

СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

В статті розкрито теоретичні та практичні аспекти реалізації конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку в умовах глобалізації. На основі досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців було виділено базові стратегії підвищення конкурентоспроможності: стратегія лідерства на основі низьких витрат; стратегія індивідуалізації; стратегії концентрації на ринковій ніші; стратегія найкращої вартості; стратегія інновації; стратегія фокусування.

Досліджено зарубіжний та вітчизняний досвід формування конкурентної стратегії на зовнішньому ринку в сучасних умовах. Встановлено, що конкурентоспроможність найбільших ТНК світу впродовж останніх років все більше пов'язана із різким ростом інтернаціоналізації операцій та створенням глобальних ланцюжків доданої вартості, заснованих на поєднанні власного виробництва й аутсорсингу. Така модель виробництва й логістики, заснована на спеціальних глобальних компетенціях ТНК у вигляді унікальних знань й ноу-хау, інтенсивному використанні інформаційних й комунікаційних технологій, дозволила ТНК звільнитись від нерентабельних операцій і зосередитись на найбільш прибуткових та перспективних сферах діяльності.

Успішні ТНК, такі як Apple, Google, Microsoft, IBM, Sony, Toyota Motor, BMW Samsung найчастіше використовують інноваційну стратегію конкурентоспроможності. На відміну від зарубіжних компаній вітчизняні товаровиробники після підписання угоди про зону вільної торгівлі із ЄС для отримання конкурентоспроможності на європейському ринку дедалі частіше почали використовувати інтеграційну стратегію, яка передбачає горизонтальну інтеграцію з придбанням чи створенням підприємств на території країн ЄС, що в свою чергу дозволяє знижувати в подальшому витрати на мито, уникати експортних обмежень для сільгоспвиробників, та отримувати інші переваги.

Доведено ефективність поєднання різних конкурентних стратегій для отримання значних переваг від діяльності на зовнішньому ринку.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, світовий ринок, стратегія конкурентоспроможності.

STRATEGY TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN PRODUCERS IN THE WORLD MARKET

The article reveals the theoretical and practical aspects of the implementation of the competitive strategy of the enterprise in the foreign market in the context of globalization. Based on the research of domestic and foreign scientists, the basic strategies of increasing competitiveness were identified: leadership strategy based on low costs; individualization strategy; niche market concentration strategies; best value strategy; innovation strategy; focusing strategy.

The foreign and domestic experience of formation of competitive strategy in the foreign market in modern conditions is investigated. It has been established that the competitiveness of the world's largest TNCs in recent years is increasingly associated with a sharp increase in internationalization of operations and the creation of global value chains based on a combination of own production and outsourcing. This model of production and logistics, based on the special global competencies of TNCs in the form of unique knowledge and know-how, intensive use of information and communication technologies, allowed TNCs to get rid of unprofitable operations and focus on the most profitable and promising areas.

Successful TNCs such as Arrle, Google, Microsoft, IBM, Sony, Toyota Motor, BMW Samsung often use an innovative competitive strategy. Unlike foreign companies, domestic producers after signing a free trade agreement with the EU to become competitive in the European market increasingly began to use an integration strategy, which provides for horizontal integration with the acquisition or establishment of enterprises in the EU, which in turn reduces further the cost of customs duties, avoid export restrictions for farmers, and receive other benefits.

The effectiveness of combining different competitive strategies to obtain significant benefits from activities in foreign markets has been proven.

Key words: *competition, competitiveness, world market, competitiveness strategy.*

JEL Classification: F02

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Структура міжнародного ринку постійно змінюється. З ряду особливостей його сучасного розвитку слід виділити найбільш важливу – процес глобалізації. Глобальна економіка базується на конкурентоспроможності, підвищення якої в умовах глобалізації дає можливість підприємцю не тільки утримати свої позиції на міжнародному ринку, а й розширити сферу впливу.

