

УДК 339.9:005.332.4

Дзеніс О.О.  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

## ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### PERFECTION OF THE STRATEGY TO ENHANCE INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

#### АНОТАЦІЯ

У статті наведено теоретичні підходи до визначення поняття міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Визначено основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто основні характерні відмінності застосування стратегій на міжнародному рівні. Досліджено ризики, пов'язані з використанням стратегії. Обґрунтовано фактори, що сприятливо впливають на застосування конкретної стратегії.

**Ключові слова:** міжнародна конкурентоспроможність підприємства, групи стратегій, фактори застосування стратегій, конкурентоспроможне підприємство, ризик вибору стратегії.

#### АННОТАЦИЯ

В статье приведены теоретические подходы к определению понятия международной конкурентоспособности предприятия. Определены основные стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Рассмотрены основные характерные отличия применения стратегий на международном уровне. Исследованы риски, связанные с использованием стратегии. Обоснованы факторы, благоприятно влияющие на применение конкретной стратегии.

**Ключевые слова:** международная конкурентоспособность предприятия, группы стратегий, факторы применения стратегий, конкурентоспособное предприятие, риск выбора стратегии.

#### ANNOTATION

The article presents theoretical approaches to the definition of the concept of international competitiveness of the enterprise. The basic strategies of increasing the competitiveness of the enterprise are determined. The main differences in the application of strategies at the international level are considered. The risks associated with using the strategy are explored. The factors that have a beneficial effect on the application of a particular strategy are substantiated.

**Keywords:** international competitiveness of the enterprise, group of strategies, factors of application of strategies, competitive enterprise, risk of choosing a strategy.

**Постановка проблеми.** В сучасній світовій економіці одну з головних ролей економічного розвитку країни відіграє конкурентоспроможність. Для кожного підприємства досягнення необхідного рівня прибутковості є результатом забезпечення конкурентоздатності товарів чи послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Ця мета може бути досягнута лише підприємствами з високим конкурентним потенціалом. Конкурентний потенціал підприємства визначається як поєднання реальної та потенційної здатності підприємства розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоз-

датні вироби, тобто товари, що перевершують за якісно-ціновими параметрами аналоги та мають більший попит у споживачів. Сьогодні проблема підвищення міжнародної конкурентоспроможності є дуже актуальною для підприємств України. Згідно зі структурою національної економіки України ключове положення в її економіці займають промислові підприємства. Отже, сьогодні формування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках є однією з найважливіших складових діяльності кожного промислового підприємства України. Однією з головних причин сучасної економічної кризи та низької конкурентоспроможності українських товарів та наданих послуг є нездатність вітчизняних підприємств боротися за розширення своєї частки на внутрішньому та зовнішньому ринках, просувати свої товари та формувати свого споживача, поставивши його інтереси в центр усієї виробничої та комерційної діяльності. В умовах глобалізації світової економіки глобалізується і конкуренція товаровиробників. Практично завжди це конкуренція з відомими, крупними виробниками. Для того щоб підприємство мало можливість успішно діяти в умовах ринкової економіки, воно має оперативне формувати раціональні варіанти відповідей на всі зміни, які щоденно виникають у процесі його ділової активності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Глибокі дослідження конкурентних переваг підприємства, рівня конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу, а також стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства знайшли своє відображення в наукових роботах зарубіжних апологетів економічної думки, а саме в працях П. Друкера, Дж. Майера, М. Портера, Ф.У. Тейлора, А. Файоля. Але не менш актуальним та важливим залишається сучасний аналіз усіх етапів формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства в умовах глобалізації світової економіки, висвітлений в наукових працях вітчизняних економістів, серед яких відомими є наукові дослідження В.М. Геця, А.М. Золотарьова, Ю.Б. Іванова, Б.Й. Пасхавера, В.С. Понома-

ренка, Л.І. Піддубної, О.М. Ястремської та інших вчених [1–12].

**Мета статті** полягає в дослідженні базових теоретичних засад та поєднанні наукових і практичних рекомендацій у контексті вдосконалення сучасних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному рівні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З метою підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності кожне підприємство має перш за все ознайомитися з факторами, що впливають на нього. Без знання факторів підприємство не зможе адекватно оцінити ситуацію стосовно положення конкурентів на ринку та укріпити свою конкурентну позицію. Також значну увагу слід приділяти важливості проведення діагностики міжнародної конкурентоспроможності підприємства і визначенню основної методики розрахунку рівня конкурентоспроможності підприємства з її поділом на аналітичні та графічні. Щодо вибору та використання тієї або іншої методики, то кожне підприємство має для себе самостійно визначити

найбільш відповідну залежно від специфіки діяльності.

