

## УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ

Ігор Шегинський<sup>1</sup>, Наталія Шегинська<sup>2</sup>, Ярема-Кирило Шегинський<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18  
e-mail: [ihor.shehynskyy@lnu.edu.ua](mailto:ihor.shehynskyy@lnu.edu.ua)  
ORCID ID 0000-0003-0592-4790

<sup>2</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18  
e-mail: [nataliia.shehynska@lnu.edu.ua](mailto:nataliia.shehynska@lnu.edu.ua)  
ORCID ID 0000-0001-8939-2415

<sup>3</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79000 м. Львів, вул. Університетська, 1  
e-mail: [yaremakyrylo.shehynskyy@lnu.edu.ua](mailto:yaremakyrylo.shehynskyy@lnu.edu.ua)  
ORCID ID 0009-0006-5972-5948

**Анотація.** У статті досліджено підходи до управління міжнародною конкурентоспроможністю економічних суб'єктів в умовах глобалізації та посилення конкурентного середовища. Розглянуто теоретичні засади конкурентоспроможності, визначено її основні види та фактори впливу. Проведено аналіз сучасного стану конкурентоспроможності українських підприємств та галузей на міжнародних ринках, виявлено основні проблеми, що перешкоджають їх ефективному розвитку. Обґрунтовано необхідність впровадження стратегії інноваційного розвитку, цифровізації та адаптації бізнес-моделей до сучасних глобальних викликів. Запропоновано перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності українських економічних суб'єктів через розвиток високотехнологічних секторів, покращення умов ведення бізнесу та розширення міжнародної співпраці.

**Ключові слова:** міжнародна конкурентоспроможність, економічні суб'єкти, стратегічне управління, інновації, глобальна економіка, конкурентні переваги, міжнародні ринки.

**Постановка проблеми.** Сучасні економічні суб'єкти – підприємства, корпорації, галузі економіки – функціонують у висококонкурентному середовищі, де на їхню ефективність впливають глобалізаційні процеси, кон'юнктура ринків, науково-технологічний прогрес та макроекономічна політика країн торговельних партнерів. Конкурентоспроможність підприємств визначає не лише їхню здатність ефективно функціонувати і розвиватися, а й місце національної економіки в міжнародному поділі праці.



В умовах євроінтеграції та глобальних викликів перед українськими фірмами гостро стоїть завдання швидкої адаптації до нових ринкових умов, підвищення продуктивності, використання інновацій та впровадження ефективних управлінських стратегій. Отже, дослідження механізмів управління міжнародною конкурентоспроможністю економічних суб'єктів є актуальною проблемою, до якої існує значний науковий та практичний інтерес.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності були закладені М. Портером, який розробив модель конкурентних переваг національних економік і підприємств [2], та П. Кругманом, що аналізував взаємозв'язок між міжнародною торгівлею, економією масштабу та конкурентоспроможністю, а також фактори, що визначають конкурентні переваги країн на світовому ринку. [3].

У європейській та американській науковій літературі велику увагу учені приділяють стратегіям діяльності підприємств у глобальному конкурентному середовищі, що пов'язано зі зростанням рівня міжнародної конкуренції, розвитком технологій та змінами в економічних умовах. Так, Дж. Барні розробив концепцію ресурсної теорії фірми (Resource-Based View, RBV), відповідно до якої конкурентні переваги підприємства формуються на основі унікальних, рідкісних, цінних і важко відтворюваних ресурсів. Він наголошував, що фірми, які володіють такими ресурсами (технологічними ноу-хау, унікальним людським капіталом або ефективними бізнес-процесами), мають кращі шанси забезпечити собі стійку конкурентну позицію. [4] А. Чендлер досліджував взаємозв'язок між організаційною структурою та конкурентоспроможністю фірм. Його праця «Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism» пояснює, як великі корпорації досягали успіху завдяки диверсифікації, вертикальній інтеграції та ефективному управлінню. Він також аргументував, що довгострокове планування, інвестиції у виробництво та інновації є ключовими чинниками міжнародної конкурентоспроможності фірм. [5]

Серед українських дослідників, що аналізують конкурентоспроможність на рівні держави, варто відзначити:

– В. Геєця, який досліджує інституційні аспекти конкурентоспроможності та роль державної політики у забезпеченні сталого економічного зростання; [6]