На даний момент конкурентоспроможність українських підприємств в умовах динамічного розвитку світового ринку є актуальною проблемою для нашої держави. Нестабільна політична ситуація, економічний занепад не дають можливості звернути увагу на відтік кваліфікованих кадрів, уповільнення науково-технічних досліджень, невідповідність якості продукції міжнародним

стандартам, наповнення вітчизняного ринку імпортними товарами, недосконалість механізму управління і гальмування розвитку міжнародного конкурентного потенціалу українського виробничого комплексу. Все це викликає втрату конкурентних позицій підприємств України на зовнішньому ринку.

Конкурентоспроможність підприємства виступає однією із найважливіших категорій ринкової економіки, котра характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов ринкового конкурентного середовища. Покращення конкурентних позицій підприємств є запорукою успішної діяльності країни на міжнародному ринку. Сутність конкурентоспроможності включає в себе можливість виробляти продукцію, яка складе належну конкуренцію іншим товарам закордоном.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Протягом тривалого часу конкуренція виступає об'єктом дослідження багатьох вчених. Теоретичні основи конкуренції почали закладатись ще у період докапіталістичних формацій. Перші найбільш цілісні теоретичні положення про конкурентну боротьбу і її рушійні сили з'явились у середині XVIII століття. Величезна заслуга в цьому належить представникам класичної політичної економії А. Сміту, Д. Рікардо. У наступні періоди значного розвитку теорія конкуренції отримала завдяки працям А. Маршалла, Дж. Кейнса, В. Леонтьєва, М. Портера. У своїх роботах вони розглядали економічні основи сучасних міжнародних відносин, тенденції розвитку міжнародного ринку, питання, що стосуються управління міжнародною конкуренцією. Д. Рікардо розробив теоретичну модель досконалої конкуренції, в якій розвинув ідею цінового регулювання ринку і децентралізацію управління. А. Маршалл пов'язував конкуренцію з боротьбою за рідкісні економічні блага і за гроші споживача. Сутність конкуренції та її рушійні сили детально були розглянуті в працях М. Портера, який прийшов до висновку про те, що всі учасники ринкових відносин: споживачі, виробники, постачальники, - є конкурентами.

На сьогоднішній день вітчизняні та зарубіжні економісти розробили певну методологію вибору конкурентної стратегії підприємства. Дана проблематика розкрита в дослідженнях багатьох науковців, зокрема: Г.Л. Азова, Г.Л. Багієва, О.С. Віханського, І.М. Герчикової, Є.П. Голубкова, Г.Я. Гольдштейна, І. Ансоффа, А.А. Марченка, М.І. Книша, Р.А. Фатхутдінова та інших. Поглиблене вивчення наукових робіт вищезазначених науковців дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на різноманіття підходів до розгляду досліджуваної проблеми, в даний час немає комплексної методики оцінки конкурентоспроможності, а також практичних рекомендацій стосовно формування конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку.

Формулювання цілей статті

Метою даної статті виступає дослідження теоретичних та практичних аспектів реалізації конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку в умовах глобалізації.

Викладення основного матеріалу

В сучасних умовах глобалізації забезпечення конкурентоспроможності – це важлива проблема, вирішення якої пов'язане з вдосконаленням розробки стратегії для формування і підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Думки багатьох вчених [2, с. 44; 6, с. 59] збігаються в тому, що результативна діяльність фірми в конкурентній сфері полягає у створенні

власної стратегії управління. Оскільки «... стратегічне управління – забезпечення стратегічної позиції для майбутньої життєздатності організації в умовах, що змінюються» [3, с. 6], то при стратегічному управлінні відповідальність за побудову і реалізацію стратегії і за процвітання компанії несе керівний склад вищої ланки.

Якість і ефективність стратегії залежить від її поетапної опрацьованості. Початковим етапом стратегічного управління є стратегічне планування, в ході якого формулюється стратегія, яка представляє собою план дій по завоюванню конкурентної позиції в довгостроковій перспективі. І. Ансофф розглядає стратегію як механізм прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності [1, с. 38].

