної конкурентоспроможності. На цей рівень впливають зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішні фактори включають світову економіку, макроекономічну ситуацію та галузеві особливості, такі як стан світового ринку, міжнародний поділ праці, коливання валютного курсу та міжнародні торговельні угоди.

Макроекономічні фактори зовнішнього середовища включають регулювання ринку законодавством, митну та фіскальну політику держави, репутацію країни на міжнародному ринку, участь у торговельних об'єднаннях, коливання валютних курсів, довгострокові програми розвитку секторів економіки, рівень розвитку інфраструктури, доходи населення, рівень конкуренції та попит на продукцію, а також ціну товарів та послуг [8, с. 26].

Слід зазначити, фактори, що відносяться до галузевого середовища, включають плани розвитку промисловості та їх взаємозв'язок з планами інших галузей, ефективність діяльності галузевих професійних об'єднань, впровадження та підтримку інтеграційних ініціатив, роль промисловості у вищих органах державної влади, наявність стимулів для підтримки розвитку промислових підприємств та інвестиційну привабливість галузі.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства залежить від різноманітних факторів, що враховують зовнішнє середовище та світові тенденції. Ці фактори можна умовно розділити на наступні категорії [8, с. 27]:

1. Загальноекономічні: цикл розвитку світової економіки, стан та тенденції на світових товарних ринках, зовнішньоекономічна політика інших країн, розвиток інтеграційних процесів та міжнародної економічної співпраці.
2. Науково-технологічні: урівень технологічного розвитку, доступність та застосування передових технологій, впровадження новацій та технологічні стратегії.
3. Політичні та геополітичні: політичний клімат та стабільність у світі, міжнародні конфлікти та конфліктні ситуації, роль країн-лідерів у глобальних процесах.

4. Інституціонально-правові: правові норми та регулювання, вимоги щодо якості та стандартів, міжнародні домовленості та угоди, дотримання стандартів і вимог міжнародних організацій.

Існують різні підходи до визначення внутрішніх чинників конкурентоспроможності підприємства. До них належать: ефективність діяльності керівництва та управлінського апарату, організація та структура виробництва, професійний та кваліфікований рівень керівних кадрів, технологічне оснащення, наявні ресурси та ефективна система збуту продукції [9, с. 431]. Інший підхід включає такі чинники, як система управління, фінансове забезпечення, виробничі потужності та потенціал, впровадження інновацій, а також доступ до якісних і дешевих ресурсів [10, с. 180].

Варто наголосити, що конкурентні переваги – це «набір основних відмінних факторів успіху, що виділяють підприємство серед конкурентів і забезпечують йому стабільну лідируючу позицію на ринку протягом певного періоду» [11, с. 41].

Конкурентні переваги підприємства за формами виникнення поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні конкурентні переваги характеризують ринкову перевагу підприємства у задоволенні потреб споживачів. Вони включають такі аспекти, як імідж підприємства на ринку, властивості сервісного обслуговування, співвідношення ціни та якості продукції, а також сприйняття покупцями інновацій підприємства. Внутрішні конкурентні переваги засновані на функціональних сферах діяльності підприємства, таких як управлінська, виробнича, маркетингова, фінансова, інвестиційна та інноваційна діяльність.

Забезпечення конкурентних переваг залежить від низки факторів, серед яких можна виділити наступні [12, с. 68]:

1. Відмінна якість продукції: Висока якість продукції сприяє підвищенню її цінності для споживачів, зменшенню їх витрат та підвищенню ефективності використання продукції для задоволення їх потреб.
2. Ключові можливості: Наявність у підприємства унікальних можливостей, що дозволяють створювати конкурентні переваги.

3. Спеціальні навички та технології: Використання спеціалізованих навичок або технологій, які створюють унікальну цінність для споживачів.
4. Впровадження нових технологій: Адаптація та впровадження новітніх технологій, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства в цілому.
5. Нові або змінені запити клієнтів: Відповідь на нові або змінені запити клієнтів шляхом розробки нових продуктів та послуг.
6. Розробка нових продуктів: Створення нових продуктів, що дозволяє підприємству зайняти нові сегменти ринку.
7. Зміни у собівартості або типі продукції: Адаптація до змін у собівартості або типі продукції, що дозволяє підприємству підтримувати конкурентну перевагу.
8. Зміни законодавчо-нормативних актів: Врахування змін у законодавстві та нормативних актах, що стосуються стандартів, охорони навколишнього середовища та інших аспектів діяльності.
9. Швидкість впровадження інновацій: Здатність швидко впроваджувати інновації, що дозволяє підприємству бути на крок попереду конкурентів.
10. Відмова від застарілих конкурентних переваг: Своєчасна відмова від існуючих конкурентних переваг з метою формування нових, більш ефективних стратегій.
11. Вдосконалення виробничих процесів: Постійне вдосконалення виробничих процесів для підвищення ефективності та якості продукції.
12. Ефективне використання ресурсів: Оптимальне використання всіх видів ресурсів та їх структурне співвідношення для максимізації ефективності діяльності підприємства.

Ці фактори у сукупності формують стійкі конкурентні переваги підприємства, забезпечуючи його лідируючу позицію на ринку та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Слід зазначити, що в умовах глобальної конкуренції конкурентна перевага компанії забезпечується її діяльністю на всіх ринках. При цьому конкурентні переваги, які підприємство мало на внутрішньому ринку, доповнюються перевагами, здобутими під час здійснення міжнародних операцій.

Для забезпечення конкурентоспроможності на ринку компанія повинна мати унікальні конкурентні переваги і створювати умови для їх тривалого розвитку. Переваги, які базуються на наявних ресурсах або операційній ефективності, можуть принести лише тимчасовий успіх. Тому важливо зосередитися на унікальному позиціонуванні компанії та орієнтації на спеціалізовані види діяльності, що дозволить досягти довгострокових конкурентних переваг [8, с. 28].

Кожна конкурентна перевага спирається на певний ресурс, тому ринкові позиції підприємства на світовому ринку визначаються кількістю таких переваг, їх значущістю та тривалістю життєвого циклу. Чим більше унікальних, важкодоступних для копіювання конкурентних переваг має підприємство, і чим довше вони зберігаються, тим кращі його стратегічні позиції.

Конкурентні переваги компанії можуть зменшуватися або зникати під впливом зовнішніх факторів. Основними причинами втрати конкурентних переваг є погіршення умов за різними показниками, такими як збільшення витрат, зниження кваліфікації працівників, зменшення інвестиційної привабливості компанії та її інноваційного потенціалу, зниження здатності до адаптації (використання застарілого обладнання, тривалий час на розробку нових продуктів), зниження конкуренції на ринку, низький рівень доходів населення, що веде до зниження вимог до якості та різноманітності товарів [8, с. 29].

У сучасному бізнес-середовищі конкурентна боротьба поєднується з тісним взаємозв'язком та взаємозалежністю між компаніями. Тому крім створення конкурентних переваг в межах одного бізнес-напряму, важливо розвивати переваги в різних сферах діяльності, що сприятиме міжнародній конкурентоспроможності підприємств.

Компанії формують конкурентні переваги шляхом впровадження нових методів та технологій, а також використанням інтелектуальних ресурсів. Успішність підприємства визначається тими напрямками діяльності, де воно володіє необхідними навичками та ресурсами для створення конкурентної переваги і, відповідно, підвищення рівня конкурентоспроможності.

Існує кілька способів забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

1. Збільшення обсягів продажів продукції.
2. Покращення якості виробленої продукції.
3. Зменшення витрат.

Перший напрямок, спрямований на збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства, полягає в рості обсягів продажів продукції. Проте важливо розуміти, що лише збільшення обсягів продажів не завжди призводить до бажаних результатів, оскільки враховувати потрібно також витрати підприємства, його прибуток та інші фактори. Організація та планування виробничого процесу в цьому контексті повинні відповідати різним завданням, включаючи визначення обсягу продукції, при якому забезпечується беззбиткова виробнича діяльність.

Ще одним напрямком є поліпшення якості виробленої продукції, що має важливий вплив на прискорення науково-технічного прогресу, виходження на нові ринки та збільшення обсягів експорту. Розв'язання проблем якості продукції сприяє підвищенню репутації компанії серед споживачів, створює можливості для розширення на нові ринки та максимізації прибутку підприємства.

Щодо скорочення витрат, це старий і вже добре вивчений метод підвищення конкурентоспроможності. Підприємство, яке успішно використовує цей метод, проводить комплекс заходів, спрямованих на зменшення витрат, ніж його конкуренти. Однак збереження цієї переваги є складним завданням, оскільки вимагає чіткої координації різних підрозділів, відповідальних за удосконалення технологій виробництва, логістику, управління персоналом та корпоративну культуру.

Підприємства, які обирають стратегію зменшення конкурентних витрат, постійно аналізують всі витрати на протязі всього виробничого процесу, від проектування до виробництва. У цьому процесі велике значення має робота маркетологів, які постійно вивчають ринок, аналізують вартість та функціональні характеристики продукції, і відстежують останні технологічні новини.

У загальних рисах, міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства ефективно функціонувати на міжнародному ринку, а також можливість досягнення стійкої конкурентної переваги в порівнянні з іноземними конкурентами.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства має ряд особливостей, які відрізняють її від конкурентоспроможності на внутрішньому ринку:

- вплив більшої кількості факторів: на зазначене впливає не лише внутрішнє середовище підприємства, але й зовнішнє середовище міжнародного ринку, яке включає в себе політичні, економічні, правові, соціальні, культурні та інші фактори;
- вища динамічність: міжнародний ринок постійно змінюється під впливом нових технологій, зміни попиту та пропозиції, політичних подій тощо. Тому підприємствам, які прагнуть зберегти свої міжнародні позиції, необхідно постійно адаптуватися до цих змін;
- жорсткіша конкуренція: на міжнародному ринку підприємства стикаються з конкуренцією з боку сильних іноземних компаній, які мають значні ресурси та досвід роботи на міжнародному ринку;
- необхідність володіння специфічними знаннями та навичками: для успішного ведення бізнесу на міжнародному ринку підприємствам необхідно мати знання про особливості ведення бізнесу в різних країнах, специфіку міжнародного права, правила ведення міжнародної торгівлі тощо.

Отже, конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку є ключовим фактором його успіху та стійкого розвитку. Для досягнення конкурентоспроможності важливо розглядати широкий спектр факторів, які

включають економічні, технологічні, політичні, правові та інші аспекти. Ключовими стратегіями для забезпечення конкурентоспроможності є збільшення обсягів продажів, поліпшення якості продукції та зменшення витрат. Крім того, підприємствам слід постійно адаптуватися до змін на міжнародному ринку та володіти специфічними знаннями та навичками для успішного функціонування в різних країнах. Тільки такі компанії можуть забезпечити собі стійку конкурентну перевагу та успішно протистояти глобальним викликам і конкуренції.

## 1.2. Методичні підходи оцінки інноваційних механізмів міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства у мінливих умовах є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу та урахування різноманітних факторів. У мінливому середовищі, характеризованому швидкими змінами в економіці, політиці, технологіях та інших сферах, підприємствам потрібно постійно адаптуватися та оновлювати свої стратегії для забезпечення конкурентоспроможності.

Для оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства у мінливих умовах можуть використовуватися наступні підходи та методи [13; 14, с. 2; 15; 16, с. 431]:

1. Аналіз внутрішніх факторів: оцінка ресурсів, компетенцій та можливостей підприємства для конкуренції на міжнародному ринку. Це включає аналіз фінансового стану, науково-технічного потенціалу, кваліфікації персоналу та інші аспекти внутрішнього середовища.
2. Аналіз зовнішніх факторів: оцінка макроекономічних, політичних, соціокультурних та технологічних тенденцій, які можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства. Це може включати аналіз

геополітичних ризиків, зміни в законодавстві, тарифні бар'єри, зміни в смаках споживачів та інші фактори.

