

**Ліпич Л. Г.**  
*доктор економічних наук, професор,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики,  
ORCID ID 0000-0002-9059-7271*

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА З ТОЧКИ ЗОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

**JEL Classification: D22**

**SECTION “ECONOMICS”:** Економіка

**Анотація.** Мета статті полягає в представленні наукових досліджень з проблеми конкурентоспроможності підприємства з точки зору розробки стратегії розвитку в умовах війни. Встановлено, що виокремлюють три основні підходи до визначення поняття «конкуренція»: поведінковий, структурний і функціональний. У процесі розвитку економічної думки з'явилися альтернативні концепції конкуренції: квазіконкурентних ринків та ресурсних переваг. Доведено, що конкурентоспроможність підприємства як система складається з підсистем: конкурентоспроможний потенціал, конкурентна перевага, інструменти конкуренції, конкурентна позиція. Вищезазначені підсистеми конкурентоспроможності підприємств взаємопов'язані та взаємодіють одна з одною. Конкурентний потенціал є основним джерелом конкурентних переваг і повинен сприяти досягненню очікуваної конкурентної позиції. Обґрунтовано, що основою функціонування підприємства є чітко визначена стратегія розвитку, ключовим елементом якої є прагнення до довгострокової конкурентної переваги. До ефективних конкурентних переваг підприємств в умовах війни належать: безпека персоналу та функціонування підприємства, створення привілейованих відносин із зацікавленими сторонами; формування довгострокових державно-приватних відносин на основі партнерства; процеси та ресурси (матеріальні та нематеріальні), якими володіє підприємство або до яких воно має доступ; знання та інформація які допомагають створювати інтерактивні стосунки між компаніями та їхніми клієнтами; унікальні та важко імітовані відносини, що формуються через розвиток співпраці, обмін знаннями та інформацією, через спільні цінності, процедури та міжорганізаційну координацію; ключові компетенції, які є унікальними та мають конкретну цінність для клієнтів; міжорганізаційній мережі, які забезпечують переваги у вигляді: доступу до ресурсів, більшої гнучкості роботи, зниження трансакційних витрат, кращої координації діяльності та збільшення інновацій. Тенденції у сфері конкуренції вказують на важливість безпеки, перехід від матеріальних до нематеріальних ресурсів, від прагнення до максимізації прибутку до максимізації цінності для споживача та інших зацікавлених сторін, створення конкурентних переваг завдяки мережевим зв'язкам.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, конкурентоспроможний потенціал, конкурентна перевага, інструменти конкуренції, конкурентна позиція, безпека функціонування підприємства, міжорганізаційна мережа, інтелектуальний капітал.

**Annotation.** The purpose of the article is to present scientific research on the issue of enterprise competitiveness from the perspective of developing a strategy for growth in wartime

conditions. It has been established that there are three main approaches to defining the concept of "competition": behavioral, structural, and functional. Over the course of the development of economic thought, alternative concepts of competition have emerged, including quasi-competitive markets and resource-based advantages.

It has been proven that enterprise competitiveness, as a system, consists of subsystems: competitive potential, competitive advantage, competition tools, and competitive position. These subsystems of enterprise competitiveness are interconnected and interact with each other. Competitive potential is the primary source of competitive advantages and should contribute to achieving the desired competitive position.

It is substantiated that the foundation of enterprise functioning is a clearly defined development strategy, the key element of which is the pursuit of long-term competitive advantage. Effective competitive advantages for enterprises in wartime include: ensuring the safety of personnel and enterprise operations; building privileged relationships with stakeholders; forming long-term public-private partnerships based on collaboration; processes and resources (both tangible and intangible) owned or accessible by the enterprise; knowledge and information that facilitate interactive relationships between companies and their clients; unique and hard-to-imitate relationships formed through collaboration, knowledge sharing, common values, procedures, and inter-organizational coordination; key competencies that are unique and offer specific value to clients; and inter-organizational networks that provide advantages such as resource access, greater operational flexibility, reduced transaction costs, better activity coordination, and increased innovation. Trends in the field of competition highlight the importance of security, the transition from tangible to intangible resources, a shift from profit maximization to value maximization for customers and other stakeholders, and the creation of competitive advantages through network connections.