Як стверджує М. Портер у своїй книзі «Конкурентна стратегія» [8, с. 62], існує п'ять «сил», що створюють конкуренцію: конкуруючі компанії; виробники субститутів (товарів-замінників); загроза виникнення нових конкурентів; постачальники (фактори виробництва); покупці (фактори попиту).

Виходячи з цього, вчений формує три стратегії, дотримання яких фактично дозволить будь-якій компанії більш ефективно конкурувати на ринку:

1. «Абсолютне лідерство у витратах» дає можливість компанії досягти основної своєї мети – безумовне лідерство у витратах, використовуючи сукупність спеціальних економічних прийомів. До них вчений відносить формування виробничих потужностей, що дають економічний результат, зниження витрат, засноване на накопиченні досвіду, серйозний контроль за оперативними витратами і додатковими витратами, мінімізація витрат в галузі наукових досліджень, обслуговування, реалізації, реклами і т.п. Позитивна риса даної стратегії полягає в можливості отримати значну частку ринку, однак використання цих прийомів вимагає великих фінансових вкладень і відповідних серйозних ризиків. Також М. Портер ставить умовою утримання частки ринку часткове рефінансування прибутку в збільшення і модернізацію основних засобів компанії [8, с. 64].

2. Суть стратегії «диференціації» полягає в тому, що при створенні унікального продукту необхідно враховувати різні критерії: репутація торгової марки, технології створення продукту або послуги, якість наданого обслуговування і т.д. Найбільш ефективним вважається застосування декількох критеріїв диференціації одночасно. Дана стратегія не передбачає завоювання частки ринку, як попередня, але також вимагає значних вкладень. Для її виконання компанії необхідно провести дослідження ринку, закуповувати матеріали високої якості, створити споживчу базу.

Ефектом успішної реалізації стратегії вважається, на думку М. Портера, становлення високого ступеня лояльності споживача і досягнення рівня прибутку, що перевищує середній по галузі [8, с. 65].

3. «Фокусування» або «стратегія ринкової ніші» для компанії або підприємства передбачає їх концентрацію на певному ринковому факторі: споживач, виробництво, географічне положення і т.п. Відмінністю цієї стратегії є те, що вона націлена не на окрему частину ринку, а на весь його обсяг. Перевагою стратегії фокусування є можливість фірми самостійно вибрати цільові ринки з найменшим рівнем конкуренції [8, с. 66].

Із М. Портером погоджуються багато вчених [7, с. 33; 9, с. 87] щодо багатofункціональності базових стратегій. Одночасно зазначимо, що конкурентоспроможність залежить і від інших варіативних чинників, але не всі з них враховуються М. Портером. І це природно, тому що труднощі виникають

навіть на етапі їх виявлення. Саме тому існує ряд підходів до забезпечення конкурентоспроможності та різноманітних взаємодоповнюючих стратегій, в т. ч. заснованих на універсальних або базових, запропонованих М. Портером.

На основі досліджень вітчизняних [3, с. 8; 4, с. 85] і зарубіжних [1, с. 42; 8, с. 70] вчених-економістів можна виділити наступні базові стратегії підвищення конкурентоспроможності:

1. Стратегія лідерства на основі низьких витрат. Тобто перевага у витратах перед конкурентами, а також можливість стати постачальником на ринок більш дешевих товарів. Недолік стратегії проявляється у перешкоджанні таких факторів, як інфляція, мінливість законодавства, протекціонізм, обмеженість ресурсів.

2. Стратегія індивідуалізації. Індивідуалізація – це прагнення зробити продукцію підприємства унікальною. Так щоб вона вигідно відрізнялась від товарів конкурентів та за рахунок цього стала більш привабливою для широкого кола покупців. Стратегія буде успішною у тому випадку, якщо ретельно вивчити потреби споживачів-покупців.

3. Стратегії концентрації на ринковій ніші. Направлена на зосередження уваги на вузькому сегменті (ділянці) ринку. Завдання полягає у кращому, ніж це роблять конкуренти, обслуговуванні покупців обраної ринкової ніші.