Різні види і рівні конкуренції зумовлюють пошук різних способів зміцнення підприємствами своїх позицій на ринку і, відповідно, розробку стратегій адекватного реагування на мінливість ринкового середовища.

Виділяють сім основних груп стратегій, що найчастіше використовуються підприємствами для підвищення своєї конкурентоспроможності [13]. У табл. 1 представлено основні положення цих стратегій.

Стратегія лідерства на основі низьких витрат передбачає організацію, що по відношенню до галузевих конкурентів має мінімальні витрати, а за інших рівних умов має більш високу рентабельність продажів. Якщо така організація не має максимальну в галузі ринкову частку, у неї є шанси завоювати її за рахунок більшої рентабельності.

По відношенню до покупців така організація також має сильні позиції, оскільки ніхто, крім неї, на ринку не може запропонувати більш низькі ціни в довгостроковому періоді. Нічого

Таблиця 1

#### Основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

| Стратегія                                    | Основні положення   |
|--|---|
| Стратегія лідерства на основі низьких витрат | Характеризується створенням стійких переваг у витратах перед конкурентами і прагненням стати постачальником на ринок найдешевших товарів, привабливості для широкого кола споживачів. Широкому застосуванню стратегії перешкоджають такі фактори, як, зокрема, інфляція, недосконалість законодавства, проблеми із забезпеченням сировиною.   |
| Стратегія диференціації                      | В основі знаходиться прагнення зробити свою продукцію унікальною, щоб вона вигідно відрізнялася від товарів конкурентів, а за рахунок цього стала більш привабливою для широкого кола покупців. Успіх під час реалізації цієї стратегії може бути забезпечений тільки за умови ретельного вивчення потреб покупців.   |
| Стратегія концентрації на ринковій ніші      | Стратегія відрізняється зосередженням уваги на вузькій ділянці ринка. Тут домінує пропозиція вузькому сегменту ринка продукції, що відповідає його смакам та потребам. Цільова ніша ринка може визначитися регіональними особливостями, що втілюють зі спеціальних вимог, або спеціальними властивостями товару, привабливими для учасників тільки цього ринкового сегменту. Завдання полягає у кращому, ніж у конкурентів, обслуговуванні покупців такої ринкової ніші.  |
| Стратегія найкращої вартості                 | Полягає в тому, що в ній упор робиться на пропозицію споживачам більшої реальної цінності товару шляхом поєднання низьких витрат і диференціації якості. Щоб стати виробником з найкращою вартістю, підприємству необхідно забезпечити високу якість продукції, а також надати їй необхідні якості за більш низьких, ніж у конкурентів, витрат.   |
| Стратегія фокусування                        | Використовується, як правило, невеликими підприємствами, які знаходять свою нішу на ринку і всі зусилля спрямовують на цей сегмент. Причина вибору такої стратегії полягає у відсутності або недостатності ресурсів, посиленні бар'єрів входу в області або на ринок. Багато невеликих зарубіжних підприємств намагаються дотримуватися цієї стратегії. Її рекомендується використовувати підприємствам, розташованим в невеликих населених пунктах.  |
| Стратегія інновації                          | Може забезпечити підприємству конкурентну перевагу в отриманні монопольного, надвисокого прибутку і досягненні швидкого економічного зростання. Перевага господарюючого суб'єкта, що реалізує цю стратегію, заснована на тому, що він є першим або в цьому бізнесі, або на певній території, або на новому ринку (сегменті). Основні особливості конкурентної переваги, пов'язаної зі стратегією інновації, полягають у використанні продуктивних, технологічних, організаційних та інших нововведень. Така стратегія притаманна переважно великим компаніям. |
| Стратегія оперативного реагування            | Фірми, що реалізують стратегію негайного реагування на потреби ринку, націлені на максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних областях бізнесу. Основний принцип поведінки полягає у виборі та реалізації проектів, найбільш рентабельних в поточних ринкових умовах. Підприємства, що ставлять на швидке реагування, готові до негайної переорієнтації виробництва, зміни його масштабів з метою отримання максимального прибутку в короткий проміжок часу, незважаючи на високі питомі витрати.   |

