Економіка та управління підприємствами

УДК 658.5:331

Харченко Роман Федорович
магістр кафедри економіки та сфери обслуговування
Київського національного університету технологій та дизайну
Kharchenko Roman
Master at the Department of Economics and Services
Kyiv National University of Technologies and Design

Науковий керівник:
Хмелевська Любов Петрівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та сфери обслуговування
Київський національний університет технологій та дизайну

МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ
МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРАЦИИ
INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF DOMESTIC ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF INTEGRATION

Анотація. *У статті досліджено зовнішньоекономічну діяльність держави. Визначено, вплив глобалізаційних та інтеграційних процесів на національну економіку країни. Розвинуто положення про підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах лібералізації ринку.*

Ключові слова: *суб'єкт господарювання, міжнародна конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, глобальні ринки, лібералізація ринку, інтеграція.*

Аннотация. *В статье исследована внешнеэкономическая деятельность государства. Определено, влияние глобализационных и интеграционных процессов на национальную экономику страны. Развиты положения о повышении конкурентоспособности отечественных субъектов хозяйствования в условиях либерализации рынка.*

Ключевые слова: *субъект хозяйствования, международная конкурентоспособность, конкурентная стратегия, глобальные рынки, либерализация рынка, интеграция.*

Summary. *The article examines the foreign economic activity of the state. The impact of globalization and integration processes on the national economy is determined. Provisions on increasing the competitiveness of domestic economic entities in the conditions of market liberalization have been developed.*

Key words: *business entity, international competitiveness, competitive strategy, global markets, market liberalization, integration.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах стабільний розвиток національної економіки значною мірою залежить від рівня її інтегрованості у світове господарство. Однією із найпоширеніших форм цього процесу для держави є її зовнішньоекономічна діяльність. Актуальність проблеми інтенсифікації зовнішньоекономічної діяльності полягає в тому, що в Україні існують підприємства, продукція яких є конкурентоздатною не тільки на вітчизняному ринку, а потенціал виробництва перевищує внутрішні потреби країни. Тому цим підприємствам необхідно шукати нові ринки збуту.

Активні глобалізаційні та інтеграційні процеси призводять до того, що національні економіки країн світу прагнуть функціонувати у світогосподарській системі, використовуючи усі можливі переваги і

нейтралізуючи негативні сторони. Реалії сьогодення диктують необхідність встановлення тісних взаємовигідних зв'язків України з іншими державами, активного включення у процеси міжнародної економічної інтеграції і глобалізації, проведення такої міжнародної та внутрішньої політики, яка дозволить уникнути або зменшити рівень негативного впливу глобалізаційних процесів на національну економіку країни.

Поглиблення інтеграційних процесів, лібералізація зовнішньоторговельних умов сприяє діяльності підприємств на глобальних ринках, де домінують потужні гравці й конкурентоспроможні виробники. За таких обставин проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання є ключовою. Її рішення можливе лише за умови усвідомлення необхідності менеджменту підприємства не лише в цілому, а й виокремлення менеджменту міжнародної конкурентоспроможності як окремої складової системи управління. Отже, складні умови економічних перетворень характеризуються посиленням процесів глобалізації та загостренням конкуренції на всіх її рівнях, що вимагає від господарюючих суб'єктів пошуку нових напрямків і пріоритетів їх конкурентоспроможного розвитку.

Україна має потужний потенціал у підвищенні рівня конкурентоспроможності за рахунок створення власного національного бренду. Наразі в Україні існує чимало економічних та соціальних проблем, які гостро впливають на економічний розвиток країни в цілому. Необхідно створити певні напрями вирішення наявних проблем, а також розробити стратегію формування сильного та позитивного національного бренду України у міжнародному середовищі. Інтеграція до ЄС пришвидшить економічний розвиток України за рахунок збільшення обсягів експорних та імпортних операцій, а також за рахунок певної стабілізації економічної

системи України та значного збільшення обсягів іноземних інвестицій в українську економіку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз досліджень із зазначеної проблеми свідчить про те, що у своїх роботах науковці всебічно вивчали різні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Разом з тим конкурента боротьба стимулює зарубіжних виробників впроваджувати новітні моделі та досягати більш високого рівня конкурентоспроможності. Тому, зважаючи на трансформаційні процеси в економіці України, загрозу витіснення вітчизняних виробників із зарубіжних ринків, відсутність необхідного досвіду, необхідно більш детально вивчати особливості формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, її інтегрованості в управлінський процес в цілому.