– О. Амошу, який аналізує проблеми інноваційного розвитку промисловості України, що є важливим чинником посилення позицій країни у міжнародному економічному просторі; [7]

– А. Гальчинського, який вивчає макроекономічні чинники конкурентоспроможності, включаючи стабільність фінансового сектору економіки, ефективність державного регулювання та інвестиційну політику. [1]

Окрім цього, вітчизняні учені значну увагу приділяють дослідженню адаптаційних стратегій українських підприємств в умовах євроінтеграції. Зокрема І. Лук'яненко аналізує вплив економічної інтеграції України з ЄС на стратегії розвитку національних фірм, розглядаючи необхідність технологічної модернізації та підвищення стандартів продукції, [8] а В. Базилевич досліджує роль глобальних економічних тенденцій та інтеграційних процесів у формуванні конкурентної політики українських виробників, наголошуючи на необхідності адаптації до міжнародних стандартів та цифровізації бізнес-процесів. [9]

Таким чином, сучасні дослідження конкурентоспроможності охоплюють як макроекономічний рівень (державна політика та інституційні умови), так і мікроекономічний рівень (стратегії фірм), що дозволяє комплексно оцінювати перспективи розвитку української економіки в умовах глобалізації.

Однак, залишаються не до кінця розкритими цікаві для дослідження проблеми: роль управлінських механізмів у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних виробників; ефективність бізнес-моделей в умовах глобальної конкуренції; вплив цифровізації та технологічних інновацій на стратегії українських підприємств.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз основних підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю економічних суб'єктів, аналіз сучасного стану конкурентоспроможності українських підприємств та галузей на світовому ринку та обґрунтування перспектив її підвищення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Міжнародна конкурентоспроможність економічних суб'єктів – це їхня здатність ефективно функціонувати в умовах глобальної конкуренції, використовуючи власні конкурентні переваги, адаптуючи стратегії та впроваджуючи інновації [2]. Вона визначається рівнем продуктивності, ефективністю використання ресурсів, інноваційною активністю та здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. За М. Портером, конкурентоспроможність не є статичним показником – вона формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, визначається спроможністю підприємств впроваджувати інновації, застосовувати ефективні управлінські рішення та визначати стратегічні цілі для розвитку. [2]

Науковці розглядають міжнародну конкурентоспроможність економічних суб'єктів через такі ключові аспекти:

- ресурсний підхід (Дж. Барні), відповідно до якого конкурентоспроможність визначається унікальними ресурсами фірми, такими як інтелектуальний капітал, технології, управлінський досвід; [4]

- структурний підхід (М. Портер) – конкурентоспроможність залежить від галузевої структури, рівня конкуренції, ролі держави. [2]

- інноваційний підхід (Й. Шумпетер) – конкурентні переваги досягаються завдяки технологічним проривам, запровадженню нових виробничих методів, освоєнню нових ринків та організаційним змінам. [11] З сьогоденної точки зору мова може йти про запровадження нових бізнес-моделей та цифрову трансформацію.

Міжнародну конкурентоспроможність економічних суб'єктів класифікують за різними критеріями. Фахівці виділяють такі основні її типи. Фінансова конкурентоспроможність – визначається можливістю залучати фінансові ресурси, ефективно їх використовувати та забезпечувати фінансову стабільність підприємства на міжнародних ринках [6]. Високий рівень фінансової конкурентоспроможності дає змогу фірмі інвестувати в інновації, модернізувати виробничі потужності та адаптуватися до змін ринкового середовища. Прикладами фінансово конкурентоспроможних компаній є глобальні корпорації, що мають доступ до міжнародного ринку капіталу та вигідні умови кредитування.

Технологічна конкурентоспроможність – пов'язана із використанням сучасних технологій, інновацій, цифрових платформ та наукових розробок [7]. Високотехнологічні компанії, такі як Tesla, Apple або Siemens, досягають конкурентних переваг завдяки впровадженню новітніх технологій та швидкому пристосуванню до змін у сфері інновацій. Для українських підприємств підвищення технологічної конкурентоспроможності можливе через активну участь у міжнародних дослідницьких програмах, співпрацю з іноземними науковими установами тощо.