конкретного щодо постачальників в рамках цієї стратегії сказати не можна, оскільки в окремих випадках мінімальні витрати можуть значною мірою досягатися за рахунок сприятливих відносин з постачальниками; з іншого боку, організація може від них сильно залежати, оскільки останні усвідомлюють, що значною мірою визначають успіх вибраної організацією стратегії мінімізації витрат. Однак якщо частка організації значно перевершує подібні інших галузевих організацій, то вона може до певної міри диктувати постачальникам свої умови [14, с. 73]. Щодо потенційних конкурентів, то такі організації мають сильні позиції через своє положення, але вони можуть значно ослабнути, якщо конкуренти увійдуть в галузь з новими, більш ефективними технологіями.

Стосовно товарів-замінників, то статус організації з мінімальними витратами не дає відчутно виражених переваг, за винятком випадків, коли конкурентоспроможність товарів-замінників порівняна з такою організацією.

Організації, що зробила ставку на стратегію мінімізації витрат, необхідно ретельно відстежувати зміни в галузевих технологіях, перевагах споживачів, а також бути готовою в прийнятний термін здійснити необхідну модернізацію чи навіть повну заміну виробничих потужностей або внести належні корективи в номенклатуру виробленої продукції. Інакше організація ризикує зазнати невдачі [15, с. 179].

Найбільш «уразливими» є ті організації, які зробили ставку на стратегію мінімізації витрат до величини завантаження потужностей. Зазвичай вважається, що оптимальним є завантаження у 95% від максимальної. За більшого завантаження непропорційно зростає темп зносу обладнання, за меншого завантаження різко зростає собівартість продукції, обумовлена фактичним омертвінням частини капіталу, вкладеного в це обладнання, і зростанням частки питомих постійних експлуатаційних витрат [16, с. 214].

До факторів, що сприятливо впливають на застосування стратегії, можна віднести такі:

- галузь виробляє стандартизований товар, можливість диференціації обмежена;
- попит є еластичним за ціною;
- ймовірність переключення споживачів на інший товар велика [14, с. 74].

До ризиків, пов'язаних з використанням цієї стратегії, можна віднести такі [17, с. 128]:

- за технологічного прориву (винахід, створення нової технології) поза межами підприємства існує ризик втратити перевагу;
- досягнення конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат;
- запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надмірної уваги проблемам витрат.
- інтенсивне зростання витрат (прояв ефекту, що дістав назву «ціна масштабу»), пов'язаних зі збільшенням (підтримкою) великих масштабів виробництва.

До ризиків, пов'язаних з використанням стратегії диференціації, можна віднести такі [51, с. 129]:

- привабливість диференціації (тобто особливість асортименту додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції);
- потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку загалом та по групах товарів зокрема;
- імітація може приховати різницю між товарами (особливо тоді, коли це трапляється на етапі зрілості галузі).

Стратегія концентрації на ринковій ніші. Ця концентрація діє добре, якщо [17, с. 95]:

- обслуговування цільової ринкової ніші вимагає значних витрат і зусиль від великої маси конкурентів;
- жоден конкурент не намагається спеціалізуватися в обслуговуванні тієї ж цільової ринкової ніші;
- ресурси фірми не дають їй змогу успішно обслуговувати поширений сегмент ринку.

До ризиків, пов'язаних з використанням стратегії концентрації на ринковій ніші, можна віднести такі:

- широкі маси конкурентів знайдуть ефективні шляхи і зможуть протиставити себе фірмі, що концентрується, в обслуговуванні вузького цільового ринка;
- потреби і переваги покупців ніші можуть поступово зрушуватися в бік таких якостей продукції, які вимагає ринок загалом; таке стирання відмінностей між покупцями різних сегментів відкриває двері великій кількості конкурентів для вторгнення в цільовий ринок фірми, що концентрується на ніші [18, с. 122];
- привабливість сегменту може стати очевидною настільки, що сегмент наповниться конкурентами, а прибутки будуть поділені між багатьма фірмами.