**Keywords:** development strategy, competitive potential, competitive advantage, competition tools, competitive position, enterprise operational security, inter-organizational network, intellectual capital.

## **Вступ**

**Постановка проблеми.** Воєнний стан в Україні, запроваджений з лютого 2022 року, створив непередбачені виклики для українського бізнесу. Одним з найбільш гострих питань є утримання конкурентоспроможності в умовах нестабільності та підвищеного рівня стресу. Тривалий характер такої ситуації в країні вимагає більш глибокого розуміння довгострокових тенденцій та розробки конкурентних стратегій на рівні підприємств. Володіння актуальними знаннями про чинники та умови, які впливають на конкурентоспроможність компанії, стає все більш важливим. Менеджери повинні мати навички аналізу змін у середовищі та відповідно впливати на бізнес-процеси, щоб вони забезпечували конкурентоспроможність компанії. Для цього підприємства повинні використовувати як традиційні, так і сучасні концепції конкурентоспроможності, адаптовані до мінливих умов функціонування на ринку.

Проблеми, з якими стикаються підприємці в умовах війни, включають здатність правильно діагностувати та прогнозувати процеси та явища, що відбуваються в швидко змінному середовищі. Це відображається в стратегічних рішеннях щодо впроваджених стратегій розвитку та використання стратегічних ресурсів і компетенцій для досягнення кращої позиції. Вище зазначене стосується не лише методів і вибору відповідних інструментів у сфері конкуренції, а й вдосконалення існуючого потенціалу в контексті можливості створення вартості, отримання конкурентних переваг, а також формування міжорганізаційних відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-прикладним аспектам вивчення конкурентоспроможності стратегії розвитку підприємства особливу увагу у своїх працях приділяли Peter J Buckley [1], Christopher L. Pass [1], Kate Prescott [1], Салун М.М.[2], Stankiewicz M. J.[3],

Паляничка Є.М. [2], Кузьмін О., Мельник О., Abbas A.J. [4], Danielak W.[5], Stankiewicz D. [5], Mintzberg H.[6], Ahlstrand B.[6], Lampel J.[6], Ліпич Л.Г.[7], Хілуха О.А.[7], Кушнір М.А. [7], Портер М.Е. [8], Rodríguez-Díaz M.[9], Espino-Rodríguez T.F.[9], Kim W. C.[10], Mauborgne R. [10] та інші.

**Метою статті** є представлення наукових досліджень з проблеми конкурентоспроможності підприємства з точки зору розробки стратегії розвитку. Досягненню зазначеної мети сприятиме представлення сутності та підсистем конкурентоспроможності підприємства, ідентифікації джерел і видів конкурентних переваг та можливих конкурентних стратегій.

### **Результати**

Відправною точкою для сучасного вивчення конкурентоспроможності підприємства прийнято вважати роботу [1], присвячену критичному аналізу поняття конкурентоспроможності на рівні продукту, підприємства, промисловості, країни.

В економічній науці зазвичай виокремлюють три основні підходи до визначення поняття «конкуренція»: поведінковий, структурний і функціональний [2].