3. Моделювання стратегій: розроблення різних стратегій для адаптації до змін в умовах конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності. Це може включати стратегії диверсифікації ринків, інноваційних розвитку, зниження витрат та інші.
4. Моніторинг та прогнозування: постійний моніторинг змін у зовнішньому середовищі та їх впливу на підприємство, а також прогнозування майбутніх тенденцій. Це допомагає підприємствам бути готовими до змін та реагувати швидко.
5. Оцінка ризиків: аналіз потенційних ризиків, які можуть виникнути в результаті змін у міжнародному середовищі, і розробка стратегій їх управління. Це може включати ризики валютних коливань, політичних та економічних криз, а також ризики зв'язані з інноваціями та технологічними змінами.

Оцінка міжнародної конкурентоспроможності у мінливих умовах є постійним процесом, який вимагає постійного оновлення та адаптації стратегій підприємства до змін в середовищі. Тільки шляхом систематичного аналізу та вдосконалення підприємство може досягти стійкої конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства допомагає [17, с. 183]:

- визначити стратегічні завдання управління, такі як вибір підходів до виробництва, технологій, збуту, найму робочої сили, та фінансування матеріальних та інформаційних ресурсів;
- приймати управлінські рішення, наприклад, щодо зменшення витрат, фокусування на конкретному сегменті ринку та укладення відповідних контрактів;

- розробляти заходи для розвитку та підтримки конкурентних переваг, такі як інновації, збереження довгострокових переваг, протидія діям конкурентів, освоєння нових ринків та залучення інвесторів;
- адаптувати підприємство до ринкових умов, які забезпечують перемогу в конкурентній боротьбі за споживачів та ринки збуту.

Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємств потребує поєднання інформації, яка надходить як з зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище характеризується складністю і нестабільністю, включаючи багатофакторність. Внутрішнє середовище підприємства також є змінним, оскільки реагує на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, оцінка міжнародної конкурентоспроможності включає два типи інформаційних потоків: внутрішній і зовнішній, які потрібно інтегрувати для комплексної оцінки та визначення конкурентного статусу підприємства [8, с. 30].

Вимірювання міжнародної конкурентоспроможності є важливою складовою процесу формування та збереження конкурентних переваг підприємств. Дослідники в цій області використовують різні методи, які можна поділити на якісні (неформалізовані) і кількісні (формалізовані) [18, с. 40].

Варто мати уявлення щодо методів визначення міжнародної конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.1.).

Табл. 1.1.

Методи визначення міжнародної конкурентоспроможності підприємства [19, с. 9]

| Параметри оцінки                   | Методи                                                 |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Тип оцінки                         | Якісні, кількісні                                      |
| Представлення результатів          | Матричні, графічні, індексні                           |
| Урахування аспектів функціонування | Спеціальні, комплексні                                 |
| Стратегічне призначення            | Поточні, стратегічні                                   |
| Джерела інформації                 | Критеріальні, експертні                                |
| Об'єкт аналізу                     | Персонал, продукція, організація                       |
| Мета аналізу                       | Позиціонування, динаміка позицій, конкурентні переваги |

За підходом Л.А. Костюка до класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства виділяються від 5 до 9 основних груп. Ця класифікація включає такі групи методів [20, с. 22]:

1. Оцінка конкурентоспроможності за ринковою часткою.
2. Використання матричних методів.
3. Методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції.
4. Підходи, засновані на теорії якості товарів.
5. Інтегральні методи.

В той же час, В.І. Сахно, підсумовуючи аналіз літературних джерел, виокремлює наступні групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства: «методи, що базуються на теорії конкурентних переваг; методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції; методи, що ґрунтуються на теорії якості товару; матричні методи; інтегральний метод» [21, с. 385].

Наукові підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства можна узагальнити до п'яти груп:

1. Аналітичні методи: базуються на математичних та аналітичних операціях з вхідними даними. Ці методи можуть включати як прості арифметичні розрахунки, так і складні аналітичні моделі.
2. Матричні методи: полягають у визначенні інтегральних рейтингових показників або графічному визначенні позиції підприємства за певними параметрами. Вони дозволяють аналізувати окремі аспекти діяльності підприємства та визначати його розвиток.
3. Індексні методи: базуються на комплексній оцінці зміни елементів розвитку підприємства з часом, просторово або порівняно з еталоном. Вони використовують систему взаємопов'язаних показників для представлення інтегрального результату.
4. Графічні методи: надають візуальне уявлення про результати оцінки у вигляді графічних об'єктів, таких як діаграми або графіки. Вони допомагають зрозуміти отримані результати та зробити логічні висновки.

5. Комплексні методи: спрямовані на розроблення загального показника рівня конкурентоспроможності підприємства. Вони включають визначення ресурсів підприємства, оцінку їх ефективності та визначення рівня конкурентоспроможності порівняно з іншими підприємствами у галузі.

Методи аналізу або розрахунків при оцінці конкурентоспроможності підприємства використовують розрахунково-аналітичні операції з вхідними даними. Вони можуть включати як прості арифметичні операції, так і складні розрахунки в залежності від конкретної методики аналізу. Індексні методи, в свою чергу, є більш складними при оцінці конкурентоспроможності підприємств. Вони зазвичай передбачають кілька етапів реалізації, і можуть використовувати як галузеві показники, так і показники лідерів ринку або минулих показників підприємства для порівняння. Матричні методи, у свою чергу, базуються на використанні таблиць, де елементи впорядковані за рядками і стовпцями. Наприклад, відома матриця BCG використовує систему координат, де по одній вісі відображаються темпи зростання ринку, а по іншій - частка ринку, що припадає на підприємство.

Метод має декілька переваг, серед яких можливість аналізу динаміки конкурентної ситуації та висока репрезентативність оцінки за умов наявності достовірних даних про обсяги продажів. Проте його головним недоліком є занадто проста природа, що ускладнює аналіз причин, що призводять до результатів, і ускладнює прийняття управлінських рішень. Окрім матриці BCG, існує багато інших матричних моделей, які також можуть бути використані для оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Використання графічних методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства стало широко поширеним. Ці методи базуються на побудові «багатокутника конкурентоспроможності» або «радіальної діаграми конкурентоспроможності».

Конкурентоспроможність підприємства вважається комплексною величиною, яка об'єднує як поточний рівень конкурентоспроможності, так і його

потенційні можливості. Це положення лежить в основі групи комплексних методів.

Оцінка поточної та потенційної конкурентоспроможності, а також їх взаємозв'язок у рамках інтегрального показника, може змінюватися залежно від конкретного методу. Деякі методи, належать до цього підходу, враховують як поточну, так і потенційну конкурентоспроможність підприємства. У деяких випадках поточний рівень визначається на основі конкурентоспроможності продукції підприємства, а потенційна оцінюється за методами, що базуються на теорії ефективної конкуренції.

Однак, через недоліки, які притаманні певним методам, існує потреба у розвитку універсальної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Більшість існуючих методик ґрунтується на визначенні чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, і намагається виявити якомога більше з них. Проте, це може призвести до нескінченного списку факторів, що ускладнює оцінку конкурентоспроможності. Такі вичерпні списки факторів нереалістичні, оскільки неможливо врахувати всі можливі впливові чинники.

Обмежений перелік факторів викликає обмеженість методу. Навіть у випадку встановлення абсолютно повного переліку чинників конкурентоспроможності, за теорією систем, оцінка властивостей об'єкта на основі оцінки його елементарних складових не завжди дає адекватний результат. Додатково, надмірне збільшення кількості факторів призводить до високої трудомісткості їх обробки та практично нездійсненості збору відповідних даних, що значно обмежує практичну застосовність методів оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Деякі методи оцінки використовують приблизні оцінки або «експертні методи», які страждають від суб'єктивності та умовності. Використання цих

оцінок як базового методу може призводити до слабкого математичного зв'язку між вихідними чинниками і показником конкурентоспроможності.

Деякі методики оцінки конкурентоспроможності підприємств ґрунтуються на складних ідеалізованих умовах, вводять нові визначення та показники, що може ускладнювати їхнє застосування в реальних економічних умовах. Недостатньо чітке визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства» та критеріїв оцінки є ще однією причиною обмеженої практичної застосовності більшості існуючих методів оцінки.

Показники для оцінки МК у мінливих умовах:

- здатність до адаптації: здатність підприємства швидко та ефективно адаптуватися до змін в міжнародному середовищі;
- інноваційний потенціал: здатність підприємства до розробки та впровадження нових продуктів та послуг;
- гнучкість: здатність підприємства швидко змінювати свою стратегію та бізнес-процеси у відповідь на зміни в міжнародному середовищі;
- конкурентна стійкість: здатність підприємства витримувати конкуренцію з боку сильних іноземних компаній.

Рекомендації щодо оцінки МК у мінливих умовах:

- використовувати комплексний підхід, який поєднує в собі різні методи оцінки;
- постійно моніторити зміни в міжнародному середовищі та вплив цих змін на діяльність підприємства;
- використовувати показники, які враховують здатність підприємства адаптуватися до змін;
- залучати до процесу оцінки МК експертів з питань міжнародного бізнесу та управління.

Методики оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства можна узагальнити до п'яти груп:

1. Аналітичні методи. Базуються на математичних і аналітичних операціях з вхідними даними. Ці методи можуть включати прості арифметичні розрахунки та складні аналітичні моделі, які допомагають оцінити різні аспекти діяльності підприємства. Одним із прикладів є методика SWOT-аналізу, яка включає оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Формула для розрахунку рентабельності:

$$R = \frac{P}{C} * 100\% \quad (1.1)$$

2. Матричні методи. Полягають у визначенні інтегральних рейтингових показників або графічному визначенні позиції підприємства за певними параметрами. Прикладом є матриця BCG (Boston Consulting Group), яка допомагає аналізувати динаміку конкурентної ситуації за темпами зростання ринку і часткою ринку підприємства.

Матрична модель BCG:

- Зірки (High market growth, High market share)
- Дійні корови (Low market growth, High market share)
- Знаки питання (High market growth, Low market share)
- Собаки (Low market growth, Low market share)

3. Індексні методи. Базуються на комплексній оцінці змін елементів розвитку підприємства з часом, просторово або порівняно з еталоном. Вони використовують систему взаємопов'язаних показників для представлення інтегрального результату.

Формула для розрахунку індексу конкурентоспроможності:

$$I_{comp} = \sum_{i=1}^n w_i * I_i \quad (1.2)$$

де  $I_{comp}$  - інтегральний індекс конкурентоспроможності,  $w_w$  - вагові коефіцієнти показників,  $w_w$  - індивідуальні індекси.

4. Графічні методи. Надають візуальне уявлення про результати оцінки у вигляді графічних об'єктів, таких як діаграми або графіки. Це дозволяє

зрозуміти отримані результати та зробити логічні висновки. Наприклад, "радіальна діаграма конкурентоспроможності" або "Spider Chart" може використовуватися для візуалізації різних аспектів конкурентоспроможності.

Приклад графічного методу: "Spider Chart" (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Приклад графічного методу: "Spider Chart" [52]

5. Комплексні методи. Спрямовані на розробку загального показника рівня конкурентоспроможності підприємства, включаючи оцінку ресурсів підприємства, їх ефективності та порівняння з іншими підприємствами в галузі. Вони враховують як поточну, так і потенційну конкурентоспроможність підприємства.