Стратегія фокусування передбачає, що до ризиків, пов'язаних із вибором цієї стратегії, можна віднести такі:

- ринкова ніша стає настільки привабливою, що переповнюється конкурентами;
- відмінності між потребами цільового сегменту ринку і ринку загалом можуть скоротитися;
- конкуренти можуть проникнути на вибраний цільовий ринок і досягти більш високого рівня спеціалізації [19, с. 45].

Стратегія оперативного реагування має такі переваги:

- отримання надприбутку за рахунок високої ціни на дефіцитну продукцію;
- висока зацікавленість споживачів у придбанні товару;
- невелика кількість товарів-замінників;

– створення іміджу підприємства, готового пожертвувати всім для негайного задоволення потреб покупців [20, с. 136].

Необхідні умови, притаманні цій стратегії, такі:

– «вхід» в галузь і «вихід» з неї не становлять труднощів;

– невелика кількість конкурентів;

– високий ступінь мобільності персоналу;

Ризики стратегії такі:

– високі питомі витрати;

– відсутність довгострокових перспектив у конкретному бізнесі;

– відсутність гарантій в отриманні прибутку;

– високий ризик банкрутства [21, с. 156].

Стратегія інновації має багато різних видів (наступальна, захисна (оборонна), проміжна, поглинаюча, імітаційна, розбійницька тощо).

Наступальна інноваційна стратегія характеризується високим рівнем ризику та ефективністю. За наступальною стратегією необхідна орієнтація на дослідження (здебільшого навіть на фундаментальні) разом із застосуванням новітніх технологій. Цей вид стратегії вимагає високої кваліфікації під час розроблення нововведень, вміння швидко реалізувати нововведення і здатності передбачати ринкові потреби. Вона характерна для великих об'єднань і підприємств, коли в галузі домінують кілька компаній за наявності слабого лідера. Але наступальна стратегія може бути реалізована і невеликими підприємствами (особливо інноваційними організаціями), якщо вони концентрують зусилля на одному або двох інноваційних проектах [22, с. 84].

Захисна (оборонна) стратегія характеризується невисоким рівнем ризику, досить високим рівнем технічних (проектно-конструкторських і технологічних) розробок, а також певною завойованою часткою ринку. За захисної стратегії підприємства відрізняються високим рівнем техніки і технології виробництва, якістю продукції, що випускається, відносно низькими витратами виробництва і намагаються утримати свої ринкові позиції. Таку стратегію використовують підприємства, які отримують значний прибуток в умовах конкуренції. Ці компанії мають більш міцні позиції в галузі маркетингу та виробництва порівняно з інноваційними розробками, науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами. Також слід назвати ринок побутових приладів, створених на базі їх основних моделей, які застосовуються в інших сферах (в оборонній промисловості, охороні здоров'я тощо) [23, с. 177].

Стратегія поглинання (ліцензування) передбачає використання інноваційних розробок, виконаних іншими організаціями. Інновації настільки різноманітні за ступенем складності та новизни, що навіть великі об'єднання (компанії), що мають потужні підрозділи по інноваційним розробкам (служби НДДКР), не можуть

здійснювати роботи по всьому спектру ефективних нововведень. Тому багато хто з них інноваційну політику проводить не тільки на основі використання нововведень, отриманих власними силами, але й з урахуванням можливостей використовувати інновації, розроблені іншими. Це означає, що вони застосовують інноваційну стратегію поглинання поряд з іншою (наприклад, з наступальною) [24, с. 223].

Імітаційна стратегія характерна тим, що підприємства при цьому використовують випущені на ринок нововведення (продуктові, технологічні, управлінські) інших організацій з деякими удосконаленнями і модернізацією. Ці підприємства мають високу культуру виробництва, організаційно-технологічний потенціал, добре знають вимоги ринку, а деколи мають досить сильні ринкові позиції. При цьому за основу можуть бути прийняті інновації, розроблені і освоєні як великими підприємствами, так і малими інноваційними організаціями. Нерідко такі підприємства-імітатори займають лідируюче положення у своїй галузі і на відповідних ринках, обходячи початкового лідера-новатора. За певних умов імітаційна стратегія стає дуже прибутковою [24, с. 226].