Згідно з поведінковим підходом, конкуренція розглядається як ринковий механізм вільного суперництва агентів для досягнення кращого порівняно з іншими учасниками ринку результату своєї діяльності. У зазначеному контексті конкуренція - це боротьба суб'єктів господарської діяльності за платоспроможний попит, частку ринку і кращі умови застосування капіталу. Цей підхід характерний для представників класичної політичної економії. А. Сміт узагальнив роль конкуренції у своєму принципі «невидимої руки»; Д. Рікардо створив теоретичну модель досконалої конкуренції під час функціонування ринкової системи в довгостроковому періоді; Дж.С. Мілль певною мірою представив конкуренцію як два фактори, що зумовлюють «розділ продукту» в умовах панування приватної власності; К. Маркс і Ф. Енгельс установили, що конкуренція стосується не тільки окремих сегментів ринку, а й галузей, набуваючи при цьому внутрішньо- і міжгалузевої форми. Поведінковий підхід до визначення поняття «конкуренція» характерний і для представників неокласичного напрямку економічної науки, які пов'язують конкуренцію з боротьбою за рідкісні економічні блага. П. Хейне вважає, що «конкуренція є прагнення якомога краще задовольнити критерії доступу до рідкісних благ». А. Маршалл, розвиваючи ідеї класиків, досліджував економічну діяльність агентів із позиції ідеальної моделі господарювання, в основі якої лежала концепція досконалої конкуренції. Поведінковий підхід до інтерпретації поняття «конкуренція» властивий і для робіт М. Е. Портера, практична значущість яких визначається тим, що в них більш точно вказано цілі і способи ведення конкурентної боротьби [2].

З розвитком математичного апарату економічної науки набув поширення структурний підхід до визначення поняття «конкуренція», який згодом став провідним. Основними представниками структурного підходу до інтерпретації поняття «конкуренція», які зробили найбільший внесок у його розвиток, є А. Курно, Е. Чемберлін, Дж. Робінсон, К.Р. Макконнелл і С.Л. Брю. У рамках функціонального підходу дослідники роблять акцент на функціях, конкуренції як елементу ринкового механізму. Найбільший внесок у розвиток і поширення функціонального підходу до інтерпретації конкуренції зробили такі вчені, як Й. Шумпетер і Ф. Хайек [2].

У процесі розвитку економічної думки у сфері конкуренції з'являються альтернативні концепції конкуренції. Найбільш поширеними стали концепція квазіконкурентних ринків, а також концепція конкуренції на основі ресурсних переваг.

Концепція квазіконкурентних ринків В. Баумоля, Дж. Панзара і Р. Віллінга, що встановлює зв'язок структури ринку і конкуренції з можливостями входу/виходу, з'явилася як альтернатива структурному підходу до визначення поняття «конкуренція».

Концепція конкуренції на основі переваг ресурсів розроблена С. Хантом. Згідно з положеннями цієї концепції, конкуренція трактується як еволюційний процес, який виводить ринок зі стану рівноваги. У рамках цього процесу відбувається боротьба ринкових агентів за переваги.

Представлені підходи до визначення поняття «конкуренція» дають можливість установити особливості сприйняття змістовного наповнення досліджуваного поняття, економічну природу конкуренції, а також визначити змістове наповнення категорії «конкурентоспроможність підприємства».

Stankiewicz M. J. розглядає конкурентоспроможність підприємства як систему, що складається з таких підсистем [3]:

- конкурентоспроможний потенціал, який представляє собою всі матеріальні та нематеріальні ресурси підприємства та ключові компетенції і здібності, необхідні для функціонування на конкурентному ринку;
- конкурентна перевага, яка є результатом використання конкурентного потенціалу таким чином, що дозволяє ефективно формувати привабливу ринкову пропозицію;
- інструменти конкуренції, свідомо створені компанією з метою залучення покупців до своєї пропозиції;
- конкурентна позиція, тобто конкурентний результат, досягнутий підприємством, на тлі результатів, досягнутих конкурентами.

Вищезазначені підсистеми конкурентоспроможності взаємопов'язані та взаємодіють одна з одною. Конкурентний потенціал є основним джерелом конкурентних переваг і повинен сприяти досягненню очікуваної конкурентної позиції.

Правильне використання конкурентного потенціалу підприємства дозволяє створити конкурентну перевагу, яка, в свою чергу, є основою для підготовки пропозиції та використання конкретних інструментів конкуренції. Інструменти конкуренції дозволяють досягти певної конкурентної позиції.