Вагомий вклад у дослідження конкурентоспроможності національних економічних систем зробили західні вчені, такі як П. Кругман, С. Ліндер, Б. Олін, М. Портер, Д. Сакс, Л. Саммерс, Дж. Харт, Е. Хекшер. Останнім часом ці проблеми вивчають також українські вчені, зокрема К. Антоненко, Я. Базилюк, О. Білорус, Б. Буркинський, М. Делягін, Я. Жаліло, В. Іноземцев, Б. Кузик, Д. Лук'яненко, С. Меншиков, І. Спиридонов, Р. Фатхутдінов, Т. Циганкова, Ю. Яковець та ін. Проблематика дослідженням умов ведення бізнесу в країні і міжнародних рейтингів країни, які їх оцінюють, простежується у працях багатьох відомих українських науковців: В. Геєць, Е. Лібанова, М. Кизим, І. Матюшенко, В. Пономаренко, Т. Романчик, О. Тіщенко, В. Семиноженко, В. Шовкалюк. Водночас такі співставлення країн світу за різними аспектами їх розвитку потребують регулярного аналізу через суттєві зміни показників конкурентоспроможності національних економік, особливо української, протягом останніх років.

Питання підвищення конкурентоспроможності підприємств, удосконалення управління нею, досліджувались у роботах Р. А. Алієва, Т. В. Андросової, Н. І. Горбаль, Г. В. Дугінець, Ю. В. Карпенка, В. О. Козуба, В. В. Коновала, І. О. Кузнецової, Ю. В. Орловської, Т. Ю. Пастухової, Т. В. Пономарьової, Л. І. Сопільник, Ю. М. Уткіної, О. Є.Шандрівської, Л. О. Чернишової та інших.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування основних аспектів формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах інтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема підтримання міжнаціональної конкурентоздатності находиться у центрі уваги урядів різних держав світу і Україна не є винятком, оскільки вона хоче утвердитись на міжнародній арені як високорозвинена держава. Динамічні процеси інтеграції України до світового економічного простору обумовлюють об'єктивну необхідність формування господарських одиниць, які б виробляли конкурентоспроможну продукцію відповідно до міжнародних стандартів і були конкурентоспроможними на світовому ринку [11, с. 6].

Але досвід останніх років показує, що далеко не всі вітчизняні підприємства готові до ведення конкурентної боротьби. Навіть володіння конкурентоспроможною продукцією не дозволяє багатьом з них ефективно реалізовувати цю перевагу через відсутність практики використання всього комплексу маркетингу: гнучкої асортиментної і цінової політики, адекватної організації каналів розподілу, ефективних методів стимулювання продажів тощо. У зв'язку з цим проблема управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки актуалізується і потребує поглиблення наукових пошуків в цьому напрямі.

Конкуренція за своєю сутністю та змістом є дієвим інструментом розвитку економіки: стимулювання НТП та впровадження його досягнень у виробництво; сприяння ефективному використанню та перерозподілу ресурсів; формування оптимальної структури національної та світової економіки за галузями, сферами, рівнями її функціонування тощо.

Як зазначає М. Портер, конкуренція є динамічною і базується на постійному оновленні та пошуку стратегічних відмінностей [5]. Динамічності конкуренції надає постійне суперництво господарюючих суб'єктів за економічні вигоди та досягнення єдиної мети; за прихильність споживачів та стійкі ринкові позиції; за ресурси та технології їх ефективного використання; за нові знання та можливості для їх реалізації тощо.