Розбійницька стратегія може бути використана в тих випадках, коли принципові нововведення впливають на техніко-експлуатаційні параметри виробів (наприклад, підвищення терміну служби, їх надійності), що випускалися раніше. Поширення принципів нововведень приводить до зменшення розмірів ринку останніх. Цією стратегією користуються зазвичай малі інноваційні організації з іншої області, які мають нові технології, принципово нові технічні рішення по виробництву продукції, що вже випускаються. Таку стратегію можуть вибирати і підприємства з тієї ж області зі слабкими досі ринковими позиціями, якщо у них на певному етапі з'являються технології прориву. Розбійницька стратегія ефективна лише на початкових етапах поширення та реалізації нововведень [25, с. 308].

До групи інноваційних стратегій можна віднести стратегію «блакитного океану».

Концепція «блакитного» і «червоного» океанів була сформульована Чаном Кімом і Рене Моборном у книзі «Стратегія Блакитного Океану» у 2005 році. Згідно з нею компанії створюють продуктивні бізнес-ідеї, досягають швидкого зростання і високого прибутку за рахунок створення попиту, що раніше не існував, на новому ринку («блакитний океан») замість того, щоб конкурувати з великою кількістю конкурентів на низькодохідних ринках [26].

Іншими словами, «червоні океани» – це всі галузі, що існують сьогодні, тобто відомий ринковий простір. У «червоних океанах» кордони галузі визначені і прийняті, а конкурентні правила гри відомі. Тут компанії намагаються перевершити своїх суперників, щоб захопити більшу частку попиту на продукт або послугу.

Оскільки ринковий простір переповнений, перспективи прибутку і зростання знижуються, а жорстка конкуренція перетворює океан у кривавий; звідси випливає термін «червоний океан» [26].

«Блакитний океан», навпаки, характеризує всі галузі, яких не існує сьогодні, тобто невідомий ринковий простір, незаплямований конкуренцією. У «блакитному океані» попит створюється, а не досягається за рахунок боротьби. Існує безліч можливостей для зростання, які є одночасно вигідними і швидкими.

У «блакитному океані» конкуренція не має ніякого значення, тому що правила гри чекають, щоб бути встановленими. «Блакитний океан» є аналогією для опису більш широкого, глибокого потенціалу ще не вивченого ринкового простору [26].

Відповідно до цієї концепції для того, щоб виявити невловимий «блакитний океан», компанії повинні розглянути «Структуру Чотирьох Дій» [4, с. 412]. Вона використовується для перегляду вартісних елементів покупців для розробки нової кривої вартості. Щоб розірвати компроміс між диференціацією та низькою вартістю, а також створити нову криву вартості, структура ставить чотири ключові питання (рис. 1).

Це змушує компанії ретельно досліджувати кожен фактор конкуренції, допомагаючи лідерам виявити низку припущень, які вони несвідомо роблять під час конкуренції. Ця вправа також штовхає лідерів одночасно проводити диференціацію і встановлювати низьку вартість [28].

Ця теорія протистоїть добре відомій моделі п'яти сил Портера. Остання розглядає п'ять конкретних факторів, які допомагають визначити, чи може бізнес бути прибутковим, на основі інших підприємств, які вже знаходяться в цій галузі [4, с. 421]. Водночас Алан Мюррей, автор «Wall Street Essential Guide to Management», говорить про те, що швидкі темпи інновацій і змін останніми роками привели до пошуку

стратегії, яка є більш динамічною, ніж п'ять сил Портера. Стратегія «блакитного океану» заохочує компанії зосередитися менше на своїх конкурентах і більше на альтернативах, водночас фокусуючись менше на своїх нинішніх клієнтах і більше на потенційних нових клієнтах [27]. Нині стратегія «блакитного океану» стає все більш і більш популярною серед компаній з різних галузей промисловості. Прекрасним прикладом її реалізації є Цирк дю Солей.

Від самого початку вони вирішили не конкурувати з іншими традиційними цирками, а створити новий ринок, вільний від конкурентів. Цей цирк спрямований на абсолютно нову групу клієнтів, а саме дорослих, які готові платити в кілька разів більше, ніж за квиток в звичайних цирках, щоб побачити зовсім нову картину, яка не має аналогів [4, с. 111].

Щоб створити новий «блакитний океан», слід чітко формувати поняття шкали цінностей клієнтів і місце розташування кожного конкурента.

Після того як ключові значення встановлюються, вони можуть бути розділені на шкали (високий/середній/низький), а результати конкурентів можна зобразити на графіку (рис. 2) [27].