4. Стратегія найкращої вартості. При запропонованій стратегії необхідним є поєднання низьких витрат й високої якості. Щоб стати виробником із найкращого вартістю, підприємству необхідно забезпечити високу якість продукції та надати їй необхідні якості при більш низьких, порівняно із конкурентами, витратах.

5. Стратегія інновації. Інновації - це громадський, технічний, економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих продуктів і технологій. Орієнтовані на інноваційну діяльність підприємства повинні мати у своєму розпорядженні висококваліфікований персонал, володіти достатніми фінансовими ресурсами для створення і виходу нововведень на ринок.

6. Стратегія фокусування. Використовується, найчастіше, невеликими і дрібними підприємствами, які організовують свою діяльність тільки на одному сегменті ринку і розташовані в невеликих регіонах, тобто діяльність спрямована на певне коло покупців.

Складовими елементами стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є: товарно-ринкова стратегія, ресурсно-ринкова стратегія, технологічна стратегія, інтеграційна стратегія, інвестиційно-фінансова стратегія, соціальна стратегія, управлінська стратегія [6, с. 43].

Варто зазначити, що основа ефективної конкурентної стратегії суб'єктів підприємництва на зовнішньому ринку – це наявність точних знань і достовірної інформації про структуру ринку, характер конкуренції на ньому, а також оцінка внутрішнього потенціалу підприємства і вироблення конкурентних переваги і провідних позицій на ринку певної країни.

У даний час вагоме значення для конкурентоспроможності підприємств має розробка та виведення на ринок нових товарів й послуг. Нововведення та здатність до їхнього впровадження стають найважливішою умовою довгострокової конкурентоспроможності міжнародних компаній. В глобальній економіці досить важливим для міжнародної

конкурентоспроможності компаній є доступ до глобальних джерел знань та інновацій.

Прикладами успішних конкурентоспроможних глобальних інноваційних компаній є, зокрема такі ТНК, як американські Apple, Google 3M Corporation, Microsoft, IBM, Cisco, Intel і Boeing, японські Sony Corporation, Toyota Motor і Honda, німецькі BMW й Siemens, південнокорейська Samsung та фінська Nokia. Конкурентоспроможні міжнародні компанії володіють високим інноваційним потенціалом у найважливіших сферах діяльності: у маркетингу, у розробці продуктів, в управлінні взаємовідносинами із клієнтами, у виробництві, логістиці, управлінні персоналом і т.д. [2, с. 86]

Найважливішим для конкурентоспроможності ТНК напрямом інноваційної діяльності є проведення НДДКР, на котрі фірми виділяють значні кошти.

Характерними тенденціями у сфері інновацій, що роблять суттєвий вплив на конкурентоспроможність ТНК, є більша відкритість компаній у рамках міжфірмової кооперації в сфері науки й технологій, а також перенесення значної частини досліджень у зарубіжні країни. Усе більшого поширення набуває практика поглинання найбільшими ТНК компаній, які володіють інноваційним продуктом чи технологією. Проте, вирішальний внесок в забезпечення інноваційності ТНК вносять материнські компанії.

Більшість ТНК для досягнення високої конкурентоспроможності реалізують стратегію лідерства у витратах, підлаштовуючи виробничо-технологічну систему під максимальне зменшення витрат на випуск товарів й надання послуг. Конкурентоспроможність найбільших нефінансових ТНК впродовж останніх років усе більше пов'язана із різким зростанням інтернаціоналізації операцій та створенням глобальних ланцюжків доданої вартості, заснованих на поєднанні власного виробництва й аутсорсингу. Дана модель виробництва та логістики, заснована на спеціальних глобальних компетенціях ТНК у вигляді унікальних знань та ноу-хау, інтенсивному застосуванні найсучасніших інформаційних й комунікаційних технологій, дозволила ТНК звільнитися від багатьох нерентабельних операцій та зосередитись на найбільш прибуткових й перспективних сферах діяльності.