Формула для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності:

$$C_i = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{C_{int}} \quad (1.3)$$

де  $C_{wnwCint}$  - інтегральний показник конкурентоспроможності,  $CwCi$  - індивідуальні показники конкурентоспроможності,  $C\bar{C}$  - середнє значення показників,  $n$  - кількість показників.

Отже, оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства у мінливих умовах є складним завданням, що вимагає комплексного підходу та використання різноманітних методів. Для успішної оцінки важливо враховувати не лише внутрішні фактори, такі як ресурси та компетенції підприємства, але й зовнішні чинники, такі як економічні та політичні тенденції. Ключові показники, такі як здатність до адаптації, інноваційний потенціал, гнучкість та конкурентна стійкість, відображають важливі аспекти, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Для ефективної оцінки рекомендується використовувати комплексний підхід, постійно моніторити зміни в міжнародному середовищі та залучати експертів з питань міжнародного бізнесу та управління.

### 1.3 Механізми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Проблема підвищення міжнародної конкурентоспроможності є дуже актуальною для підприємств України. У структурі національної економіки ключову роль відіграють промислові підприємства. Тому розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках сьогодні є однією з найважливіших задач для кожного промислового підприємства України [22, с. 63].

Однією з основних причин сучасної економічної кризи та низької конкурентоспроможності українських товарів і послуг є нездатність вітчизняних підприємств боротися за розширення своєї частки на внутрішньому та зовнішньому ринках, просувати свої товари та формувати споживчу базу,

орієнтуючись на інтереси споживачів. Умови глобалізації світової економіки призводять до глобалізації конкуренції виробників, що майже завжди означає конкуренцію з відомими, великими компаніями. Для успішної діяльності в умовах ринкової економіки підприємства повинні оперативно реагувати на всі зміни, що виникають у процесі їхньої ділової активності [22, с. 63].

Економісти **Іванов Ю.Б., Орлов П.А. та Іванова О.Ю.** визначають чотири підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства: «компаративний, ресурсний, комбінований підхід (що поєднує компаративний і ресурсний) та системний» (рис. 1.2) [23, с. 23].

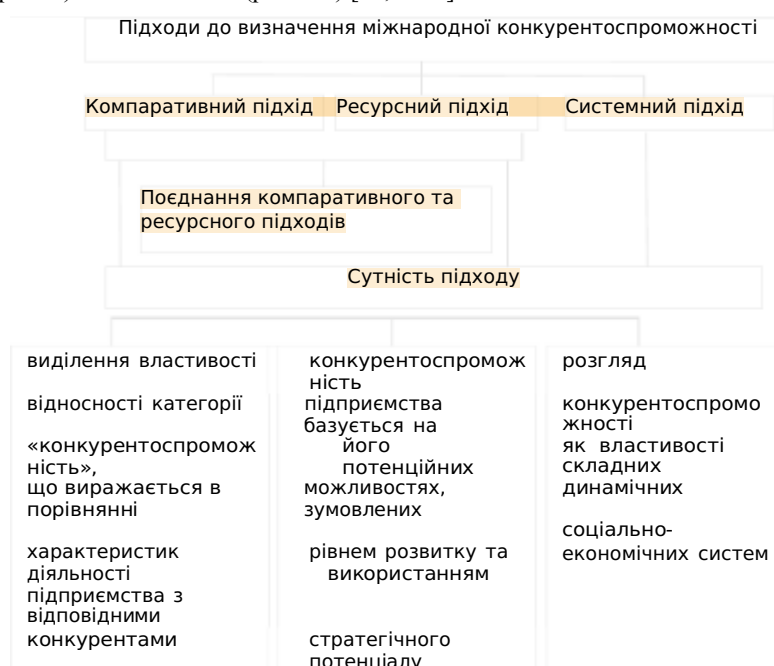


Рис. 1.2 Підходи до визначення міжнародної конкурентоспроможності [22, с. 64]

На рис. 1.3 продемонстровано взаємозв'язок різних аспектів конкурентоспроможності. Зокрема, акцентується на тому, що найбільш «фундаментальними» є конкурентоспроможність менеджменту та

підприємницької ідеї, тоді як зовнішнє сприйняття конкурентоспроможності головним чином пов'язане з ринковою пропозицією.

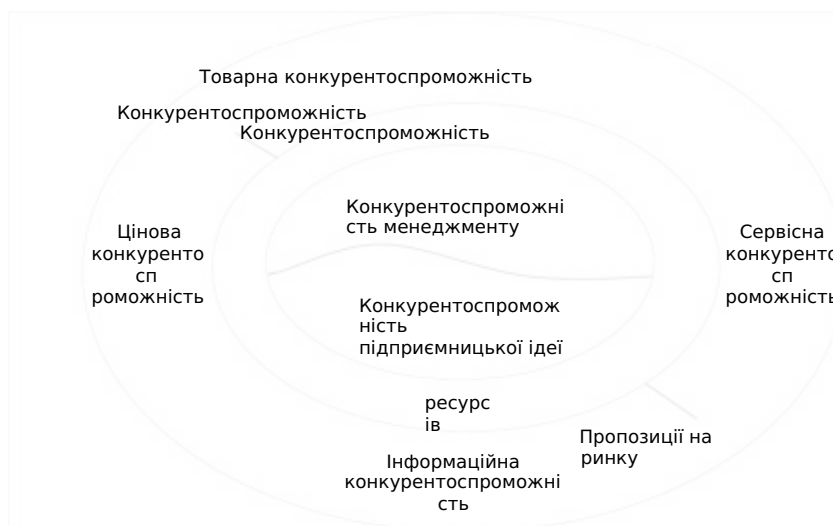


Рис. 1.3 Елементи структури міжнародної конкурентоспроможності підприємства [22, с. 66]

Відповідно до інших джерел, виділяють складові конкурентоспроможності, представлені на рис. 1.4.



Структура міжнародної конкурентоспроможності підприємства [24, с. 115]

Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства є важливою умовою його успішного функціонування на світовому ринку. Це складний процес, який потребує комплексного підходу та врахування низки факторів.

Існує декілька ключових механізмів, які можуть допомогти підприємству підвищити свою міжнародну конкурентоспроможність:

1. Інноваційна діяльність:

- розробка нових продуктів та послуг, які відповідають потребам та очікуванням міжнародних споживачів;
- впровадження нових технологій та виробничих процесів, що дозволяють знизити витрати та підвищити якість продукції;
- захист інтелектуальної власності.

2. Маркетингова діяльність:

- проведення ефективної рекламної кампанії на міжнародному ринку;
- створення сильного бренду, який буде впізнаваним та шанованим за кордоном;
- участь у міжнародних виставках та ярмарках;
- розвиток дистриб'юторської мережі в інших країнах.

3. Управління персоналом:

- створення команди кваліфікованих фахівців, які володіють знаннями та досвідом роботи на міжнародному ринку;
- навчання та розвиток персоналу;
- забезпечення мотивації та лояльності співробітників.

4. Вихід на нові ринки:

- проведення ретельного аналізу нових ринків та виявлення їх потенціалу.
- розробка стратегії виходу на нові ринки.
- співпраця з місцевими партнерами.

5. Підвищення якості продукції та послуг:

- впровадження систем управління якістю.
- застосування кращих світових практик у виробництві та обслуговуванні клієнтів.
- постійне вдосконалення продукції та послуг.

6. Зниження витрат:

- оптимізація виробничих процесів;
- використання економних ресурсів;
- застосування сучасних технологій управління.

7. Державна підтримка:

- використання програм державної підтримки експорту;
- участь у державних програмах розвитку малого та середнього бізнесу;
- отримання пільг та податкових стимулів.

Важливо зазначити, що не існує універсального рецепту успіху для підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Найефективніша стратегія буде залежати від специфіки конкретного підприємства, галузі, в якій воно працює, та цільових ринків.

Окрім вищезазначених механізмів, підприємствам також рекомендується:

- слідкувати за світовими тенденціями розвитку бізнесу та технологій;
- вивчати досвід успішних конкурентів на міжнародному ринку;
- брати участь у міжнародних бізнес-асоціаціях та організаціях;
- бути відкритими до співпраці з іноземними партнерами.

Оцінка механізмів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства є важливим аспектом формування та реалізації ефективної стратегії розвитку на світовому ринку.

Існує декілька методичних підходів, які можна використовувати для цієї мети:

1. Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT-аналіз) [25]:

- цей метод дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- сильні та слабкі сторони визначаються на основі аналізу внутрішніх ресурсів та компетенцій підприємства, таких як технології, персонал, бренд, фінанси тощо;
- можливості та загрози визначаються на основі аналізу зовнішнього середовища, в якому працює підприємство, таких як стан ринку, дії

конкурентів, макроекономічні фактори тощо.

2. Порівняльний аналіз:

- цей метод передбачає порівняння показників конкурентоспроможності підприємства з показниками його основних конкурентів на міжнародному ринку;
- для проведення порівняльного аналізу можна використовувати різні методи, такі як бенчмаркінг, аналіз ринкових часток, аналіз фінансових показників тощо.

3. Експертні оцінки:

- цей метод передбачає залучення експертів для оцінки механізмів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- експертами можуть бути фахівці з різних галузей, такі як маркетинг, менеджмент, економіка, юриспруденція тощо;
- експертні оцінки можуть бути корисними для отримання різнобічної та неупередженої оцінки ситуації.

4. Моделювання:

- цей метод передбачає використання математичних моделей для оцінки впливу різних механізмів на конкурентоспроможність підприємства;
- моделі можуть бути простими або складними, залежно від мети дослідження та наявності даних;
- моделювання може бути корисним для прогнозування результатів впровадження різних стратегій.

5. Опитування:

- цей метод передбачає проведення опитувань цільової аудиторії, таких як споживачі, дистриб'ютори, партнери тощо;
- опитування можуть допомогти зрозуміти думку та очікування цільової аудиторії щодо продуктів та послуг підприємства, а також його конкурентних переваг.

6. Тестування:

- цей метод передбачає тестування нових продуктів, послуг або маркетингових стратегій на невеликій групі споживачів або партнерів;
- тестування може допомогти виявити потенційні проблеми та внести необхідні корективи перед виходом на ширший ринок.

Важливо зазначити, що не існує єдиного універсального методу для оцінки механізмів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Найбільш ефективним підходом буде той, який буде відповідати цілям та завданням дослідження, а також наявним ресурсам та даним.

Отже, підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства є критично важливою умовою для його успішного функціонування на світовому ринку. Цей процес вимагає комплексного підходу та урахування різноманітних факторів. Описані механізми, такі як інноваційна діяльність, маркетингова стратегія, управління персоналом, виходження на нові ринки, підвищення якості продукції та послуг, зниження витрат та державна підтримка, є ключовими для досягнення успіху у міжнародній конкурентній боротьбі.

Важливо зазначити, що не існує універсального механізму для підвищення міжнародної конкурентоспроможності, і кожне підприємство повинно враховувати свої унікальні характеристики, галузь діяльності та особливості ринків, на яких воно працює. Використання методичних підходів, таких як SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, експертні оцінки, моделювання, опитування та тестування, допоможе підприємствам здійснювати обґрунтовані рішення та ефективно впроваджувати стратегії підвищення конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

#### 2.1 Інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств України

Інноваційна діяльність підприємств у контексті європейської інтеграції є основою соціального та економічного розвитку країни, ключовим інструментом забезпечення економічної безпеки держави та показником позитивних змін у міжнародному конкурентному середовищі. Без сумніву, зосередження підприємств на інтенсивному впровадженні інновацій сприяє створенню конкурентних переваг, збільшенню продажів товарів та послуг як на національних, так і на міжнародних ринках, підвищенню прибутковості та рентабельності підприємств, а також загальному економічному прогресу [26, с. 2].