Основою функціонування кожної організації є чітко визначена стратегія розвитку, ключовим елементом якої є прагнення до довгострокової конкурентної переваги. Підприємства постійно шукають ефективні інноваційні методи управління, які можуть підвищити їхню конкурентну позицію, не обмежуючись лише матеріальними ресурсами, а в першу чергу зосереджуючись на нематеріальних ресурсах, тобто знаннях, навичках, компетенціях та досвіді. І саме ті суб'єкти, які, використовуючи свої ресурси та навички, здатні створювати та постачати продукти, які краще, повніше та ефективніше, ніж їхні конкуренти, задовольняють потреби їхніх клієнтів, досягають конкурентної переваги на ринках, які вони вибирають [4]. В умовах динамічних змін формування та впровадження стратегії розвитку засвідчує конкурентоспроможність компанії.

Ефективним способом підвищення конкурентоспроможності підприємства є побудова привілейованих відносин із зацікавленими сторонами, особливо клієнтами, постачальниками та конкурентами, а також формування довгострокових державно-приватних відносин на основі партнерства.

Варто зазначити, що на конкурентну позицію підприємства впливають як процеси та ресурси, якими володіє підприємство, так і ті, до яких воно має доступ і які воно використовує в рамках між організаційної співпраці.

Розвиток підприємництва та зростання значення інновацій на початку 21 століття внаслідок розвитку техніки та технологій сприяли формуванню інноваційного підходу до підприємництва. Інновації в даний час є одним з найважливіших чинників, що впливають на розвиток і зростання конкурентоспроможності компанії та її позиції на ринку. Інновації стали ключем до успіху. Створення нових інноваційних рішень підлягає постійній перевірці учасниками ринку, які з розвитком технічного прогресу змінюють існуючі моделі поведінки. Знання та інформація, які також є джерелом конкурентної переваги, допомагають створювати інтерактивні стосунки між компаніями та їхніми клієнтами. Міжорганізаційні відносини складають основу стратегічної діяльності сучасних підприємств [5].

З розвитком міжорганізаційних зв'язків сформувався мережевий підхід. Ділові мережі включають всі зв'язки, що існують між діловими партнерами, які співпрацюють на ринку [5]. Крім

того, завдяки одночасному поєднанню кооперації та конкуренції, підприємства, що беруть участь у бізнес-мережі, повинні поєднувати у своїй стратегії кооперативну поведінку та конкурентні підходи до діяльності. Вони тісно пов'язані з формуванням конкурентоспроможності підприємства, що є результатом впливу багатьох чинників, що існують на підприємстві (ресурси, ключові компетенції, навички, здібності тощо) і в його середовищі, а також в стратегії, що реалізується.

Слід пам'ятати, що не існує універсальних і вічних стратегій. Історія бізнесу останніх десятиліть свідчить, що в одній і тій самій сфері, на одних і тих самих ринках підприємства, використовуючи різні стратегії, працюють успішно. Не існує оптимальних стратегій, розроблених раніше, а реалізованих потім. Ефективною стратегією є та, яка надихає, заряджає працівників енергією: вони реалізують її, роблячи її успішною [6]. Ми з'ясуємо наскільки стратегія є успішною ex post, тобто після її впровадження.

Джерела конкурентних переваг слід шукати як всередині підприємства, так і в його середовищі. Традиційні концепції конкурентоспроможності підприємства, що стосуються специфіки зовнішнього середовища, включають [5]:

- концепцію конкурентоспроможності за вартістю;
- ефективне управління;
- конкуренція, заснована на ринковій владі компанії (лідерські позиції та домінування на ринку),
- маркетингові концепції конкурентоспроможності,
- орієнтація на ринкову нішу,
- лідерство за витратами та диференціація.

Найбільш відомими є конкурентні стратегії М.Е. Портера, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкретному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги: лідерство за витратами, диференціації, фокусування [8]. Відповідно до цієї класифікації, можна виділити три основні конкурентні підходи до розроблення конкурентної стратегії: прагнення стати виробником із низькими витратами (cost leadership); досягнення диференціації, заснованої на таких перевагах, як якість, показники діяльності, обслуговування, стиль, технологічна перевага, висока цінність (diferentiation); концентрація уваги на невеликій ніші на ринку шляхом якіснішого виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців (focusing strategy) [7].