Конкурентоспроможність в сфері виробництва ТНК забезпечується побудовою глобальної виробничої системи, досягненням технологічного лідерства за новітніми товарам на обраних ринках, удосконаленням логістики, забезпеченням високої якості й продуктивності праці, повним задоволенням запитів споживачів. Велике значення для успіху ТНК у конкурентній боротьбі має її виробнича система, котра охоплює усі аспекти організації виробництва та забезпечує створення технології й інновацій. Джерелом конкурентних переваг для ТНК виступає оптимальна конфігурація глобальної виробничої системи. Наприклад, глобальна виробнича система Toyota Motor включає в себе 53 дочірні виробничі компанії в 27 країнах, а також 15 заводів і 19 дочірніх виробничих компаній в Японії загальною потужністю близько 10 млн. автомобілів в рік [10]. Створення виробництв за кордоном здійснюється ТНК насамперед шляхом прямих іноземних інвестицій, масштаби яких за ці роки радикально зросли.

Що стосується українських компаній, то дедалі частіше національні виробники для отримання конкурентоспроможності на зарубіжному ринку використовують інтеграційну стратегію, яка передбачає горизонтальну інтеграцію з придбанням чи створенням підприємств на території іншої країни

(переважно країн ЄС), що в свою чергу дозволяє знижувати в подальшому витрати на мито, уникати експортних обмежень для сільгоспвиробників, та отримувати інші переваги.

Варто зазначити, що вітчизняний бізнес на світових ринках представлений переважно експортом сировини, товарів та послуг. Корпорацій родом з України, котрі мають виробничі потужності за кордоном, — одиниці. Проте кількість компаній, які виступають інвесторами проектів за кордоном, зростає.

Після підписання угоди про зону вільної торгівлі із ЄС вітчизняні компанії активізувалися й частина з них вирішила придбати чи побудувати власні виробничі потужності в ЄС. В першу чергу, такі проекти цікаві виробникам аграрної продукції й представникам харчової індустрії.

Придбанням активів за кордоном найбільш зацікавлені компанії АПК, в складі котрих вагоме місце займає переробка, а не просте виробництво сировини, як, наприклад, в усіх компаній рослинництва. Європейська прописка українським виробникам потрібна для здійснення масштабних продажів в ЄС, тому що часто квоти на експорт продукції невеликі та єдиним виходом є наявність власного виробництва на території ЄС.

Європейський ринок — доволі закритий, він захищає своїх виробників за допомогою багатьох методів. Кожній українській компанії, котра має амбіції бути широко представленою на ринку ЄС, рано або пізно доведеться відкривати там виробництво.

Нові потужності в ЄС можуть мати на меті збільшення доданої вартості. Собівартість виробництва в ЄС зростає несуттєво через високий ступінь автоматизації та навіть дозволяє зекономити на логістичних витратах завдяки невеликим відстаням й відкритим кордонам між країнами ЄС.

Для українських виробників власні фабрики в Польщі або Литві дозволяють позиціонувати себе як компанії ЄС та відчиняти двері на інші ринки.

Львівське ТОВ "Кормотех" (Kormotech LLC) — найбільший виробник кормів для домашніх тварин в Україні. Компанія бачить себе серед 50 найбільших виробників кормів для котів та собак у світі й буде завод із виробництва вологих кормів у Литві для налагодження контактів із скандинавськими країнами. Після його запуску до обсягу загального виробництва компанії додасться ще 5 тис. тонн продукції щорічно [5].

ПАТ "Миронівський хлібопродукт", котрий більшість українців знають за брендом "Наша Ряба", вже давно є найбільшим виробником курятини в Україні.

В 2016 р. компанія відкрила підприємство MHP BV в Голландії із головним офісом в місті Венендал. До Голландії надходить сировина із України. Там вона переробляється, упаковується й потрапляє до кінцевого споживача. В основному компанія співпрацює з сектором HoReCa, однак її продукція потрапляє й у інші канали продажів. Із Голландії продукція МХП направляєється у Німеччину, Велику Британію, Бельгію, Нідерланди, Люксембург, Францію, Іспанію, Португалію [5].

В 2017 р. компанія в співпраці з європейським дистриб'ютором заснувала м'ясопереробний завод в Словаччині [5].