Однак на практиці позитивні результати впровадження інновацій для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності значно зменшуються через брак фінансових ресурсів у підприємств. Додатковими факторами, що стримують впровадження нових технологій, є відтік національних коштів за кордон, нестача інституційного досвіду в питаннях захисту прав інтелектуальної власності та обмежений доступ до європейських та світових ринків капіталу. Ці фактори призводять до певного рівня економічного регресу для підприємств у країнах Східної Європи, які прагнуть до інтеграції. До таких країн належать Молдова, Грузія, Вірменія та Україна, які демонструють недостатню активність у впровадженні сучасних технологій у виробничі процеси для виготовлення інноваційної продукції [26, с. 2].

Індекс Глобальної Конкурентоспроможності України знаходиться на

середньому рівні порівняно з іншими високорозвиненими країнами. Згідно зі Звітом про Глобальну Конкурентоспроможність за 2021–2022 роки, Україна посіла 57 місце серед 132 країн, що є доволі непоганим результатом [27]. Для порівняння, у 2018 році Україна займала 81 місце серед тих самих 132 країн, що свідчить про покращення позицій країни на 24 пункти за період 2018–2022 років [28]. Сильна зовнішня конкурентна позиція України на міжнародному рівні забезпечується значною внутрішньою конкуренцією. У сучасному конкурентному середовищі українські підприємства прагнуть здобути переваги через впровадження інновацій. Чим інтенсивніша конкуренція, тим активніше підприємства розвивають та впроваджують нові технології, створюючи основу для сильної конкурентної позиції та підвищуючи конкурентоспроможність України на міжнародному рівні.

Не викликає сумнівів, що сталий розвиток та ефективність сучасних бізнесів неможливі без впровадження та вдосконалення інноваційних стратегій. В умовах сучасного бізнесу інновації є рушійною силою економічного зростання компаній за нестабільних умов сьогодення. Вони вимагають швидкої адаптації до динамічних змін у соціально-економічній та політичній ситуаціях як в Україні, так і на міжнародному ринку. Це, у свою чергу, призводить до появи нових потреб, виробництва інноваційних продуктів, зниження собівартості товарів, активації інвестиційних потоків, збільшення потенціалу бізнесів, покращення іміджу компаній та освоєння нових ринків як на національному, так і на міжнародному рівнях. Саме тому інноваційна стратегія є одним із ключових джерел здобуття конкурентних переваг підприємствами та досягнення високого рівня результативності й ефективності підприємницької діяльності [29, с. 45].

Проте, водночас, цей ключовий фактор – формування інноваційних стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємств – не використовується в Україні в повній мірі. Це пов'язано, передусім, з нестабільною політичною ситуацією в країні, зокрема з повномасштабним вторгненням РФ в Україну 24 лютого 2022 року. До несприятливих факторів, що сповільнюють

формування інноваційних стратегій, також можна віднести брак коштів і ресурсів, необхідних для впровадження інновацій, небажання виробників впроваджувати нові розробки та руйнування значної кількості підприємств у різних галузях економіки, що призвело до їх закриття [26, с. 3].

Основною проблемою більшості вітчизняних підприємств є те, що їхні методи організації виробництва не базуються на інноваційних стратегіях, що заважає підвищенню їхньої конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Це зумовлює необхідність пошуку та впровадження вдосконалених інноваційних методів та підходів до сучасної організації виробництва, які сприятимуть подальшому розвитку підприємств [30, с. 62].

Варто наголосити, що юридичні особи, які ставлять на мінімізацію витрат, можуть бути найбільш вразливими. Зазвичай вважається, що оптимальним є завантаження у 95% від максимальної потужності. Якщо завантаження перевищує цей рівень, це може призвести до надмірного зносу обладнання. У той час як недостатнє завантаження може підвищити витрати на виробництво через неефективне використання капіталу та збільшення питомих постійних експлуатаційних витрат [49, с. 214].

Успішне впровадження стратегії сприяють такі фактори: галузь, що виробляє стандартизований продукт з обмеженими можливостями диференціації; попит на продукт, який реагує еластично на зміни ціни; велика ймовірність переходу споживачів на альтернативний продукт [50, с. 74].

Використання даної стратегії припускає наступні ризики [51, с. 128]:

1. Можливість втрати конкурентної переваги через технологічний прорив сторонніх факторів.
2. Здатність конкурентів до досягнення аналогічних результатів шляхом імітації та зниження витрат.
3. Запізнення у реагуванні на зміни на ринку через переважання проблем витрат.
4. Інтенсивне зростання витрат у зв'язку з розширенням масштабів

виробництва, відоме як ефект «ціна масштабу».

Переходячи до детального аналізу інноваційних стратегій, які підприємства можуть використовувати для підвищення своєї конкурентоспроможності, слід зазначити, що тактики, які сприяють стабільному процвітання бізнесу, змінюються з часом і залежать від поточної ситуації на ринку. Тому ми вважаємо необхідним розглянути передові тенденції, які впливатимуть на бізнес-середовище у 2024 році. Безумовно, успіх підприємств у динамічному бізнес-середовищі значною мірою залежить від того, чи їхні стратегії випереджають сучасні тенденції. Не менш важливою є здатність підприємств адаптуватися до поточних умов діяльності.

До тенденцій, що будуть актуальними у 2024 році, ми відносимо наступні [31]:

1. Стабільність як фундаментальний підхід: Стабільність стане важливою складовою корпоративної стратегії, а не просто додатковим елементом. Екологічні, соціальні та управлінські принципи все більше інтегруватимуться в діяльність бізнесу. Для потенційних інвесторів питання сталого розвитку стає надзвичайно важливим, оскільки це гарантує успішність і ефективність інвестицій.
2. Прискорення цифрової трансформації: Хоча пандемія та конфлікти сприяли цьому процесу, тенденція цифрової трансформації продовжуватиметься. Інновації, такі як блокчейн, штучний інтелект та інтернет речей, допоможуть покращити досвід клієнтів, прискорити процеси та здобути конкурентні переваги. Впровадження цифрових платформ та інструментів стане не лише національною перевагою, але й вдосконалим інноваційні стратегії підприємств.
3. Оптимізація віддаленої та гібридної роботи: Формати гібридної та віддаленої роботи залишатимуться актуальними, тому підприємства продовжують адаптувати робочий простір для співробітників, незалежно від їхньої присутності в офісах. Інноваційні стратегії повинні включати

покращення методів керівництва та мотивації працівників. Цей перехід є перевагою для компаній, оскільки дозволяє залучати таланти з усього світу. Технології для віддаленої роботи продовжуватимуть розвиватися, зосереджуючись на безпеці даних, ефективній співпраці та зручній комунікації.

4. Стійкість та диверсифікація ланцюгів постачання: Пандемія COVID-19 та воєнні події виявили слабкості в міжнародних ланцюгах постачання. Для підготовки до майбутніх потрясінь компанії приділятимуть більше уваги стійкості та диверсифікації ланцюгів постачання, шукаючи альтернативних постачальників, запроваджуючи локалізоване виробництво та інвестуючи в управління ризиками.
5. Безпека та конфіденційність даних: Цінність даних споживачів зростає, тому компанії мають впроваджувати посилені заходи для забезпечення конфіденційності та безпеки персональних даних. Це допоможе завоювати та утримувати довіру споживачів, а також уникнути витратних порушень безпеки.
6. Персоналізація та кастомізація: Персоналізований досвід стає все важливішим для споживачів. Компанії використовують штучний інтелект для налаштування персоналізованих маркетингових повідомлень, товарів та послуг, що відповідають індивідуальним потребам клієнтів. Це сприяє задоволенню клієнтів та підвищує їхню лояльність.
7. Популярність віртуальних заходів: Віртуальні заходи стали популярними з початком COVID-19. Використання цифрових технологій змінило формат проведення подій, що дозволяє компаніям і їх працівникам брати участь у заходах, залишаючись вдома. Це зручно як для компаній, так і для клієнтів, і сприяє подальшому розвитку бізнесу.

Резюмуючи наведені вище тенденції, можна сказати, що перед бізнес-середовищем стоїть значна трансформація. Цифрова трансформація, сталий розвиток, оптимізація віддаленої роботи та захист конфіденційності даних

підкреслюють важливість для бізнесу бути гнучким, інноваційним і орієнтованим на потреби споживачів.

Аналізуючи тренди бізнес-стратегій на 2024 рік, слід зазначити, що для успішного розвитку в умовах стрімких змін підприємства повинні бути готові адаптуватися до нових реалій і пристосовуватися до зазначених змін. Для досягнення успіху бізнес-стратегія повинна бути адаптивною, гнучкою, креативною і спрямованою на потреби клієнтів.

Щодо вибору оптимальних інноваційних стратегій міжнародного конкурентного розвитку в умовах макроекономічної нестабільності, була сформована матриця пропозицій для вдосконалення існуючих стратегій найбільш інноваційних підприємств України, таких як Астарта, ОККО, МХП, Vitmark, Kernel і Galicia. Ці підприємства лідирують у своїх галузях і експортують значну частину своєї продукції, що свідчить про їхню конкурентоспроможність на світовому ринку. Тому важливо розглянути способи покращення їхніх інноваційних стратегій для досягнення більшої конкурентної переваги порівняно з аналогічними виробниками на ринках.

Фірма «Астарта-Київ» [32] активно вкладає кошти в передові агротехнології. Для її керівництва ключовим є автоматизація виробничих процесів, оскільки це важливо для збільшення обсягів виробництва та розширення на міжнародні ринки. Крім того, стратегія компанії орієнтована на використання екологічно чистих методів обробки землі, що свідчить про її прагнення відповідати сучасним екологічним стандартам. В наш час питання екології стає все більш актуальним, оскільки багато підприємств переходять на екологічно чисті методи виробництва, обробки та упакування продукції. Більшість населення також підтримує цей тренд, тому важливо, що компанія спрямовує свої зусилля на поліпшення якості повітря, зменшення викидів та раціональне використання ресурсів.

Слід зазначити, що інноваційна стратегія компанії «Астарта-Київ» може бути поліпшена шляхом збільшення інвестицій у дослідження та розробки у сфері

агротехнологій. Наприклад, дослідження у галузі біотехнологій для сталого виробництва набуває все більшої важливості і може допомогти компанії стати новатором у цій сфері. Також рекомендуємо активізувати розвиток партнерств з науково-дослідними установами, оскільки це дозволить створити ефективні інноваційні рішення у сільському господарстві за допомогою об'єднання зусиль двох потужних інституцій.

Під час аналізу інноваційної діяльності компанії ОККО [33] ми виявили, що вона активно впроваджує цифрові технології в обслуговуванні клієнтів, що є конкурентною перевагою на національному ринку. Крім того, її інноваційна стратегія спрямована на використання нововведень для підвищення ефективності логістики та процесів складування. З нашого боку, вважаємо, що чітко розроблені інноваційні стратегії дозволяють компаніям не лише підвищувати продуктивність, але й бути передовими учасниками ринку, здатними пристосовуватись до змінних потреб споживачів.

Щодо ПрАТ «МХП» [34], ця компанія вже досягла значних успіхів на національному ринку як найбільший виробник курячого м'яса в Україні. Її інноваційний підхід дозволив їй вийти на світовий ринок та експортувати значну частину продукції. Головним завданням «МХП» є впровадження передових технологій у виробництві та дотримання екологічних стандартів. Проаналізувавши компанію, ми вважаємо, що удосконалення інноваційних стратегій можливе шляхом розвитку екологічно чистих та енергоефективних технологій у виробництві, а також розробки нової продукції з вищими стандартами якості та безпеки. Однак необхідно враховувати цінову політику цільової аудиторії, щоб не втратити попит серед споживачів.