Організаційна конкурентоспроможність – визначається ефективністю управління, корпоративною культурою, стратегічним плануванням та адаптивністю до змін [8]. Високий рівень організаційної конкурентоспроможності дозволяє підприємствам

оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати продуктивність праці та швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Маркетингова конкурентоспроможність – означає здатність підприємства ефективно позиціонувати себе на міжнародному ринку, адаптувати продукцію до вимог споживачів та будувати сильні бренди [9]. Фірми, що мають потужні маркетингові стратегії, ефективніше залучають клієнтів та розширюють свою присутність на міжнародних ринках. Наприклад, стратегія глобального брендингу таких компаній, як Coca-Cola або Nike, дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність у різних країнах.

Зважаючи на вище викладене, можна стверджувати, що міжнародна конкурентоспроможність економічних суб'єктів формується на основі фінансової стійкості, технологічного розвитку, ефективного управління та грамотної маркетингової стратегії. В умовах сучасного глобалізованого світу підприємства, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність, мають поєднувати всі ці чинники та активно використовувати сучасні інструменти стратегічного управління.

Підвищення міжнародної конкурентоспроможності економічних суб'єктів вимагає застосування ефективних управлінських інструментів та стратегій. Основні підходи включають оптимізацію витрат, створення унікальних конкурентних переваг, цифровізацію бізнес-процесів, стратегічне партнерство та інноваційний розвиток.

М. Портер виділяє три базові стратегії конкурентоспроможності:

1. Стратегія лідерства за витратами. Вона передбачає досягнення конкурентних переваг за рахунок зниження витрат та оптимізації виробничих процесів. Для цього фірми використовують зростаючий ефект масштабу, вдосконалення технології виробництва, автоматизацію бізнес-процесів та ефективний контроль витрат. Цей підхід досліджував також А. Чендлер [5], зазначаючи, що великі корпорації можуть досягати стійкого зниження витрат завдяки централізованому управлінню та масштабному виробництву;

2. Стратегія диференціації. Вона спрямована на створення унікальної продукції з високою часткою доданої вартості. Основними чинниками успіху тут є інноваційні технології, ексклюзивний дизайн, сильний бренд, високий рівень сервісу. За І. Лук'яненком [8], українські підприємства можуть використовувати диференціацію як інструмент входження на ринки ЄС, адаптуючи свою продукцію до міжнародних стандартів та впроваджуючи екологічні та технологічні інновації.

3. Стратегія фокусування, яка передбачає зосередження зусиль та ресурсів на конкретному сегменті ринку. Вона може бути реалізована у двох варіантах: 1) фокусування на витратах, за якого фірма обирає вузький ринковий сегмент (локальний ринок чи специфічну групу споживачів) та пропонує для нього продукцію за нижчими, порівняно з конкурентами цінами, що дає їй змогу зайняти свою нішу та уникнути прямої конкуренції з великими гравцями; 2) фокусування на диференціації, за якої виробник пропонує товари або послуги, що відповідають специфічним потребам певної групи споживачів (розроблення екологічних товарів преміальної якості для європейського ринку або спеціалізованих ІТ-рішень для окремих галузей економіки). Дослідження В. Базилевича [9] показують, що стратегія фокусування може бути ефективною для малих та середніх вітчизняних підприємств, які не можуть конкурувати з великими корпораціями через більші витрати виробництва, але можуть запропонувати унікальні рішення для окремих сегментів ринку.

Вагому роль у підвищенні конкурентоспроможності економічних суб'єктів у сучасних умовах відіграє цифровізація. Основні напрями цифрової трансформації включають використання аналітики великих масивів даних для прогнозування

ринкових трендів і поведінки споживачів (Big Data) [9], автоматизацію бізнес-процесів, підвищення ефективності виробництва, персоналізацію маркетингових стратегій (Штучний інтелект (AI)) [9], цифровізацію виробничих процесів, застосування робототехніки та «розумних» технологій на підприємствах (Індустрія 4.0) [7]. Концепція Індустрії 4.0 була детально описана К. Швабом [12], який звернув увагу на те, що впровадження цифрових технологій змінює глобальні конкурентні переваги та бізнес-моделі фірм. Зокрема, він передбачив, що підприємства, які першими інтегрують технології автоматизації та штучного інтелекту, отримають значні переваги на світовому ринку.