Здатність підприємства вести боротьбу в галузі, на національних та світових ринках виражається у його конкурентоспроможності, що проявляється тільки за умов конкуренції, яка формує умови господарювання та правила поведінки на ринку. Такий взаємозв'язок між поняттями конкуренції та конкурентоспроможності вказує на їх взаємообумовленість: одне випливає з іншого.

На переконання деяких вчених «міжнародна конкурентоспроможність підриємства - це його здатність реалізації внутрішнього потенціалу не лише на вітчизняних ринках, а й на зарубіжних; можливість зайняти стійкі позиції та відтворювати свої конкурентні переваги відповідно до умов функціонування у зовнішньому конкурентному середовищі. Максимальний її рівень означає не «краще, ніж у конкурентів», а «найбільше, на що здатне підприємство»» [2, с. 191].

Т. В. Андросова, Л. О. Чернишова та В. О. Козуб вказують на те, що поняття «міжнародна конкурентоспроможність» стосується безпосередньо господарської діяльності підприємств в цілому, оскільки створюється суто в межах процесу господарювання [2, с. 191].

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується за рахунок формування та утримання сукупності переваг на певному ринку. Конкурентні переваги дозволяють перевершити можливості конкурентів у досягненні поставлених цілей за рахунок оптимального розподілу та використання ресурсів і компетенцій. Це свідчить про існування причинно-наслідкового зв'язку між поняттями «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги», а саме: перше поняття є результатом формування останнього [3].

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства - це комплекс функцій менеджменту, безпосередньо спрямований на виробництво та реалізацію конкурентоспроможних товарів, формування конкурентних переваг та постійне їх оновлення з метою тривалого функціонування підприємства на глобальних ринках. Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю передбачає задіяння усіх структурних частин організаційної структури, налагодження чіткого співробітництва між ними, ефективне використання ресурсів і виробництво якісної продукції, постійний пошук джерел конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій підприємства нині та в майбутньому. Основною її метою є використання переваг діяльності в міжнародному середовищі для економічного росту суб'єкта господарювання.

На думку В. В. Коновал, концепція управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема й на міжнародному рівні, передбачає [7]:

- вибір конкурентної стратегії діяльності;
- удосконалення системи управління персоналом та мотивацією праці;
- використання комплексного підходу до підвищення якості і конкурентоспроможності виробленої продукції;
- системний підхід до диверсифікації та планування виробництва;

- реорганізацію внутрішнього фірмового обліку й аналізу;
- удосконалення внутрішнього фірмового фінансового менеджменту;
- покращення інформаційного забезпечення системи управління.

Основа конкуренції полягає в тому, що конкурують не виробники країни в цілому, а кожний виробник або продавець окремо. Але конкурентоспроможність визначається наявністю конкурентоздатних галузей та фірм всередині країни. Отже, одним з головних завдань, котре уряд повинен поставити перед собою для підвищення конкурентоспроможності, повинно бути стимулювання конкуренції між фірмами однієї галузі і між галузями всередині економіки однієї країни. Якщо дані показники будуть високими, то і держава буде конкурентоспроможною на міжнародному ринку.

Існує цілий ряд заходів та стратегій розвитку для покращення конкурентних переваг в будь-якій сфері підприємництва. Кожна країна має свої особливості причин низької конкурентоздатності, котрі розрізняються в часі. Основними проблемами, які запобігають успішній реалізації конкурентних переваг українських компаній є техніко-технологічна відсталість компанії та наявність несприятливого бізнес-клімату в Україні.

На даний час при виході українських підприємств на зарубіжні ринки існує проблема забезпечення подальшого зростання їх рівня міжнародної конкурентоздатності. Україна є молодою державою, тому вітчизняні виробники майже не мають досвіду, щоб бути мати змогу вести конкурентну боротьбу з міжнародними компаніями, які досягли успіху в умовах жорстокої конкуренції, високої насиченості товарних ринків та перевищення на них пропозиції над попитом. Українська продукція не відповідає основним критеріям міжнародних стандартів, тому тільки 1% українських товарів та послуг визнані конкурентоздатними на світовому ринку [1, с. 106].