Ще однією компанією, яка активно застосовує інновації і варта уваги, є Vitmark [35]. Відома своєю якісною продукцією у галузі напоїв та харчування, Vitmark має широкий асортимент продукції, включаючи фруктові соки та напої для різних вікових груп. Основна мета компанії - виробництво продуктів високої якості з натуральних інгредієнтів, піддаючихся численним перевіркам перед

використанням. Крім того, Vitmark постійно працює над розробкою нових продуктів та модернізацією виробничих процесів.

Існує переконання, що існуючі інноваційні стратегії Vitmark можна покращити шляхом збільшення інвестицій у дослідження та розробку нових продуктів, зокрема органічних та дієтичних напоїв, які набувають все більшої популярності серед споживачів. Це дозволить розширити цільову аудиторію та збільшити обсяги продажів, а також вийти на світовий ринок. Також важливо інвестувати у розробку упакування, що допоможе зберегти свіжість продукції та подовжити термін її зберігання.

Ще однією інноваційно-активною компанією є Kernel [36], яка спеціалізується у сфері аграрного бізнесу. Kernel бере участь у всіх етапах виробництва, від вирощування сільськогосподарських культур до виробництва готової продукції. Інвестування у автоматизацію процесів та впровадження передових технологій у сільському господарстві може покращити інноваційні стратегії Kernel і допоможе підвищити продуктивність та розширити діапазон продукції для задоволення потреб споживачів.

Ще однією компанією, що проявляє інноваційну активність і працює як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, є Galicia [37]. Ця компанія, що входить до складу TBFGROUP, має понад двадцятирічний досвід лідерства в виробництві соків в Україні та Східній Європі. Однією з конкурентних переваг Galicia є розміщення виробничих потужностей як в Україні, так і в Молдові. Що стосується інновацій, то Galicia спеціалізується на соках прямого віджиму та постійно впроваджує нові технології та обладнання з метою оптимального використання природних ресурсів та збереження навколишнього середовища.

Однією з поточних інноваційних стратегій Galicia є використання високотехнологічних виробничих ліній, розробка чотириступеневої системи очищення води, впровадження замкненого циклу виробництва та створення ідеальних умов зберігання продукції. Ці стратегії дозволили компанії досягти успіху на внутрішньому ринку і успішно працювати на міжнародному протязі

останніх 10 років.

Щодо можливостей покращення інноваційних стратегій, ми вважаємо, що важливо розширювати асортимент продукції шляхом розробки нових смаків та комбінацій, оскільки наявні ресурси і попит споживачів це підтримують. Також потрібно звертати увагу на розробку новітніх технологій для збереження природних властивостей соків, оскільки натуральність та висока якість продуктів стають все більш популярними серед споживачів.

Слід побудувати матрицю вдосконалення інноваційних стратегій інноваційно-активних підприємств України (табл. 2.1).

Табл. 2.1

Матриця вдосконалення інноваційних стратегій інноваційно-активних підприємств України

| Компанія       | Профіль                               | Пропозиції                                                     |
|----------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| АстартаПрофіль | Аграрна компанія                      | Розробка передових агротехнологій                              |
| ОККО           | Мережа АЗС                            | Використання цифрових технологій                               |
| МХП            | Виробник курячого м'яса               | Впровадження екологічних та енергоефективних технологій        |
| Vitmark        | Виробник соків та дитячого харчування | Розробка нових продуктів                                       |
| Kernel         | Аграрна компанія                      | Впровадження передових технологій в агропромисловому комплексі |
| Galicia        | Виробник соків та морсів              | Розширення наявного асортименту                                |

Джерело: складено автором на основі джерел [32; 33; 34; 35; 36; 37]

Отже, у контексті глобального конкурентного середовища, вибір оптимальних інноваційних стратегій стає надзвичайно важливим завданням, особливо в умовах економічної нестабільності. Ми впевнені, що підприємства можуть збільшити свою конкурентоспроможність, якщо їх інноваційні стратегії відповідатимуть актуальним тенденціям бізнес-середовища у 2024 році. Успішні компанії адаптуються до поточних трендів та ринкових умов, а також передбачають майбутні тенденції і відображають їх у своїх інноваційних стратегіях.

Для розробки матриці вдосконалення інноваційних стратегій інноваційно-

активних підприємств України необхідно визначити ключові параметри, за якими будемо проводити оцінку інноваційної діяльності та на основі яких будемо пропонувати вдосконалення стратегій. Ці параметри можуть включати інвестиції в інновації, цифрову трансформацію, сталий розвиток, виробничу ефективність, а також співпрацю з іншими підприємствами та науково-дослідними установами.

Для кожного підприємства (Астарта, ОККО, МХП, Vitmark, Kernel, Galicia) будемо оцінювати їхні поточні інноваційні стратегії за п'ятибальною шкалою (1 - низький рівень, 5 - високий рівень) за такими параметрами:

- 1. Інвестиції в інновації
- 2. Цифрова трансформація
- 3. Стратегія сталого розвитку
- 4. Виробнича ефективність
- 5. Співпраця та партнерство

На основі оцінок запропонуємо конкретні вдосконалення для кожного підприємства (табл. 2.2).

Табл. 2.2

Матриця вдосконалення інноваційних стратегій інноваційно-активних підприємств України

| Компанія     | Інвестиції в інновації | Цифрова трансформація | Стратегія сталого розвитку | Виробнича ефективність | Співпраця та партнерство | Пропозиції                                                                                             |
|--------------|------------------------|-----------------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Астарта-Київ | 4                      | 3                     | 4                          | 4                      | 3                        | Збільшити інвестиції у дослідження агротехнологій; активізувати партнерства з науковими установами для |

|  |  |  |  |  |  |                               |
|--|--|--|--|--|--|-------------------------------|
|  |  |  |  |  |  | розробки нових біотехнологій. |
|--|--|--|--|--|--|-------------------------------|

Продовження табл. 2.2

|         |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                         |
|---------|---|---|---|---|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОККО    | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | Розширити використання цифрових технологій в обслуговуванні клієнтів; впровадити нові технології для оптимізації логістичних процесів.                  |
| МХП     | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | Впровадити екологічні та енергоефективні технології у виробництві; розробити нові продукти з вищими стандартами якості та безпеки.                      |
| Vitmark | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | Збільшити інвестиції у розробку нових органічних та дієтичних напоїв; інвестувати у розробку інноваційного пакування для збереження свіжості продукції. |

Продовження табл. 2.2

|         |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                       |
|---------|---|---|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kernel  | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | Впровадити передові технології в агропромисловому комплексі; розширити діапазон продукції для задоволення потреб споживачів.                          |
| Galicia | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | Розширити асортимент продукції шляхом розробки нових смаків та комбінацій; впровадити новітні технології для збереження природних властивостей соків. |

Для більш конкретних розрахунків можна визначити, наскільки кожна запропонована стратегія може підвищити оцінки за кожним з параметрів. Наприклад, для Астари:

- Збільшення інвестицій у дослідження агротехнологій може підвищити оцінку інвестицій в інновації з 4 до 5.
- Партнерства з науковими установами можуть підвищити оцінку співпраці з 3 до 4.

Провівши аналіз інноваційної діяльності найбільш активних у цьому напрямку підприємств в Україні, визначено конкретні пропозиції щодо вдосконалення їхніх інноваційних стратегій. Ці пропозиції включають диверсифікацію продуктів та ринків, цифрову трансформацію, стратегії сталого

розвитку, гнучкі стратегії, оптимізацію виробництва та співпрацю з іншими інноваційними підприємствами, як у своїй галузі, так і в суміжних галузях. Так, вищезгадані способи вдосконалення існуючих інноваційних стратегій допоможуть підприємствам адаптуватися до постійних змін у бізнес-середовищі, зберегти конкурентоспроможність та оптимізувати бізнес-процеси в умовах економічної нестабільності та невизначеності. Крім того, нам здається важливим, щоб підприємства докладали уваги до аналізу макроекономічних тенденцій, оскільки кожна країна має свої власні особливості, які впливають на функціонування підприємств. Також враховування геополітичних факторів та регулятивних вимог є ключовим аспектом для підприємств, що націлені на міжнародний ринок.

## 2.2 Інноваційні механізми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств України в умовах правового режиму воєнного стану

Війна в Україні спричинила значні руйнування та економічні втрати, що негативно вплинуло на міжнародну конкурентоспроможність українських підприємств. Проте, вона також створила нові можливості для інновацій та розвитку.

Інноваційні механізми, які можуть допомогти українським підприємствам підвищити свою міжнародну конкурентоспроможність в умовах воєнного стану, включають:

1. Впровадження нових технологій та продуктів. Це може включати розробку нових методів виробництва, вдосконалення існуючих продуктів або створення нових продуктів, які відповідають потребам воєнного часу або повоєнного відновлення.
2. Вихід на нові ринки. Українські підприємства можуть скористатися можливостями, які відкриваються внаслідок санкцій проти Росії та

переміщення виробничих потужностей до інших країн.

3. Збільшення співпраці з іноземними партнерами. Це може включати співпрацю в галузі наукових досліджень та розробок, спільні підприємства або експортні контракти.
4. Інвестування в людський капітал. Це може включати навчання та розвиток персоналу, а також надання стимулів для інновацій та підприємництва.
5. Підтримка з боку держави. Держава може допомогти українським підприємствам підвищити свою міжнародну конкурентоспроможність, надаючи фінансову підтримку, податкові пільги та інші стимули.

Важливо зазначити, що інновації - це не просто технології. Це також нові способи ведення бізнесу, нові ідеї та нові підходи до вирішення проблем. Українські підприємства, які зможуть адаптуватися до нових умов та впровадити інновації, будуть мати найкращі шанси на успіх на міжнародному ринку.

Низка прикладів того, як українські підприємства вже використовують інноваційні механізми для підвищення своєї міжнародної конкурентоспроможності:

- 1) Компанія «Епіцентр К» [38; 39] розробила нову мобільну платформу для онлайн-торгівлі, яка дозволяє клієнтам робити замовлення та отримувати товари без відвідування фізичних магазинів.
- 2) Стартап «Agrosmart» [40; 41] розробив систему моніторингу врожаю, яка використовує штучний інтелект для аналізу даних з датчиків та допомагає фермерам оптимізувати свої операції.
- 3) Компанія «НІБУЛОН» [42; 43] розширює свої експортні ринки та співпрацює з іноземними партнерами для розвитку нових продуктів та послуг.

Ці приклади свідчать про те, що українські підприємства здатні до інновацій та можуть успішно конкурувати на міжнародному ринку, навіть в умовах воєнного стану.

Для того, щоб допомогти українським підприємствам підвищити свою

міжнародну конкурентоспроможність, важливо створити сприятливе середовище для інновацій. Це включає в себе:

- забезпечення доступу до фінансування. держава та міжнародні організації можуть надавати гранти, кредити та інші форми фінансової підтримки для інноваційних проектів;
- створення екосистеми для інновацій. це може включати створення інкубаторів, акселераторів та інших платформ, які допомагають підприємствам розробляти та комерціалізувати свої інновації;
- зниження бюрократичних бар'єрів. держава повинна спростити процедури отримання дозволів та ліцензій, а також зменшити податковий тягар для інноваційних підприємств;
- підтримка культури інновацій. це може включати просвіту та навчання в галузі інновацій, а також пропаганду успішних прикладів інноваційного бізнесу.

Підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств є важливим завданням, яке потребує комплексного підходу. Впровадження інноваційних механізмів може допомогти українським підприємствам адаптуватися до нових умов, вийти на нові ринки та конкурувати на міжнародному рівні.

Важливо також, щоб українські підприємства активно співпрацювали з іноземними партнерами. Це може включати співпрацю в галузі наукових досліджень та розробок, спільні підприємства або експортні контракти.

Війна в Україні створила нові виклики для українських підприємств, але також відкрила нові можливості. Інноваційні механізми можуть допомогти українським підприємствам подолати ці виклики та стати більш конкурентоспроможними на міжнародному ринку.

Українські підприємства в умовах воєнного стану потребують інноваційних підходів для забезпечення своєї міжнародної конкурентоспроможності. Поза вже згаданими механізмами, важливим аспектом є також активне використання

можливостей електронної комерції. За останні кілька років електронна комерція значно зросла як у світі, так і в Україні, і стала одним з ключових напрямків розвитку бізнесу. Українські підприємства можуть ефективно використовувати цей канал для збуту своїх товарів і послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Крім того, інноваційні підприємства можуть активно застосовувати принципи циркулярної економіки. Це означає перехід від традиційної моделі «виробник – споживач» до системи, де ресурси максимально використовуються та відновлюються, що дозволяє зменшити відходи та негативний вплив на навколишнє середовище.

Крім того, важливим елементом інноваційних стратегій є розвиток інфраструктури для стимулювання інноваційних проєктів. Це може включати підтримку стартапів через інкубатори та акселератори, створення спеціалізованих науково-дослідних центрів, а також розвиток технологічних парків.

Крім того, важливою є роль освіти та наукових досліджень у розвитку інноваційного бізнесу. Українські підприємства можуть співпрацювати з університетами та науковими інститутами для впровадження нових технологій та розробки інноваційних продуктів.

Ще однією важливою складовою інноваційних стратегій є заохочення підприємницької активності та створення сприятливих умов для розвитку бізнесу. Це може включати спрощення процедур реєстрації бізнесу, захист прав власності та стимулювання підприємницької активності через податкові та інші пільги.

Отже, інноваційні механізми підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств в умовах воєнного стану включають в себе впровадження нових технологій та продуктів, розширення ринків збуту, збільшення співпраці з іноземними партнерами, інвестування в людський капітал, підтримку з боку держави, розвиток інфраструктури для інноваційних проєктів, освіти та наукові дослідження, а також заохочення підприємницької активності.

### 2.3 Розвиток програми удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства та її економічне обґрунтування

Розробка програми удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства (далі – Програма) – це комплексний захід, спрямований на систематичне підвищення здатності підприємства конкурувати на міжнародному ринку.

Програма повинна ґрунтуватися на ретельному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також на чітко визначених цілях та завданнях.

Структура Програми може включати такі розділи:

#### 1. Вступ

- опис місії, візії та цінностей підприємства;
- обґрунтування актуальності розробки програми.

#### 2. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємства

- оцінка сильних та слабких сторін підприємства;
- визначення можливостей та загроз на міжнародному ринку;
- порівняльний аналіз з конкурентами.

#### 3. Цілі та завдання Програми

- чітко сформульовані цілі щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності;
- конкретні завдання, які необхідно виконати для досягнення цілей.

#### 4. Стратегія реалізації Програми

- визначення пріоритетних напрямків розвитку;
- розробка комплексу заходів для досягнення цілей та завдань;
- визначення ресурсів, необхідних для реалізації програми;



Совпадения



Цитаты



Ссылки

Исключенный  
текст

Подмена символов



Комментарии

- розподіл відповідальності за виконання заходів;
- графік реалізації програми.

#### 5. Очікувані результати

- кількісні та якісні показники, які свідчать про підвищення міжнародної конкурентоспроможності;
- позитивний вплив на фінансові показники підприємства;
- зміцнення позицій на міжнародному ринку.

#### 6. Контроль та моніторинг виконання Програми

- система показників для оцінки ефективності реалізації програми;
- регулярний моніторинг виконання заходів;
- внесення коригувань до програми за потреби.

#### 7. Фінансування Програми

- визначення джерел фінансування;
- складання бюджету програми;

#### 8. Управління ризиками

- визначення потенційних ризиків, які можуть вплинути на реалізацію програми;
- розробка заходів щодо мінімізації ризиків.

#### 9. Комунікація

- план комунікації з зацікавленими сторонами;
- інформування про хід реалізації програми;

#### 10. Заключні положення

- підтвердження значущості програми для розвитку підприємства;
- вираження вдячності за співпрацю.

Розробка та реалізація Програми – це складний, але необхідний процес, який може допомогти українським підприємствам підвищити свою міжнародну конкурентоспроможність та досягти успіху на міжнародному ринку.

Важливо зазначити, що Програма - це не статичний документ. Вона повинна постійно оновлюватися та адаптуватися до мінливих умов ринку.

Для розробки Програми рекомендується залучити кваліфікованих фахівців, які мають досвід роботи в сфері міжнародного бізнесу.

Також рекомендується використовувати сучасні методи та інструменти аналізу, такі як SWOT-аналіз [25; 44], PEST-аналіз [45; 46], Porter's Five Forces analysis [47; 48] тощо.

Впровадження Програми може допомогти українським підприємствам:

- збільшити обсяги експорту;
- вийти на нові ринки;
- зміцнити свої позиції на міжнародному ринку;
- підвищити свою інвестиційну привабливість;
- збільшити прибуток.

Підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств – це важливе завдання, яке сприятиме розвитку української економіки та її інтеграції до світового ринку.

Впровадження програми удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства (далі – Програма) може мати значний позитивний економічний вплив на підприємство, а також на українську економіку в цілому.

Деякі з ключових економічних вигод, які може дати Програма:

1. Збільшення обсягів експорту:

- вихід на нові ринки збуту;
- збільшення частки на існуючих ринках;
- диверсифікація експортного портфеля;
- збільшення валютних надходжень.

2. Підвищення доходів:

- збільшення обсягів продажів;
- зростання цін на продукцію;
- зниження витрат виробництва;
- збільшення прибутку.

## 3. Створення нових робочих місць:

- розширення виробництва;
- відкриття нових філій;
- зростання попиту на супутні послуги.

## 4. Зміцнення позицій на міжнародному ринку:

- підвищення впізнаваності бренду;
- зростання довіри до підприємства;
- покращення іміджу українських товарів та послуг.

## 5. Підвищення інвестиційної привабливості:

- зростання ринкової вартості підприємства;
- приваблення нових інвестицій;
- можливість розширення бізнесу.

## 6. Стимулювання розвитку української економіки:

- збільшення податкових надходжень;
- зростання ВВП;
- покращення платіжного балансу країни;
- підвищення рівня життя населення.

Крім того, Програма може допомогти підприємству:

- знизити залежність від внутрішнього ринку;
- захиститися від валютних ризиків;
- отримати доступ до нових технологій та знань;
- збільшити свою стійкість до конкурентного тиску.

Важливо зазначити, що економічні вигоди від Програми можуть варіюватися залежно від специфіки підприємства, галузі, в якій воно працює, та ринкових умов.

Однак, загалом, Програма є економічно вигідним інструментом, який може допомогти українським підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку та досягти стійкого розвитку.

Для того, щоб зробити більш точне економічне обґрунтування Програми,

необхідно провести детальний аналіз, який включатиме:

- оцінку поточних та прогнозованих фінансових показників підприємства;
- аналіз ринкових умов та конкурентного середовища;
- розрахунок потенційних витрат та вигод від реалізації програми;
- оцінку ризиків та невизначеностей.

Для проведення конкретних розрахунків потрібно спочатку визначити базові показники та метрики, які використовуються для оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Кілька потенційних метрик, які можуть бути використані:

1. Обсяг експорту.
2. Частка ринку.
3. Валютні надходження.
4. Загальний обсяг продажів.
5. Прибуток.
6. Кількість створених робочих місць.
7. Впізнаваність бренду.
8. Вартість підприємства.
9. Рівень інвестицій.
10. Податкові надходження.

Залежно від конкретної ситуації підприємства, можна вибрати певні метрики для оцінки ефективності програми.

Припустимо, що основною метрикою буде обсяг експорту. Для проведення розрахунків, нам потрібно знати:

- Поточний обсяг експорту.
- Передбачуваний обсяг експорту після впровадження програми.

Тоді розрахунок може бути таким:

$$\text{Збільшення\%} = \frac{\text{Новий обсяг експорту} - \text{Поточний обсяг експорту}}{\text{Поточний обсяг експорту}} \quad (2.3)$$

Для прикладу, якщо поточний обсяг експорту складає \$1,000,000, а після впровадження програми передбачається збільшення обсягу на \$200,000, то:

$$\text{Збільшення\%} = \frac{1,200,000 - 1,000,000}{1,000,00} * 100 = 20\%$$

Таким чином, очікується, що програма призведе до збільшення обсягу експорту на 20%.

Для інших метрик або більш точних розрахунків потрібна більш детальна інформація про підприємство та ринкові умови.

Такий аналіз дозволить зробити обґрунтовані висновки щодо економічної доцільності Програми та прийняти правильне рішення щодо її впровадження.

Важливо також зазначити, що держава може стимулювати впровадження Програм на підприємствах шляхом надання податкових пільг, субсидій та інших форм державної підтримки.

Підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств – це важливе завдання, яке сприятиме розвитку української економіки та її інтеграції до світового ринку.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, підбиваючи підсумки наукового дослідження, варто констатувати, що мету роботи було досягнуто, а завдання були розкриті, що полягають у наступному.

Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку є ключовим фактором його успіху та стійкого розвитку. Для досягнення конкурентоспроможності важливо розглядати широкий спектр факторів, які включають економічні, технологічні, політичні, правові та інші аспекти. Ключовими стратегіями для забезпечення конкурентоспроможності є збільшення обсягів продажів, поліпшення якості продукції та зменшення витрат. Крім того, підприємствам слід постійно адаптуватися до змін на міжнародному ринку та володіти специфічними знаннями та навичками для успішного функціонування в різних країнах. Тільки такі компанії можуть забезпечити собі стійку конкурентну перевагу та успішно протистояти глобальним викликам і конкуренції.

Досліджено, що оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства у мінливих умовах є складним завданням, що вимагає комплексного підходу та використання різноманітних методів. Для успішної оцінки важливо враховувати не лише внутрішні фактори, такі як ресурси та компетенції підприємства, але й зовнішні чинники, такі як економічні та політичні тенденції. Ключові показники, такі як здатність до адаптації, інноваційний потенціал, гнучкість та конкурентна стійкість, відображають важливі аспекти, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Для ефективної оцінки рекомендується використовувати комплексний підхід, постійно моніторити зміни в міжнародному середовищі та залучати експертів з питань міжнародного бізнесу та управління.

Наголошено, що підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства є критично важливою умовою для його успішного функціонування на світовому ринку. Цей процес вимагає комплексного підходу та урахування різноманітних факторів. Описані механізми, такі як інноваційна діяльність, маркетингова стратегія, управління персоналом, виходження на нові ринки,

підвищення якості продукції та послуг, зниження витрат та державна підтримка, є ключовими для досягнення успіху у міжнародній конкурентній боротьбі. Не існує універсального механізму для підвищення міжнародної конкурентоспроможності, і кожне підприємство повинно враховувати свої унікальні характеристики, галузь діяльності та особливості ринків, на яких воно працює. Використання методичних підходів, таких як SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, експертні оцінки, моделювання, опитування та тестування, допоможе підприємствам здійснювати обґрунтовані рішення та ефективно впроваджувати стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Визначено, що у контексті глобального конкурентного середовища, вибір оптимальних інноваційних стратегій стає надзвичайно важливим завданням, особливо в умовах економічної нестабільності. Ми впевнені, що підприємства можуть збільшити свою конкурентоспроможність, якщо їх інноваційні стратегії відповідатимуть актуальним тенденціям бізнес-середовища у 2024 році. Успішні компанії адаптуються до поточних трендів та ринкових умов, а також передбачають майбутні тенденції і відображають їх у своїх інноваційних стратегіях.