Ще одним важливим інструментом є кластеризація економічних суб'єктів, тобто створення регіональних або галузевих об'єднань виробників, що сприяє обміну знаннями, інноваціями та ресурсами. М. Портер наголошував на вагомій ролі кластерів у формуванні конкурентних переваг національних економік, підкреслюючи, що тісна взаємодія підприємств, наукових установ і державних інституцій сприяє прискоренню економічного розвитку. Як показують дослідження К. Переса, технологічні хвилі змінюють конкурентні переваги фірм, і саме кластеризація дозволяє ефективніше адаптуватися до таких змін. Вона пояснює, що в умовах радикальних технологічних трансформацій фірми, інтегровані в галузеві та міжгалузеві мережі, отримують додаткові можливості для впровадження інновацій та розширення ринків збуту. [13]

Важливу роль відіграє й міжнародне стратегічне партнерство, яке передбачає залучення іноземних інвестицій, інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості та співпрацю з міжнародними корпораціями. Як зазначає В. Геєць, для українських товаровиробників ключовим завданням є адаптація до європейських стандартів та використання інтеграційних механізмів для виходу на нові ринки. [6]

Конкурентоспроможність вітчизняних виробників визначається їхньою спроможністю адаптуватися до змін глобального ринку, інтегрувати інноваційні технології та ефективно використовувати ресурсний потенціал країни. Умови ведення бізнесу в Україні формуються під впливом війни, міжнародних викликів, геополітичної нестабільності, доступу до зовнішніх ринків, технологічних змін та змін у глобальному попиті. Українські фірми знайшли свої ніші в окремих секторах світового ринку. Однією з ключових галузей, що визначає конкурентоспроможність національної економіки, є сільське господарство. Агропромисловий сектор є стратегічною галуззю для України, адже країна входить до ТОП-5 найбільших світових експортерів зернових, зокрема пшениці, кукурудзи та ячменю [6]. Проте тут існує ряд типових для цієї галузі проблем, які вимагають ефективного вирішення: залежність від природно-кліматичних умов; низький рівень переробки сільськогосподарської продукції; необхідність впровадження екологічних стандартів відповідно до вимог ЄС. Експерти наголошують, що для покращення конкурентних позицій необхідно розвивати агротехнологічні стартапи та системи точного землеробства, що дозволить зменшити витрати та підвищити продуктивність виробництва [12].

Системи точного землеробства (Precision Agriculture) – це технологічний підхід до ведення сільського господарства, який базується на використанні сучасних цифрових технологій для оптимізації витрат ресурсів, підвищення врожайності та зменшення впливу на довкілля. Його компонентами є геоінформаційні системи (використовують супутникові та дроніві знімки для аналізу стану полів), глобальні навігаційні супутникові системи (GPS та інші системи для точного керування технікою (автоматизоване внесення добрив, посів тощо)), сенсорні технології (датчики

вологості, кислотності ґрунту, кількості поживних речовин для визначення оптимальних умов вирощування), Big Data та штучний інтелект для аналізу великої кількості інформації, прогнозування врожайності та мінімізації ризиків), автоматизована техніка (дрони, автономні трактори та роботи, що зменшують потребу у фізичній праці). Завдяки цьому досягають істотного зниження витрат на добрива, воду та паливно-мастильні матеріали, підвищення врожайності через оптимальне використання ресурсів, мінімізації негативного впливу на довкілля, точнішого прогнозування врожайності та ризиків. В США, Канаді та ЄС технології точного землеробства широко використовуються для підвищення ефективності агровиробництва. В Україні цей напрям розвивається, зокрема завдяки таким фірмам, як AgriLab, SmartFarming, DroneUA.

Ще однією конкурентоспроможною галуззю української економіки є IT-індустрія. Це один з найбільш динамічно зростаючих секторів економіки. Україна входить до десятки провідних світових центрів аутсорсингового програмування, а її IT-фахівці мають високу репутацію завдяки конкурентоспроможним навичкам та відносно низькій вартості послуг [10]. Основні позитивними чинниками розвитку вітчизняного IT-сектора є зростання попиту на IT-продукти та послуги в ЄС та США, розвиток українських стартапів у галузі AI, FinTech, EdTech, високий рівень підготовки кадрів та активна співпраця з міжнародними корпораціями (Google, Microsoft, Amazon). Водночас галузь стикається з проблемами, зокрема нестабільністю податкового регулювання та відтоком кадрів за кордон.