Чорна лінія на рис. 2 є «блакитним океаном» для компанії. Таким чином, щоб вийти у його простори, слід зменшити показники характеристик продукції, які відповідають значенням 1, 3, 4 і збільшити значення 2. Це дасть змогу компанії створити новий попит і залучити абсолютно нову групу клієнтів.

Створення «блакитних океанів» є не одноразовим досягненням, а динамічним процесом. Під час створення «блакитного океану» компанії повинні бути готові до того, що в певний момент на горизонті з'являться імітатори.

Компанія повинна оцінити поточний стан колишніх конкурентів з «червоного океану», а також те, скільки часу їм потрібно для того, щоб увійти у її «блакитний». Виходячи з цього, компанія повинна бути готова створити новий «блакитний океан», коли наявний стане «чер-

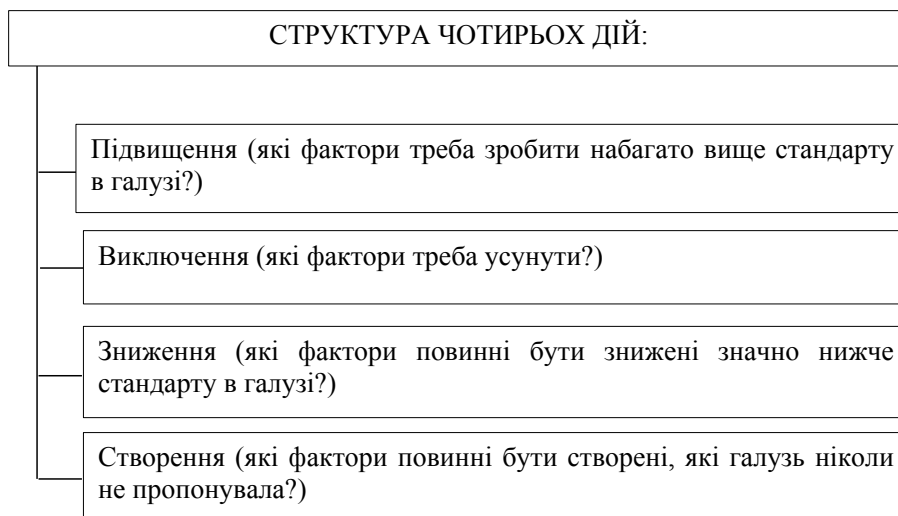


Рис. 1. Питання структури чотирьох дій

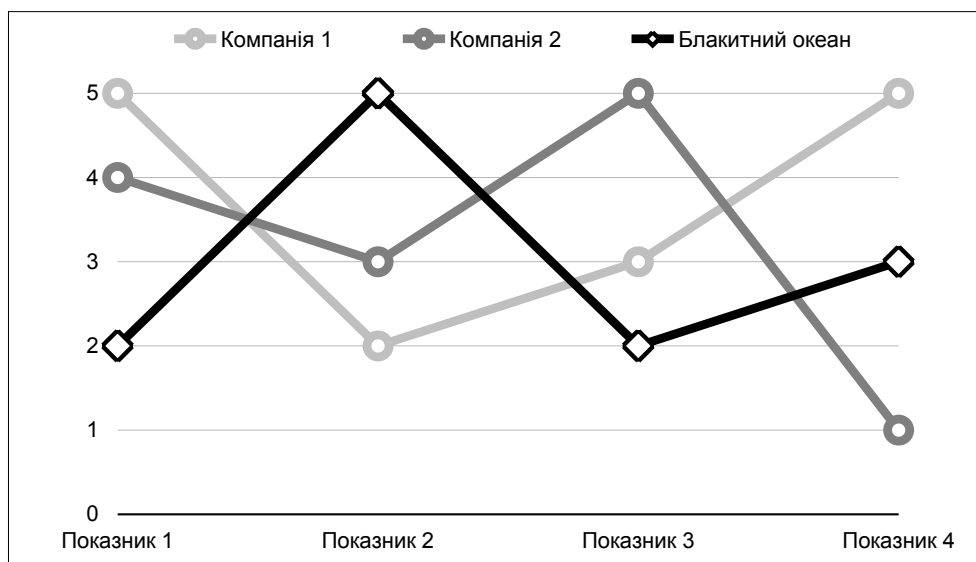


Рис. 2. Порівняння кривих цінності конкурентів

воним». Для цього необхідно постійно стежити за кривою цінностей. Після того як крива компанії починає злиття з кривою конкурента, необхідно створювати новий «блакитний океан». Так би мовити, стратегія «блакитного океану» спрямована на пропозицію клієнтам чогось нового, що вимагає цільова аудиторія, яка відрізняється від пропозиції, що існує на висококонкурентному ринку. Існування таких продуктів допомагає уникнути прямої конфронтації з конкурентами і зосередитися на роботі зі споживачами.