Зазначено, що провівши аналіз інноваційної діяльності найбільш активних у цьому напрямку підприємств в Україні, визначено конкретні пропозиції щодо вдосконалення їхніх інноваційних стратегій. Ці пропозиції включають диверсифікацію продуктів та ринків, цифрову трансформацію, стратегії сталого розвитку, гнучкі стратегії, оптимізацію виробництва та співпрацю з іншими інноваційними підприємствами, як у своїй галузі, так і в суміжних галузях. Так, вищезгадані способи вдосконалення існуючих інноваційних стратегій допоможуть підприємствам адаптуватися до постійних змін у бізнес-середовищі, зберегти конкурентоспроможність та оптимізувати бізнес-процеси в умовах економічної нестабільності та невизначеності. Крім того, нам здається важливим, щоб підприємства докладали уваги до аналізу макроекономічних тенденцій, оскільки кожна країна має свої власні особливості, які впливають на функціонування

підприємств. Також враховування геополітичних факторів та регулятивних вимог є ключовим аспектом для підприємств, що націлені на міжнародний ринок.

Охарактеризовано, що інноваційні механізми підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств в умовах воєнного стану включають в себе впровадження нових технологій та продуктів, розширення ринків збуту, збільшення співпраці з іноземними партнерами, інвестування в людський капітал, підтримку з боку держави, розвиток інфраструктури для інноваційних проектів, освіти та наукові дослідження, а також заохочення підприємницької активності.

Таким чином, держава може стимулювати впровадження Програм на підприємствах шляхом надання податкових пільг, субсидій та інших форм державної підтримки. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств – це важливе завдання, яке сприятиме розвитку української економіки та її інтеграції до світового ринку.

## Источники из Интернета

266

Страница 56 из 63

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 69  | <a href="http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb9_164(1).pdf">http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb9_164(1).pdf</a>                                                                                                                                 | 0.16%               |
| 70  | <a href="http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8060/%d0%9a%d1%81%d0%b5%d0%bd%d0%b4%d0%b7%d1%83%d0%...">http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8060/%d0%9a%d1%81%d0%b5%d0%bd%d0%b4%d0%b7%d1%83%d0%...</a>                             | 0.16%               |
| 71  | <a href="http://www.greenmountain-see.eu/wp-content/uploads/2012/01/ESA-REPORT_UA1.pdf">http://www.greenmountain-see.eu/wp-content/uploads/2012/01/ESA-REPORT_UA1.pdf</a>                                                                                       | 0.16%               |
| 73  | <a href="http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2015-N4-Volume2_226.pdf">http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2015-N4-Volume2_226.pdf</a>                                                                                           | 0.15%               |
| 74  | <a href="https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u284/tom_1_opp_bak_povniy_2021_do_druku1.pdf">https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u284/tom_1_opp_bak_povniy_2021_do_druku1.pdf</a>                                                                       | 5 источников 0.15%  |
| 77  | <a href="https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1749/0">https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1749/0</a>                                                                                                                         | 8 источников 0.13%  |
| 78  | <a href="https://ua-referat.com/uploaded/derjavnij-vishij-navchalenij-zaklad-v5/index1.html">https://ua-referat.com/uploaded/derjavnij-vishij-navchalenij-zaklad-v5/index1.html</a>                                                                             | 2 источника 0.12%   |
| 79  | <a href="https://dspace.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9026/1/%d0%9a%d0%be%d0%bb%d0%b5%d1%81%d0%bd">https://dspace.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9026/1/%d0%9a%d0%be%d0%bb%d0%b5%d1%81%d0%bd</a>                                               | 4 источника 0.12%   |
| 80  | <a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84149">https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84149</a>                                                                                                                                             | 2 источника 0.12%   |
| 86  | <a href="http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/7878787/676/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc%d0%bd%...">http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/7878787/676/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc%d0%bd%...</a>                                 | 0.11%               |
| 87  | <a href="https://uchika.in.ua/ministerstvo-osviti-i-nauki-ukrayini-vinnicekij-nacionalenij-a.html">https://uchika.in.ua/ministerstvo-osviti-i-nauki-ukrayini-vinnicekij-nacionalenij-a.html</a>                                                                 | 11 источников 0.11% |
| 91  | <a href="http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2517/Monografia.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1">http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2517/Monografia.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1</a>                         | 16 источников 0.1%  |
| 92  | <a href="https://www.lvduvs.edu.ua/uk/karta-dokumentiv/category/349-kvalifikatsiini-roboty.html?download=2959%3Apet">https://www.lvduvs.edu.ua/uk/karta-dokumentiv/category/349-kvalifikatsiini-roboty.html?download=2959%3Apet</a>                             | 13 источников 0.1%  |
| 96  | <a href="https://conf.at.ua/monografija_ehp_t2_v_a5.pdf">https://conf.at.ua/monografija_ehp_t2_v_a5.pdf</a>                                                                                                                                                     | 2 источника 0.1%    |
| 98  | <a href="https://docplayer.net/44616006-Socialno-ekonomichni-aspekti-rozvitku-ekonomiki-ta-upravlinnya.html">https://docplayer.net/44616006-Socialno-ekonomichni-aspekti-rozvitku-ekonomiki-ta-upravlinnya.html</a>                                             | 0.1%                |
| 99  | <a href="http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/32702/Duditska_40-44.pdf">http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/32702/Duditska_40-44.pdf</a>                                                                                         | 5 источников 0.1%   |
| 100 | <a href="http://eprints.kname.edu.ua/57509/1/2020%20121%D0%9B%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%...">http://eprints.kname.edu.ua/57509/1/2020%20121%D0%9B%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%...</a>                                                         | 18 источников 0.1%  |
| 101 | <a href="https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/09/MV-05-2021.pdf">https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/09/MV-05-2021.pdf</a>                                                                                                               | 0.1%                |
| 117 | <a href="https://nuwm.edu.ua/component/dropfiles/?Itemid=100000000000&amp;catid=1818&amp;format=&amp;id=3106&amp;preview=1&amp;ta">https://nuwm.edu.ua/component/dropfiles/?Itemid=100000000000&amp;catid=1818&amp;format=&amp;id=3106&amp;preview=1&amp;ta</a> | 5 источников 0.09%  |
| 118 | <a href="https://www.bati.nubip.edu.ua/Doc/Conference/Conf_2020_11/Bati_Work_05-11-2020.pdf">https://www.bati.nubip.edu.ua/Doc/Conference/Conf_2020_11/Bati_Work_05-11-2020.pdf</a>                                                                             | 20 источников 0.09% |
| 119 | <a href="https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=812182">https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=812182</a>                                                                                                                                                       | 2 источника 0.09%   |
| 120 | <a href="http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/154527">http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/154527</a>                                                                                                                                                         | 2 источника 0.09%   |
| 121 | <a href="http://dspace.vspu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10626/Chepelevska%20M.%20M.%20Formation%20of%20p">http://dspace.vspu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10626/Chepelevska%20M.%20M.%20Formation%20of%20p</a>                                       | 3 источника 0.09%   |

[illegible]

173 <http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-7-10.pdf> 2 источника 0.08%

174 <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/951> 0.08%

175 <http://www.scc.univ.kiev.ua/upload/iblock/dcf/uii5vwaxio4mean0x03lfhggsuha1o38/15-12-22%20Dysertatsiia%20D> 5 источников 0.08%

176 <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12438/1/6.pdf> 2 источника 0.08%

177 <https://kyrsova.com.ua/catalog/ekonomika-pidpryemstva> 2 источника 0.08%

179 <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8040/1/%d0%91%d1%80%d0%b8%d0%b6%d0%b0%d1%85%d0%b0%20d0...> 0.08%

Источники из Библиотеки

546

1 КМР\_Брусенцева\_К.В\_Інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств України 12 источник 2.04%

4 Студенческая работа ID файла: 1008085860 Учебное заведение: National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute" 2 источник 0.54%

5 Майоров Данило Олександрович ID файла: 1014727018 Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University 37 источник 0.54%

6 Студенческая работа ID файла: 1016091807 Учебное заведение: National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute" 0.5%

7 Тищенко Діана Віталіївна ID файла: 1008066369 Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University 3 источник 0.48%

9 Кондратенко Катерина Вадимівна ID файла: 1014816210 Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University 11 источник 0.47%

10 Кременчуцький В.В..pdf ID файла: 1005980623 Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University 34 источник 0.46%

11 Сухецька М.В..pdf ID файла: 1005981119 Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University 2 источник 0.45%

12 Кравченко Марія Олександрівна ID файла: 1005726063 Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University 5 источник 0.44%

13 Попова В.Д..pdf ID файла: 1005981864 Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University 25 источник 0.41%

15 Гуші М.Б..pdf ID файла: 1005980667 Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University 0.39%

17 Дульдєр Р.І..pdf ID файла: 1005980483 Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University 0.37%

19 Верещак Анна Сергіївна ID файла: 1015222417 Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University 0.36%

20 Маринчук Анастасія Петрівна ID файла: 1014823308 Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University 3 источник 0.35%

21 Мартиненко Марина Павлівна ID файла: 1016033968 Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University 17 источник 0.35%

22 Кандауров (плагіат) (1) ID файла: 1015103889 Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University 0.34%