Довгий час ключовою галуззю українського експорту була металургія, однак через війну та глобальні трансформації вона поступово занепадає. Основні проблеми у цьому контексті є залежність від цін на світових ринках, адже українським виробникам доводиться конкурувати металургами з країн, що мають нижчу собівартість виробництва аналогічної продукції (Китай та Індія). Проблемою є й висока енергомісткість виробництва – виробничі процеси потребують значних витрат електроенергії, що робить продукцію менш конкурентоспроможною, а в умовах руйнування московитами енергогенеруючих потужностей відчутним є дефіцит електроенергії. Окрім цього, підприємства цієї галузі потребують модернізації виробництва, впровадження енергоефективних технологій, що відповідають міжнародним екологічним стандартам [14].

Серед ключових проблем, що стримують розвиток міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств, можна виділити: високу енергомісткість виробництва, що робить українські підприємства менш конкурентоспроможними порівняно з європейськими, низька частка інноваційних продуктів, адже більшість українського експорту становить сировина або продукція з низькою часткою доданої вартості, обмежений доступ до міжнародних фінансових ресурсів через високі ризики для інвесторів, складний доступ до довгострокового кредитування та обмеженість державної підтримки виробників.

Для зміцнення конкурентних позицій українських підприємств на міжнародних ринках необхідно реалізувати комплексні стратегічні заходи, спрямовані на розвиток високотехнологічних галузей, стимулювання інновацій та покращення бізнес-клімату.

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності є інвестування у високотехнологічні галузі, що мають високий експортний потенціал і можуть стати драйверами економічного зростання. Україна має значний науково-технічний потенціал у виробництві ракетних технологій та авіаційної техніки, зокрема через діяльність підприємств КБ "Південне" та "Антонов". Розвиток партнерства з такими

міжнародними організаціями, як ESA (Європейське космічне агентство) та NASA, сприятиме залученню інвестицій та інтеграції у світову аерокосмічну індустрію. Ринок біотехнологій є одним із найдинамічніших у світі, і Україна має конкурентні переваги у виробництві фармацевтичних препаратів та медичних стартапах. Наприклад, компанія "Фармак" активно розширює експорт, а стартапи в сфері біотехнологій залучають міжнародне фінансування. Вкладення у цей сектор сприятиме збільшенню частки доданої вартості в експорті та підвищенню рівня технологічного розвитку. Українська IT-індустрія є однією з найбільш конкурентоспроможних у світі. Компанії, такі як SoftServe, EPAM, NIX, Luxoft, успішно працюють у сфері аутсорсингу, а також розвивають власні технологічні продукти. Державна підтримка у вигляді податкових стимулів та створення спеціальних економічних зон для IT-компаній може сприяти подальшому розвитку галузі.

Економічно розвинені країни активно використовують механізми державної підтримки інноваційного бізнесу, що є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності. Для стимулювання інноваційного розвитку в Україні необхідно активно використовувати державні та міжнародні грантові програми для підтримки стартапів у сфері високих технологій, що сприятиме збільшенню кількості конкурентоспроможних фірм. Подібні програми ефективно функціонують в ЄС у рамках Horizon Europe, а також у США через Small Business Innovation Research. Варто також гнучко використовувати пільгове кредитування та податкові стимули. Надання дешевих кредитів на модернізацію виробництва, зниження податкового навантаження для інноваційних компаній (наприклад, через механізм податкових канікул) дозволить стимулювати інвестиції у високотехнологічні галузі. Необхідно збільшити державні витрати на НДДКР. У країнах ЄС державні інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи є важливим фактором економічного зростання. Наприклад, у Німеччині цей показник сягає 3,2% ВВП, тоді як в Україні він залишається на рівні менше 0,5% ВВП [16].

Критично важливим чинником для залучення іноземних та внутрішніх інвесторів є покращення інвестиційного клімату. Маючи на меті досягнути прогресу у цьому напрямку, варто було б мінімізувати адміністративні бар'єри цифровізуючи державні послуги для бізнесу, спрощуючи процедуру реєстрації фірм та дозвільну документацію. Це може істотно знизити витрати підприємств на дотримання регуляторних процедур [8]. Зниження податкового навантаження для стратегічно важливих секторів економіки може стати стимулом для інноваційної активності (наприклад, зниження ставок для підприємств, що займаються науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами) [9]. Гармонізувати вітчизняне законодавство з нормами ЄС, адже вступ у це інтеграційне утворення є конституційно закріпленою метою України. Тому, умови ведення бізнесу в Україні мають відповідати правилам внутрішнього ринку ЄС, що сприятиме припливу прямих іноземних інвестицій та розширенню присутності українських фірм на світових ринках [10]. Усе це – складові сприятливого бізнес-клімату, який є основною умовою для успішної інтеграції економіки в глобальні виробничі ланцюги.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У результаті проведеного дослідження доведено, що управління міжнародною конкурентоспроможністю економічних суб'єктів є ключовим фактором їхнього розвитку. Також було виявлено, що конкурентоспроможність українських економічних суб'єктів значною мірою залежить від рівня їхньої технологічної модернізації, інноваційного розвитку та здатності інтегруватися у глобальні ринки. Аналіз конкурентоспроможності українських