Одним з напрямів покращення міжнародної конкурентоспроможності підприємства є впровадження в діяльність принципів TQM (Total Quality Management) - концепції загального менеджменту якості, що базується на стандартах якості ISO серії 9000. Відмінність цієї системи управління якістю від традиційної полягає в поліпшення якості не лише продукції, а й всіх процесів та систем на підприємстві, розробці не корегувальних, а попереджувальних дій, навчання управління якістю всього персоналу, координація та взаємодія усіх співробітників у сфері якості, постійне виявлення і вирішення хронічних проблем. Тобто за таких умов головний акцент робиться не на контролі за відхиленням продукції від стандартів, а на якості виконання процесів, що забезпечить кінцевий результат - задоволення споживача [8, с. 123].

Серед складових управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства чи не найбільше значення має стратегічна спрямованість цього процесу. Для вибору конкурентної стратегії важливим є те, на які цілі за часом орієнтується підприємство: поточні, короткострокові, довгострокові чи на велику перспективу [10, с. 325]. Загалом розробка стратегії забезпечення зовнішньої конкурентоспроможності складається з таких головних етапів [12, с. 248]:

1. Дослідження зовнішнього конкурентного середовища, рівень вхідного бар'єру, інтенсивність конкуренції, оцінка діяльності основних конкурентів, виявлення можливостей і загроз для підприємства.
2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та продукції, визначення ключових факторів успіху та конкурентних переваг, що забезпечать випередження конкурентів.
3. Реалізація стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю.
4. Контроль та оцінка результатів.

Зовнішньоекономічна діяльність різних суб'єктів є органічною частиною національних економічних інтересів країни. Вона являє собою, з одного боку, систему зумовлених поточними і перспективними потребами та потенційними вигодами об'єктивних мотивів розвитку зовнішньої торгівлі, а з другого - своєрідну форму виразу національних амбіцій, спричинених переважно існуючими та потенційними національними конкурентними перевагами, що об'єктивно формуються потенціалом, кон'юнктурою та ємністю внутрішнього ринку.

Глобальне бізнес-середовище диктує свої умови діяльності в ньому, потребує адаптації підприємства до більш жорстких умов конкуренції, що пов'язано зі зміною її природи та з його переорієнтацією із внутрішнього ринку на ринки інших країн, і вимагає додаткових фінансових ресурсів.

Підприємства, які лише починають діяльність на міжнародних ринках, також стикаються з певними проблемами, які в цілому пов'язані з рівнем їх міжнародної конкурентоспроможності, зокрема:

- новими правилами функціонування на глобальних продовольчих ринках;
- переорієнтацією корпоративної культури;
- налагодження зв'язків з іноземними контрагентами;
- пошуком джерел ресурсів та конкурентних переваг;
- досягнення глобальної конкурентоспроможності;
- узгодження потреб споживачів глобальних ринків з можливостями підприємства [6, с. 48].

Авторський колектив Н. І. Горбаль, О. Є. Шандрівська та Л. І. Сопільник вважають, що для України управління конкурентоспроможністю є новою сферою, пов'язаної з відсутністю практичного досвіду діяльності в умовах конкуренції. Керівництво вітчизняних підприємств здебільшого зосереджене на покращенні якості продукції, що, безумовно, є важливим, а питанням формування стратегії

організації управління конкурентоспроможністю приділено мало уваги [4, с. 171].

На думку Т. Ю. Пастухової, суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є: власник підприємства (бере участь у формуванні стратегічних цілей), вищий управлінський персонал (формує ланцюг цінностей), лінійні менеджери (відповідають за ефективність реалізації планів), менеджери-економісти консалтингових фірм (залучаються на платній основі для розробки й реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності), державні органи, що мають відповідні повноваження [9].