У 2018 р. ПАТ "Миронівський хлібопродукт" оголосив про свої плани інвестувати близько 200 млн. євро у виробничу базу компанії Perutnina впродовж найближчих 4-5 років, щоб зміцнити існуючу бізнес-модель, інвестувати у розвиток й технології, а також в сильні бренди Perutnina.

Підприємство робить стратегічний крок із розширення діяльності, який принесе компанії додану вартість й посилить її позиції як глобального гравця [5].

Таким чином, придбання європейських підприємств чи будівництво власних відкриває для українських виробників нові можливості збуту, знижує валютний ризик та підвищує їхню конкурентоспроможність.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Підсумовуючи, варто зазначити, що на практиці найчастіше використовується сукупність конкурентних стратегій у вигляді їх раціонального поєднання. Фахівці вважають, що жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами абсолютно за всіма параметрами. Тому необхідна чітка розстановка пріоритетів і розробка конкурентних стратегій, що найбільшою мірою відповідають умовам ринкової ситуації й сприяють розвитку сильних сторін підприємства – конкурентних переваг.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб. : Изд-во "Питер", 1999. - 416 с.
2. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: наук зб. – Вип. 2–3., 2013. – 208 с.
3. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. / Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2 (12). – С. 6-13.
4. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. / Грановська В.Г. // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – 2016. – Вип. 1. – С. 84–90.
5. Експорт заводів. Як українські компанії "пускають коріння" в Європі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2019/02/5/644962/>
6. Іванова Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / Ю.Б. Іванова; [під ред. О.М. Тищенко]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2011. – 384 с.
7. Котельников Д.І. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. / Котельников Д.І., Задорожна С.М. – К.: Видавничий Дім «Слово», 2014. – 168с.
8. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
9. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств / П. С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 29. – С. 86-93.
10. Toyota Motor [Electronic resource]. - Access mode: <https://global.toyota/en/>

References

1. Ansoff Y. Novaia korporativnaia stratehiya / Y. Ansoff. - SPb. : Yzd-vo "Pyter", 1999. - 416 s.

2. Barabas D.O. Konkurentni stratehii pidprijemstva / D.O. Barabas // Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: nauk zb. – Vyp. 2–3, 2013. – 208 c.
3. Beltiukov Ye.A. Konkurentna stratehiia pidprijemstva: sutnist ta formuvannya na osnovi otsinky rivnia konkurentospromozhnosti. / Beltiukov Ye.A., Nekrasova L.A. // Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal. – 2014. – № 2 (12). – S. 6-13.
4. Hranovska V.H. Konkurentni stratehii rozvytku ahrarnykh pidprijemstv u hlobalizovanomu sviti. / Hranovska V.H. // Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriia «Ekonomika i menedzhment». – 2016. – Vyp. 1. – S. 84–90.
5. Eksport zavodiv. Yak ukrainski kompanii "puskaiut korinnia" v Yevropi [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.erravda.com.ua/rus/rublications/2019/02/5/644962/>
6. Ivanova Yu.B. Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidprijemstva: monohrafiia / Yu.B. Ivanova; [pid red. O.M. Tyshchenka]. – Kh.: VD «INZhEK», 2011. – 384 s.
7. Kotelnikov D.I. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu. Navchalnyi posibnyk dlia studentiv vyshchykh navchalnykh zakladiv. / Kotelnikov D.I., Zadorozhna S.M. – K.: Vydavnychy Dim «Slovo», 2014. – 168s.
8. Porter E. Maikl Konkurentnaia stratehiia: Metodyka analiza otraslei y konkurentov / Maikl E. Porter; Per. s anhl. – M.: Alpyna Byznes Buks, 2005. – 454 s.
9. Smoleniuk P. S. Obgruntuvannya konkurentnoi stratehii pidprijemstv / P. S. Smoleniuk // Innovatsiina ekonomika. – 2012. № 29. – S. 86-93.
10. Toyota Motor [Electronic resource]. - Access mode: <https://global.toyota/en/>

Стаття надійшла до редакції 20.06.2021