У сучасному мінливому середовищі пошук джерел конкурентної переваги на основі традиційних підходів може виявитися недостатнім. Тому виникає питання про ідентифікацію нових джерел конкурентної переваги. Розробка нових концепцій почалася в 1980-х і 1990-х роках, коли в рамках школи, що базується на ресурсах, було розроблено новий напрямок в аналізі конкурентних переваг [2]. Відповідно до концепції ресурсної школи ресурси, які сприяють створенню доданої вартості, називаються стратегічними. З іншого боку, ресурси, які є ключовими для конкурентоспроможності підприємства, тобто ті, які важко реконструювати чи замінити, складають так званий стратегічний потенціал, який сприяє досягненню стійкої конкурентної переваги.

Сучасні концепції конкурентної переваги відносяться до функціонування підприємств в реаліях війни, ринкового, технологічного та конкурентного середовища, що часто змінюється. В даний час джерела конкурентних переваг слід шукати у співпраці, персоналізації відносин з клієнтами та створенні цінності на основі міжорганізаційних відносин або мереж.

Джерела конкурентних переваг, в основному, шукають у продуктах і ринках, ресурсах і компетенціях, а також у створеній вартості. Здатність підприємства досягти конкурентної переваги залежить не лише від ресурсів, які воно має у своєму розпорядженні, але й від його ключових компетенцій, знань і навичок, якими воно володіє. Особливо важливими є ті ключові компетенції, які є унікальними, які важко імітувати та мають конкретну цінність для клієнтів (бренд, патент, місцезнаходження, навички у сфері управління підприємством) і стають джерелом конкурентоспроможності перевага в міжорганізаційній мережі. Вони забезпечують переваги у

вигляді: доступу до ресурсів, більшої гнучкості роботи, зниження трансакційних витрат, кращої координації діяльності та збільшення інновацій. Крім того, відносини та мережі дозволяють об'єднувати ресурси різних об'єктів, створюючи цінність відносин.

У наш час джерелом конкурентної переваги є унікальні та важко імітовані відносини, що формуються через розвиток співпраці, обмін знаннями та інформацією, через спільні цінності та процедури, а також міжорганізаційну координацію та спільне планування тощо [9]. Крім того, організації, що співпрацюють, також зміцнюють свою конкурентну перевагу шляхом інтернаціоналізації навичок і ресурсів партнера, навчання у партнерів, обміну та створення знань, розвитку організації та збільшення її частки на ринку, розподілу ризиків і витрат у сфері досліджень і розробок, а також захисту від радикальних змін в інноваціях, підвищення бар'єрів входу та створення ефекту масштабу [9]. Інновації є одними з найважливіших чинників, що впливають на розвиток і зростання конкурентоспроможності підприємства та його позиції на ринку. Впровадження інновацій на підприємстві можна розглядати як процес використання знань для перетворення їх у нові продукти, послуги та технології.

Види та характеристики конкурентної стратегії підприємства впливають на види його конкурентної переваги. Зміни у підходах до конкурентної стратегії засвідчують перехід від класичних стратегій Портера, тобто від лідерства за витратами, диференціації та концентрації через стратегії, запропоновані Z. Pierścioneка (найнижчі ціни, якість продукції, якість обслуговування, репутація) до стратегії «стратегії блакитного океану» Chan Kima і R. Mauborgne [10].

Оригінальний підхід до стратегії, що базується на ціннісних інноваціях, представили W. Chan Kima і R. Mauborgne творці «стратегії блакитного океану». Вона базується на системі заходів, що ведуть до збільшення цінності як для клієнта, так і для підприємства. Йдеться не про створення конкурентної переваги в традиційній системі конкуренції, а про пошук нової ринкової території, тобто ринкового простору, вільного від конкуренції з незадоволеним попитом. Це можливо завдяки інноваціям, які дозволяють знизити витрати на продукцію, одночасно збільшуючи її цінність для клієнтів. Впровадженню стратегії сприяють: створення вільного ринкового простору в різних сферах (реконструкція меж ринку), зосередження на широкому баченні, а не на цифрах під час побудови стратегії, що дозволяє контролювати ризик планування, а також виходити за межі існуючого попиту та залучення абсолютно нових клієнтів [10].