Важливими шляхами підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на сучасному етапі є:

- створення іміджу підприємства «справедливих» цін за рахунок відповідності ціни і якості;
- збільшення асортименту продукції, яка випускається;
- виконання основних вимог збутової логістики;
- поліпшення кадрового потенціалу та управлінської структури;
- вдосконалення проектування, використання найсучасніших техніки і технології, вхідний контроль якості сировини, матеріалів і комплектуючих, поліпшення стандартизації;
- детальне вивчення потреб ринку;
- наявність конкурентоспроможних вітчизняних постачальників [5, с. 57].

Також підприємствам потрібно впроваджувати логістичну систему, оскільки вона відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності та дозволяє підвищити їх стійкість на міжнародній арені. Застосування логістики приводить до зниження витрат: щодо виконання замовлень, витрат на їх обробку, перевезення та складування вантажів, управління запасами пакування та інше.

Висновки. Отже, глобальна економіка відкриває для вітчизняних підприємств як нові можливості, так і диктує певні умови. З метою утримання стійких позицій на зарубіжних ринках система управління їх міжнародною конкурентоспроможністю має відповідати сучасним вимогам. Впровадження в діяльність принципів TQM, розробка ефективної конкурентної стратегії сприятиме реалізації конкурентних переваг та подоланню наслідків конкуренції. Досвід зарубіжних країн доводить, що формування ефективної системи управління міжнародною конкурентоспроможністю є одним із чинників зміцнення позицій підприємств України на міжнародних продовольчих ринках.

Поряд із новими можливостями, що відкриваються для вітчизняних підприємств в умовах посилення глобалізаційних та інтеграційних процесів, перед ними постають складні завдання підвищення їх конкурентоспроможності на вітчизняних і міжнародних ринках, нарощування їх конкурентоспроможного потенціалу. За умов пріоритетності інноваційної моделі розвитку світового економічного простору базовими чинниками формування стійких конкурентних переваг на довгострокову перспективу є інновації та нові знання, які є джерелом якісних перетворень і забезпечують основу стійкого економічного зростання.

Таким чином для динамічного розвитку України в умовах глобалізації, конкурентоздатність підприємств на світовій арені має велике значення. Тільки робота у комплексі зможе вивести вітчизняну продукцію на високий рівень конкурентоспроможності. Українські підприємства мають потенціал та можливість до зростання значення конкурентоздатності продукції, а тим самим і до займання провідних і домінуючих позицій як на українському, так і на міжнародному ринку. Потрібно на українських підприємствах впроваджувати нову логістичну систему. Впровадження системи логістичного управління в практику

бізнесу дозволяє підвищити організаційно - економічну стійкість підприємства на світовому ринку. Використання інноваційної концепції логістики є одним з основних резервів зниження рівня загальних витрат ресурсів підприємств, а також в цілому - країни. Підвищенням міжнаціональної конкурентоздатності України і розробкою відповідних заходів для досягнення відповідного рівня міжнаціональної конкурентоздатності держави повинен займатися не тільки уряд, але і органи влади та суб'єкти господарювання. Підвищення міжнаціональної конкурентоздатності економіки України є першочерговим завданням національної економічної політики держави.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на виокремлення стимулюючих та стримуючих чинників діяльності підприємств України на глобальних ринках.

Література

1. Алтухова И. Н. Конкурентоспособность предприятий на внешнем рынке. *Вісник Донецького університету*. 2008. Вип. 1. С. 106.
2. Андросова Т. В. Методика оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств / Т. В. Андросова, Л. О. Чернишова, В. О. Козуб. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 2. С. 189-197.
3. Баженов І. Зовнішня торгівля України : дна як і раніше не видно. URL: https://www.novorosinform.org
4. Горбаль Н. І. Стратегія конкурентоспроможності в системі управління підприємством / Н. І. Горбаль, О. Є. Шандрівська, Л. І. Сопільник. URL: http://vlp.com.ua
5. Жаліло Я. А., Базилюк Я. Б., Белінська Я. В. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2005. 388 с.