|    |                                                                                                            |                      |                                                                              |                   |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 23 | Мелешенко С.О..pdf                                                                                         | ID файла: 1005981398 | Учебное заведение: State University Kyiv National Economic Unive...          | 0.33%             |
| 24 | Бардиш Я.В._Аналітичне забезпечення управління                                                             | ID файла: 1005434903 | Учебное заведение: St...                                                     | 7 Источник 0.33%  |
| 27 | Загоранський В.Ю., магістерська робота                                                                     | ID файла: 1005450366 | Учебное заведение: State Universit...                                        | 14 Источник 0.29% |
| 28 | Студенческая работа                                                                                        | ID файла: 1001018823 | Учебное заведение: National Aviation University                              | 0.29%             |
| 29 | Біленець С.С._ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ                                              | ID файла: 1005424314 |                                                                              | 10 Источник 0.29% |
| 30 | Корольчук Ніколь Ігорівна                                                                                  | ID файла: 1008146105 | Учебное заведение: State University Kyiv National Econom...                  | 0.27%             |
| 31 | Колумбет Олександра Володимирівна                                                                          | ID файла: 1015102787 | Учебное заведение: State Universit...                                        | 23 Источник 0.27% |
| 33 | Комаров Дмитро Юрійович маг                                                                                | ID файла: 1005697955 | Учебное заведение: State University Kyiv National Eco...                     | 0.25%             |
| 35 | Дяченко Ю.Ю. Доказування та докази у цивільному процесі акту                                               | ID файла: 1005387439 | Учебное заведение: State University Kyiv National Eco...                     | 5 Источник 0.25%  |
| 36 | Студенческая работа                                                                                        | ID файла: 1015783628 | Учебное заведение: Kharkiv National Medical Universit...                     | 12 Источник 0.21% |
| 37 | Студенческая работа                                                                                        | ID файла: 1429713    | Учебное заведение: National University of Life and Environ...                | 4 Источник 0.21%  |
| 38 | Студенческая работа                                                                                        | ID файла: 1011072910 | Учебное заведение: Taras Shevchenko National University of Kyiv              | 0.21%             |
| 39 | Студенческая работа                                                                                        | ID файла: 1045936    | Учебное заведение: National University of Life and Environ...                | 4 Источник 0.21%  |
| 40 | Терещенко                                                                                                  | ID файла: 1008116473 | Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University Vad... | 0.2%              |
| 41 | Авраменко Вікторія Вячеславівна                                                                            | ID файла: 1008026362 | Учебное заведение: State University Kyiv National...                         | 0.2%              |
| 42 | Пустоваченко Анастасія Юріївна                                                                             | ID файла: 1016048367 | Учебное заведение: State University Kyiv N...                                | 4 Источник 0.2%   |
| 44 | Студенческая работа                                                                                        | ID файла: 1008348821 | Учебное заведение: Taras Shevchenko National Univer...                       | 19 Источник 0.2%  |
| 45 | Музика В.С..pdf                                                                                            | ID файла: 1005980558 | Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University ...    | 0.2%              |
| 46 | Савчук Дмитро Вадимович                                                                                    | ID файла: 1016088538 | Учебное заведение: State University Kyiv National Econom...                  | 0.2%              |
| 47 | Студенческая работа                                                                                        | ID файла: 1016111738 | Учебное заведение: Interregional Academy of Personnel Manage...              | 0.19%             |
| 48 | КБР_Пташенко К.Д                                                                                           | ID файла: 1014912677 | Учебное заведение: State University Kyiv National Economic Univer...         | 0.19%             |
| 49 | Єфименко Д.О. Міжнародний проєктний менеджмент (на прикладі World's Largest Lesson від Project Everyone... |                      |                                                                              | 0.19%             |
| 50 | Студенческая работа                                                                                        | ID файла: 1008079232 | Учебное заведение: National Technical University of Ukraine "Ky...           | 0.19%             |

|     |                                                                                        |                      |                                                                            |                  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 54  | Петрова М.В., бакалаврська робота                                                      | ID файла: 1008097921 | Учебное заведение: State University Kyiv Nation...                         | 0.18%            |
| 56  | Шестак Гордій Тарасович                                                                | ID файла: 1016121048 | Учебное заведение: State University Kyiv National Economi...               | 0.18%            |
| 59  | Студенческая работа                                                                    | ID файла: 1012835264 | Учебное заведение: National Technical University of Ukraine "Ky...         | 0.17%            |
| 61  | Студенческая работа                                                                    | ID файла: 1015141739 | Учебное заведение: National Aviation University                            | 0.16%            |
| 62  | Войницька А.В..pdf                                                                     | ID файла: 1005981968 | Учебное заведение: State University Kyiv National Econo... 13 Источник     | 0.16%            |
| 63  | Студенческая работа                                                                    | ID файла: 1000789004 | Учебное заведение: National Technical University of U... 13 Источник       | 0.16%            |
| 64  | Студенческая работа                                                                    | ID файла: 1015855347 | Учебное заведение: Zaporizhzhya National University                        | 0.16%            |
| 72  | Студенческая работа                                                                    | ID файла: 1000734409 | Учебное заведение: Cherkasy State Technological Univ... 14 Источник        | 0.15%            |
| 75  | Студенческая работа                                                                    | ID файла: 1011088609 | Учебное заведение: Donetsk National Technical Univers... 2 Источник        | 0.15%            |
| 76  | Паламарчук М.С. Логістичне забезпечення конкурентоспроможності підприємства            | ID файла: 10...      | 19 Источник                                                                | 0.14%            |
| 81  | Чуприна Дарина Сергіївна (КМР)                                                         | ID файла: 1005692999 | Учебное заведение: State University Kyiv N... 10 Источник                  | 0.12%            |
| 82  | Говорун О.В..pdf                                                                       | ID файла: 1005981427 | Учебное заведение: State University Kyiv National Economic U... 2 Источник | 0.12%            |
| 83  | Студенческая работа                                                                    | ID файла: 1016010920 | Учебное заведение: Taras Shevchenko National University of Kyiv            | 0.11%            |
| 84  | Швець ЄС Діагностика банкрутства підприємства Бак Нк Романишин ВО                      | ID файла: 1015132612 | 4 Источник                                                                 | 0.11%            |
| 85  | Студенческая работа                                                                    | ID файла: 1016107336 | Учебное заведение: National Technical University of Uk... 8 Источник       | 0.11%            |
| 88  | Студенческая работа                                                                    | ID файла: 1015720431 | Учебное заведение: National Aviation University                            | 4 Источник 0.11% |
| 89  | Студенческая работа                                                                    | ID файла: 1015856268 | Учебное заведение: Zaporizhzhya National University                        | 0.11%            |
| 90  | Христофоров_Р.О._КБР_ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ ЯК СУБ'ЄКТІВ |                      | 16 Источник                                                                | 0.11%            |
| 93  | КБР ЧЕПУРКО 2.docx                                                                     | ID файла: 1016022615 | Учебное заведение: State University Kyiv National Econo... 8 Источник      | 0.1%             |
| 94  | Студенческая работа                                                                    | ID файла: 1059674    | Учебное заведение: National University of Life and Environ... 4 Источник   | 0.1%             |
| 95  | Студенческая работа                                                                    | ID файла: 1015967794 | Учебное заведение: Taras Shevchenko National Univers... 8 Источник         | 0.1%             |
| 97  | Студенческая работа                                                                    | ID файла: 3058178    | Учебное заведение: National University of Life and Environ... 15 Источник  | 0.1%             |
| 102 | Студенческая работа                                                                    | ID файла: 1015657391 | Учебное заведение: Lviv Polytechnic National University                    | 0.1%             |

|     |                                                                                                |                       |                                                                                          |             |       |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|
| 103 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1016106065  | Учебное заведение: National Aviation University                                          | 13 Источник | 0.1%  |
| 104 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1016097235  | Учебное заведение: Lutsk National Technical University                                   | 16 Источник | 0.1%  |
| 105 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1015197779  | Учебное заведение: Lviv Polytechnic National University                                  | 6 Источник  | 0.1%  |
| 106 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1016093926  | Учебное заведение: National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute" |             | 0.09% |
| 107 | Старостенко Ю.С._Аналіз конкурентоспроможності України на світовому ринку ігрової IT-індустрії | ID файла: 1016093926  | Учебное заведение: National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute" |             | 0.09% |
| 108 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1015779044  | Учебное заведение: Poltava National Technical Yuri Kondratyuk State University           |             | 0.09% |
| 109 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1015564169  | Учебное заведение: National University of Life and Environmental Sciences                | 5 Источник  | 0.09% |
| 110 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1015684074  | Учебное заведение: Lviv Polytechnic National University                                  |             | 0.09% |
| 111 | Кирейчук.docx (2)                                                                              | ID файла: 1016082016  | Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University                    | 2 Источник  | 0.09% |
| 112 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1008502704  | Учебное заведение: Lutsk National Technical University                                   |             | 0.09% |
| 113 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 3515603     | Учебное заведение: Lviv Polytechnic National University                                  | 2 Источник  | 0.09% |
| 114 | Бобик Ірина Миколаївна (КБР)                                                                   | ID файла: 1008350747  | Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University                    |             | 0.09% |
| 115 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1003665707  | Учебное заведение: National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute" | 3 Источник  | 0.09% |
| 116 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1016031354  | Учебное заведение: Zaporizhzhia National University                                      | 3 Источник  | 0.09% |
| 127 | КБР_Власенко А                                                                                 | ID файла: 1014915735  | Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University                    |             | 0.08% |
| 128 | Підпригора Б.В. Управління конкурентоспроможністю товарів і послуг підприємства                | ID файла: 10160993... | Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University                    |             | 0.08% |
| 129 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1015616059  | Учебное заведение: Zaporizhzhya National University                                      |             | 0.08% |
| 130 | Холод Н.В..pdf                                                                                 | ID файла: 1005980899  | Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University                    | 9 Источник  | 0.08% |
| 131 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 8986056     | Учебное заведение: Izmail State University of Humanities                                 |             | 0.08% |
| 132 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 5875564     | Учебное заведение: National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute" | 7 Источник  | 0.08% |
| 133 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1015856901  | Учебное заведение: Zaporizhzhya National University                                      |             | 0.08% |
| 134 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1000527659  | Учебное заведение: Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University                        | 5 Источник  | 0.08% |
| 135 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 5392107     | Учебное заведение: National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute" |             | 0.08% |

|     |                                                                                                |                      |                                                                            |                            |       |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------|
| 136 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1016115654 | Учебное заведение: Lviv Polytechnic National University                    | <a href="#">4 Источник</a> | 0.08% |
| 137 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1015259068 | Учебное заведение: Poltava National Technical Yuri Kondratyuk ...          |                            | 0.08% |
| 138 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1015249387 | Учебное заведение: Sumy State University                                   |                            | 0.08% |
| 139 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1016095568 | Учебное заведение: National University Ostroh Academy                      |                            | 0.08% |
| 140 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1015634685 | Учебное заведение: Taras Shevchenko National University of Kyiv            |                            | 0.08% |
| 141 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1014565816 | Учебное заведение: Taras Shevchenko National University of Kyiv            |                            | 0.08% |
| 142 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1016093571 | Учебное заведение: Sumy State University                                   |                            | 0.08% |
| 143 | Довматенко М.І. Аналіз конкурентоспроможності та якості продукції на прикладі Київської кондиг |                      |                                                                            | <a href="#">2 Источник</a> | 0.08% |
| 144 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1015702003 | Учебное заведение: National Technical University of Ukr                    | <a href="#">2 Источник</a> | 0.08% |
| 146 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1016099941 | Учебное заведение: National Technical University of Ukraine "Ky...         |                            | 0.08% |
| 147 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1015710514 | Учебное заведение: Lviv Polytechnic National University                    |                            | 0.08% |
| 148 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 114682     | Учебное заведение: Lviv Polytechnic National University                    | <a href="#">2 Источник</a> | 0.08% |
| 149 | Коцюба О.О. Сучасні стратегії діяльності світових автовиробників                               | ID файла: 1014703021 | Учебное заведе...                                                          |                            | 0.08% |
| 150 | Нагорний М.В                                                                                   | ID файла: 1014804465 | Учебное заведение: State University Kyiv National Economic University V... |                            | 0.08% |
| 151 | Переверзев Олександр Борисович                                                                 | ID файла: 1014810042 | Учебное заведение: State University Kyiv Nationa...                        |                            | 0.08% |
| 152 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1009290359 | Учебное заведение: Taras Shevchenko National Universi                      | <a href="#">3 Источник</a> | 0.08% |
| 156 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1008221683 | Учебное заведение: Ukrainian Catholic University                           | <a href="#">4 Источник</a> | 0.08% |
| 157 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1001091771 | Учебное заведение: National Aviation University                            | <a href="#">4 Источник</a> | 0.08% |
| 161 | Мартіян К.В..pdf                                                                               | ID файла: 1005982600 | Учебное заведение: State University Kyiv National Economic U               | <a href="#">2 Источник</a> | 0.08% |
| 178 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1016110722 | Учебное заведение: National University of Life and Environment...          |                            | 0.08% |
| 180 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1000815139 | Учебное заведение: National University of Water Manag                      | <a href="#">8 Источник</a> | 0.08% |
| 181 | Студенческая работа                                                                            | ID файла: 1015644457 | Учебное заведение: Lviv Polytechnic National University                    |                            | 0.08% |