**Висновки.** Дослідження, проведені у статті, підкреслюють, що найбільш значущими етапами формування стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства є визначення місії та мети підприємства, а також проведення SWOT-аналізу. Таким чином, кожне підприємство має ознайомитися з механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Не менш важливим під час вибору стратегії є аналіз усіх етапів формування конкурентної стратегії підприємства, який перш за все полягає у визначенні місії та цілей підприємства; аналізі стану та впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства; оцінці сильних та слабких сторін формування конкурентної позиції; виборі альтернативності стратегічних рішень; коригуванні, виконанні та контролі стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / пер. с англ. Москва: Издат. дом «Вильямс», 2000. 398 с.
2. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. Москва: Изд. дом «Вильямс», 2001. 272 с.
3. Майер Дж., Олесневич Д. Міжнародне середовище бізнесу. Конкуренція та регулювання у глобальній економіці / пер. з англ. Київ: Либідь, 2012. 703 с.
4. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його стійкість / пер. з англ. Москва: Альпіна Бізнес Букс, 2005. 715 с.
5. Файоль А. Общее и промышленное управление. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783/5784>.
6. Капіталізація економіки України / В.М. Геєць, А.А. Гриценко, О.І. Барановський, В.В. Близнак, Б.Є. Кваснюк, В.В. Корнеєв, Т.О. Кричевська, Б.Й. Пасхавер. Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2012. 218 с.
7. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
8. Піддубний І.О., Піддубна Л.І., Шестакова О.А. Експортний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія / за заг. ред. І.О. Піддубного. Харків: ФОП Чальцев О.В., 2017. 257 с.
9. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.
10. Пономаренко В.С., Піддубна Л.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 328 с.
11. Піддубна Л.І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 400 с.
12. Пономаренко В.С., Золотарьов А.М., Ястремська О.М. та ін. Стратегія управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / заг. ред. В.С. Пономаренко. Харків: ХНЕУ, 2005. 452 с.
13. Кушнеров Ю.В. Сутність стратегії і приклад пошуку «блакитного океану». URL: [http://marketnotes.ru/about\\_marketing/blue-ocean](http://marketnotes.ru/about_marketing/blue-ocean).
14. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. Актуальні питання економіки. 2013. № 2. С. 70–75.
15. Бахрамов Ю.М., Глухов В.В. Організація зовнішньоекономічної діяльності (особливості менеджменту): навчальний посібник. Санкт-Петербург: Лань, 2013. 444 с.
16. Управління потенціалом підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих, І.М. Герасименко, В.М. Ращупкіна. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 362 с.

17. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2014. 699 с.
18. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Кредитно-модульний курс: навч. посіб. / за ред. І.Ю. Сіваченка, Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової. 3-тє вид. Київ: ЦУЛ, 2010. 312 с.
19. Виханський О.С. Стратегічне управління: підручник. Київ: Гардарики; Одеса: Атлант, 2015. 296 с.
20. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. Москва: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2015. 164 с.
21. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
22. Branch A.E. Element of Export Marketing and Management. 2nd ed. Charman and Hall, 1990. 316 p.
23. Немцов В.Д., Довгань А.Є. Стратегічний менеджмент. Київ: ТОВ «УВПК «Ексоб», 2015. 220 с.
24. Отенко І.П. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2006. 256 с.
25. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 390 с.
26. Starmer J. Blue Ocean Strategy. Slide Share. p. 4. Retrieved 20 November, 2012. URL: <http://www.slideshare.net/jessestarmer/blue-ocean-strategy-summary-61974>.
27. Arline K. Blue Ocean Strategy: Creating Your Own Market. Business News Daily Contributor. April 1, 2015. URL: <https://www.slidegenius.com/blog/3-ways-blue-ocean-strategy-applies-sales-presentation>.