6. Зборовська Ю. Л. Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2015. Вип. 5. С. 47-50.

7. Коновал В. В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: http://nbuv.gov. ua

8. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю.В Карпенко. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. № 2. С. 121-125.

9. Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: http://www.economy

10. Пономарьова Т .В. Побудова механізму розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 323-328.

11. Протосвіцька О. І. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку : автореф. дис. канд. економ. Наук / Оксана Іванівна Протосвіцька. *Одеська національна академія харчових технологій.* Одесса. 2021. 21 с.

12. Уткіна Ю. М. Стратегічна спрямованість управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 32. С. 247-249.

13. Мельник А.О. Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств у системі інтеграційних процесів /А.О. Мельник // *Вісник Технологічного університету Поділля*, 2003. № 6. Ч. 2. С. 170-174.

References

1. Altukhova Y. N. Konkurentosposobnostj predpryjatyj na vneshnem rынke. *Visnyk Donecjkogho universytetu*. 2008. Vyp. 1. S. 106.
2. Androsova T. V. Metodyka ocinky mizhnarodnoji konkuren¬tospromozhnosti pidpryjemstv / T. V. Androsova, L. O. Chernyshova, V. O. Kozub. *Ekonomichna strateghija i perspektyvy rozvytku sfery torghivli ta poslugh*. 2012. Vyp. 2. S. 189-197.
3. Bazhenov I. Zovnishnja torghivlja Ukrajiny: dna jak i ranishe ne vydno. URL: https://www.novorosinform.org
4. Ghorbalj N. I. Strateghija konkurentospromozhnosti v systemi upravlinnja pidpryjemstvom / N. I. Ghorbalj, O. Je. Shandrivsjka, L. I. Sopiljnyk. URL: http://vlp.com.ua
5. Zhalilo Ja. A., Bazyljuk Ja. B., Belinsjka Ja. V. Konkurentospromozhnistj ekonomiky Ukrajiny v umovakh ghlobalizaciji. Kyjiv: Nacionaljnyj instytut strateghichnykh doslidzhenj, 2005. 388 s.
6. Zborovsjka Ju. L. Formuvannja systemy upravlinnja mizhnarodnoju konkurentospromozhnistju vitchyznjanykh pidpryjemstv v umovakh ghlobalizaciji. *Mykolajivsjkyj nacionaljnyj universytet imeni V. O. Sukhomlynsjkogho*. 2015. Vyp. 5. S. 47-50.
7. Konoval V. V. Systemno-procesnyj pidkhid do upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva. URL: http://nbuv.gov. ua
8. Kuznecova I. O. Rozvytok procesnogho pidkhodu u koncepciji zaghaljnogho menedzhmentu jakosti / I. O. Kuznecova, Ju.V. Karpenko. *Visnyk socialjno-ekonomichnykh doslidzhenj*. 2012. # 2. S. 121-125.
9. Pastukhova T. Ju. Systemno-procesnyj pidkhid do upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva. URL: http://www.economy
10. Ponomarjova T. V. Pobudova mekhanizmu rozrobky strateghiji zabezpechennja mizhnarodnoji konkurentospromozhnosti pidpryjemstva. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2011. # 34. S. 323-328.

11. Protosvicjka O. I. Zabezpechennja konkurentospromozhnosti aghrarnykh pidpryjemstv v umovakh stalogho rozvytku: avtoref. dys. kand. ekonom. nauk / Oksana Ivanivna Protosvicjka. *Odesjka nacionaljna akademija kharchovykh tekhnologhij.* Odessa. 2021. 21 s.
12. Utkina Ju. M. Strateghichna sprjamovanistj upravlinnja mizhnarodnoju konkurentospromozhnistju pidpryjemstv. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2010. # 32. S. 247-249.
13. Melnik A. O. Competitiveness of domestic enterprises in the system of integration processes / A.O. Melnyk // *Bulletin of the Podillya University of Technology*, 2003. № 6. Part 2. P. 170-174.