виробників показав, що країна має низку галузевих переваг, зокрема у агропромисловому комплексі, ІТ-секторі та аерокосмічній промисловості. Проте, невирішеність таких проблем, як висока енергомісткість виробництва, обмежений доступ до міжнародного фінансування та низький рівень інноваційності, стримують розвиток бізнесу та обмежують його експортні можливості. Стратегія підвищення конкурентоспроможності може передбачати такі ключові напрями як пріоритетний розвиток високотехнологічних секторів економіки (біотехнології, аерокосмічна галузь, фармацевтика, ІТ-індустрія) через залучення інвестицій та стимулювання міжнародної кооперації; державну підтримку інновацій шляхом впровадження грантового фінансування, пільгового кредитування та збільшення інвестицій у НДДКР; спрощення умов ведення бізнесу, що включає податкові стимули для технологічних фірм, дерегуляцію ринків та гармонізацію законодавства з нормами ЄС.

Перспективи економічного розвитку України на міжнародному рівні залежать від ефективності процесу цифрової трансформації, розширення експортних можливостей і участі у глобальних виробничих ланцюжках. Інвестиції в інноваційні сектори економіки, адаптування до міжнародних стандартів та стратегічна державна підтримка можуть стати фундаментом для сталого економічного зростання та зміцнення позицій українських виробників на світових ринках.

З огляду на виклики, що стоять перед економікою України, подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на оцінку впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність підприємств у різних секторах економіки, зокрема у промисловості та сфері послуг, аналіз ефективності державної політики підтримки інновацій та розроблення рекомендацій щодо її удосконалення, дослідження можливостей інтеграції українських фірм у глобальні ланцюги створення доданої вартості через міжнародне кооперування та залучення іноземних інвестицій, визначення оптимальних моделей фінансування НДДКР та оцінку їх впливу на економічне зростання, аналіз ролі України у міжнародному русі капіталу та перспективи залучення іноземних інвестицій в умовах глобальної економічної нестабільності. Результати таких досліджень можуть стати основою для розроблення стратегічних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності України та сприяти формуванню ефективнішої економічної політики у довгостроковій перспективі.

1. Гальчинський А. С. Стратегічні виклики глобальної економіки та Україна. Київ: Либідь, 2019. 312 с.
2. Porter M. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. 857 p.
3. Krugman P. *Competitiveness: A Dangerous Obsession*. *Foreign Affairs*. 1994. Vol. 73(2). P. 28-44.
4. Barney J. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17(1). P. 99-120.
5. Chandler A. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Harvard University Press, 1990. 800 p.
6. Геєць В. М. Інституційні засади конкурентоспроможності національної економіки. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2021. 250 с.
7. Амоша О. І. Інноваційний розвиток промисловості України: проблеми та перспективи. Київ: Наукова думка, 2020. 280 с.
8. Лук'яненко І. Г. Євроінтеграція та конкурентоспроможність українських підприємств. Київ: КНЕУ, 2022. 230 с.
9. Базилевич В. Д. Глобальна економіка: теорія і практика. Київ: Знання, 2021. 420 с.

10. Державна служба статистики України. Основні показники зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 20 лютого 2025).
11. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
12. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business, 2017. 192 p.
13. Perez C. *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2002. 198 p.
14. World Steel Association. *Global Steel Report 2023*. Brussels, 2023. 90 p.
15. Biotech Trends 2024. McKinsey & Company. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення 05 січня 2025).
16. European Innovation Scoreboard 2023. European Commission. [Електронний ресурс]. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення 12 січня 2025).