## **Висновки**

Сучасні підприємства, бажаючи підвищити свою конкурентоспроможність, повинні враховувати багато чинників, що існують всередині підприємства та середовищі його функціонування. Компанії-конкуренти відрізняються за наявним у них конкурентним потенціалом, реалізованою стратегією, конкурентною перевагою та конкурентною позицією.

Очевидні тенденції у сфері конкуренції вказують важливість безпеки, перехід від матеріальних до нематеріальних ресурсів, від прагнення до максимізації прибутку до максимізації цінності для споживача та інших зацікавлених сторін, а також створення конкурентних переваг завдяки мережевим зв'язкам. Здатність використовувати потенціал, притаманний нематеріальним ресурсам, стає важливим елементом у створенні конкурентних переваг і, таким чином, дає можливість підвищити вартість підприємства. Відповідно до ресурсного підходу джерела конкурентних переваг вбачаються у сфері ресурсів, доступних суб'єктам дослідження. До них належать ресурси (рідкісні та складні для імітації), які можуть бути основою для відносно тривалої конкурентної переваги. До цих ресурсів, безсумнівно, належать знаннями, які знаходяться в розпорядженні як працівників, так і управлінського персоналу, які стають стратегічним ресурсом, оскільки дозволяють створювати мережі відносин між виробником і продавцем, а також між продавцем і клієнтом. В даний час джерелом конкурентної переваги є інтелектуальний капітал і «бізнес-система, яка використовується підприємством, тобто склад ресурсів (вхід), діяльність (обробка) і пропонувані продукти або послуги (кінцевий продукт), що являє цінність для клієнтів. Завдяки сучасним бізнес-моделям підвищується

конкурентоспроможність компанії та створюється цінність, яка приносить задоволення всім залученим суб'єктам.

**Список використаних джерел:**

1. Peter J Buckley, Christopher L. Pass, Kate Prescott. Measures of International Competitiveness: A Critical Survey // Journal of Marketing Management. 1988. № 2 P. 175–200.
2. Салун М.М., Паляничка Є.М. Аналіз динаміки розвитку теоретичного вивчення конкурентоспроможності підприємства. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 2 (41) 2017. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17890/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F\\_%D0%A1%D0%B0%D0%BB%D1%83%D0%BD%20%D0%9C.%20%D0%9C.%2C%20%D0%9F%D0%B0%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%BA%D0%B0%20%D0%84.%D0%9C.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17890/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%A1%D0%B0%D0%BB%D1%83%D0%BD%20%D0%9C.%20%D0%9C.%2C%20%D0%9F%D0%B0%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%BA%D0%B0%20%D0%84.%D0%9C.pdf).
3. Stankiewicz M. J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK „Dom Organizatora, Toruń 2005.
4. Abbas A.J. Rethinking competitiveness. Advances in Competitiveness Research. 2000. Nr. 8.
5. Danielak W., Stankiewicz D. Konkurencyjność przedsiębiorstwa z perspektywy przeglądu podejść i koncepcji rozwoju strategii. «Zeszyty Naukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego. Studia z Nauk Społecznych». 2016 (9). S. 303-316.
6. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management, Free Press. New York, 1998.
7. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Стратегічне управління підприємством як багатовимірний простір парадоксів. Науковий погляд: економіка та управління. 2021. №3 (73). С.33-39. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-73-5>. URL: [http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2021/3\\_73\\_2021/7.pdf](http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2021/3_73_2021/7.pdf).
8. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1998. 390 с.
9. Rodríguez-Díaz M., Espino-Rodríguez T.F. Redesigning the supply chain: reengineering, outsourcing, and relational capabilities. «Business Process Management Journal». NR 4. T. 12, 2006.
10. Kim W. C., Mauborgne R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston, MA: Harvard Business School.