### References

1. Halchynskiy, A. S. (2019). *Stratehichni vyklyky hlobalnoi ekonomiky ta Ukraina* [Strategic Challenges of the Global Economy and Ukraine]. Kyiv: Lybid.
2. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
3. Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28-44.
4. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
5. Chandler, A. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.
6. Heiets, V. M. (2021). *Instytutsiini zasady konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky* [Institutional Foundations of National Economic Competitiveness]. Kyiv: Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine.
7. Amosova, O. I. (2020). *Innovatsiyni rozvytok promyslovosti Ukrainy: problemy ta perspektyvy* [Innovative Development of Ukraine's Industry: Problems and Prospects]. Kyiv: Naukova Dumka.
8. Lukianenko, I. G. (2022). *Yevrointehratsiia ta konkurentospromozhnist ukraïnskykh pidpriemstv* [European Integration and Competitiveness of Ukrainian Enterprises]. Kyiv: KNEU.
9. Bazylevych, V. D. (2021). *Hlobalna ekonomika: teoriia i praktyka* [Global Economy: Theory and Practice]. Kyiv: Znannia.
10. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Osnovni pokaznyky zovnishnoi torhivli Ukrainy* [Key Indicators of Ukraine's Foreign Trade]. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (accessed 20 February 2025).
11. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
12. Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business.
13. Perez, C. (2002). *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
14. World Steel Association. (2023). *Global Steel Report 2023*. Brussels.
15. McKinsey & Company. (2024). *Biotech Trends 2024*. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com>. (accessed 05 January 2025).
16. European Commission. (2023). *European Innovation Scoreboard 2023*. Retrieved from: <https://ec.europa.eu>. (accessed 12 January 2025).

**MANAGEMENT OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF ECONOMIC ENTITIES****Ihor Shehynskyy<sup>1</sup>, Nataliia Shehynska<sup>2</sup>, Yarema-Kyrylo Shehynskyy<sup>3</sup>**<sup>1,2,3</sup>*Ivan Franko National University of Lviv, 79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18*<sup>1</sup>*e-mail: ihor.shehynskyy@lnu.edu.ua; ORCID ID 0000-0003-0592-4790*<sup>2</sup>*e-mail: nataliia.shehynska@lnu.edu.ua; ORCID ID 0000-0001-8939-2415*<sup>3</sup>*e-mail: yaremakyrylo.shehynskyy@lnu.edu.ua; ORCID ID 0009-0006-5972-5948*

**Abstract.** This article explores the theoretical and practical aspects of managing the international competitiveness of economic entities in the context of globalization, increasing integration processes, and dynamic technological transformations. The study systematizes modern scientific approaches to the concept of competitiveness, outlines its main structural types (price-based, non-price, and innovation-driven competitiveness), and determines key internal and external factors influencing the competitive positions of firms and national economies.

Particular attention is paid to the current state of competitiveness of Ukrainian enterprises in global markets. Based on statistical data and expert assessments, the analysis reveals that Ukraine possesses several sectoral advantages, notably in the agro-industrial sector, the IT industry, and aerospace. However, structural weaknesses such as high energy intensity of production, insufficient innovation capacity, outdated production infrastructure, and limited access to international financial instruments remain significant obstacles to strengthening Ukraine's global competitive position.

The article emphasizes the need to implement strategic directions aimed at improving the competitiveness of Ukrainian economic entities. These include the development of high-tech sectors of the economy (biotechnology, aerospace, pharmaceuticals, information technologies) through attracting foreign investment and enhancing international cooperation; improving the innovation ecosystem through state-supported grant funding, concessional lending mechanisms, and increased R&D expenditures; and institutional reforms to simplify business operations, harmonize domestic legislation with EU standards, and stimulate entrepreneurial activity.

The research concludes that effective management of international competitiveness should be based on a comprehensive approach combining modernization, digitalization, and strategic planning. Further scientific inquiry is recommended in areas such as assessing the impact of digital transformation on competitiveness across economic sectors, evaluating the efficiency of innovation support policies, exploring integration into global value chains, and determining optimal R&D financing models. The outcomes of such studies may serve as the basis for elaborating long-term strategies to enhance the global positioning of Ukrainian enterprises and foster sustainable economic development.

**Keywords:** international competitiveness, economic entities, strategic management, innovation, global economy, competitive advantages, international markets.

*Стаття надійшла до редколегії 20.05.2025*

*Прийнята до друку 25.06.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 09.07.2025*