

УДК 005.332.4

Селезньова Г.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА: ДЖЕРЕЛА ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ

COMPETITIVE ADVANTAGE: SOURCES AND FACTORS OF FORMATION

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено підходи до визначення сутності чинників та джерел формування конкурентних переваг. Розглянуто взаємозв'язок цих понять між собою. Означено два підходи до формулювання сутності поняття «чинники конкурентних переваг». Автором запропоновано визначення поняття «джерело конкурентної переваги» та власне бачення взаємозв'язку джерел, чинників та безпосередньо конкурентних переваг як результату цілеспрямованого процесу їх формування.

Ключові слова: конкурентні переваги, чинники конкурентних переваг, джерело конкурентних переваг, рушійна сила, ідея, задум.

АННОТАЦИЯ

В статье исследованы подходы к определению сущности факторов и источников формирования конкурентных преимуществ. Рассмотрена взаимосвязь данных понятий между собой. Отмечено два подхода к формулированию сущности понятия «факторы конкурентных преимуществ». Автором предложено определение понятия «источник конкурентного преимущества» и свое видение взаимосвязи источников, факторов и непосредственно конкурентных преимуществ, как результата целенаправленного процесса их формирования.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, факторы конкурентных преимуществ, источник конкурентных преимуществ, движущая сила, идея, замысел.

ANNOTATION

The article examines approaches to defining the essence of the factors and sources of competitive advantages. The interrelation of these concepts are viewed. There has been noted two approaches to the formulation of the essence of the concept of 'factors of competitive advantage'. The author suggested the definition of 'source of competitive advantage' and his vision of the relationship of sources and factors of competitive advantages as a result of the purposeful process of their formation.

Keywords: competitive advantage, competitive advantage factors, source of competitive advantage, driving force, idea, plan.

Постановка проблеми. Сьогодні у зв'язку з інтеграцією економіки України в європейський економічний простір та глобалізацією світової економіки суттєво змінюються умови господарювання для підприємств України. Нагальною проблемою залишається низька конкурентоспроможність української продукції і підприємств в цілому, крім того слід враховувати, що проблеми функціонування та розвитку вітчизняних підприємств загострилися з уповільненням зростання компаній внаслідок насичення ринків і посилення інтенсивності конкуренції на них. Все це зумовлює необхідність пошуку шляхів створення стійких конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблемами формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності на різних рівнях економічної системи присвячені праці зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Г.Л. Азоев, Майкл Р. Байе, В.О. Василенко, А.П. Градов, О.М. Гребешкова, І.З. Должанський, П. Друкер, Ю.Б. Іванов, О.І. Іванова, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, А.М. Ніколаєва, М. Портер, Н.П. Тарнавська, А.Ю. Юданов, Р.А. Фатхутдінов, М.В. Чорна та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак цю проблему не можна вважати до кінця вирішеною, оскільки недостатньо дослідженими залишаються питання, що стосуються визначення сутності як безпосередньо конкурентних переваг підприємства, так і джерел та чинників, які використовуються для їх створення.

Мета статті полягає у дослідженні підходів до визначення сутності конкурентних переваг підприємства, а також чинників та джерел їх формування та уточненні їх співвідношення на основі узагальнення наукової літератури.

Виклад основного матеріалу дослідження. В економічній літературі виділяють різні класифікації конкурентних переваг та чинників, що їх формують. Широку класифікацію конкурентних переваг представлено науковцями А.В. Войчак та Р.В. Камишніков [1], які за джерелами виникнення виділяють внутрішні та зовнішні конкурентні переваги. Такий підхід до виділення джерел створення конкурентних переваг підприємства є найбільш розповсюдженим. У якості внутрішніх джерел створення конкурентних переваг підприємства у цьому випадку розглядаються характеристики його внутрішніх напрямків функціонування, які мають перевагу над аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів.

Зовнішніми конкурентними перевагами вважаються такі, які забезпечують підприємству можливість виробити продукцію, що буде мати більшу цінність для споживачів за рахунок зменшення їх витрат, більш повного задоволення вимог або покращення результатів їх роботи.

Безумовно, що внутрішні переваги є підґрунтям загальної конкурентної переваги підприємства. Проте, внутрішні переваги це лише потенціал досягнення фірмою її конкурентних позицій.

Слід зазначити, що особливу увагу слід приділяти зовнішнім конкурентним перевагам, які, з одного боку, спрямовують підприємство на розвиток шляхом застосування певних внутрішніх переваг, а з іншого – забезпечують йому стабільні конкурентні позиції, адже націлюють на планомірне задоволення вимог певної групи покупців.

Але, на думку Р.А. Фатхутдинова [2], С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко та інших [3], ознакою поділу конкурентних переваг на внутрішні та зовнішні є відношення до підприємства, а не джерело виникнення. Такої ж думки дотримується автор дослідження.

Автор вважає, що виділення внутрішніх та зовнішніх переваг за джерелами виникнення пов'язано з тим, що у науковій літературі є певні розбіжності у визначенні не тільки сутності конкурентних переваг, а також чинників та джерел, які є основою їх формування.

По-перше, слід зазначити, що у науковій літературі є різні підходи щодо співвідношення понять «конкурентна перевага» та «чинник конкурентної переваги». Так, деякі автори ототожнюють дані поняття, розглядаючи чинник як результат діяльності підприємства зі створення конкурентної переваги: за М. Портером «конкурентна перевага – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції» [4]; на думку Ю. Б. Іванова «конкурентні переваги підприємства – це система унікальних факторів, властивих підприємству, які відрізняють його від конкурентів і сприяють веденню успішної конкурентної боротьби на ринку» [5, с. 107]; відповідно до [3, с. 128] «чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким воно випереджає конкурентів».

Прихильники іншого підходу вважають, що чинники конкурентних переваг підприємства – це матеріальні та нематеріальні умови, які потрібні для формування і розвитку конкурентних переваг у процесі виробництва на підприємстві, а також у країні його базування [6, 7]. Залежно від конкретних параметрів цих чинників підприємство може мати сприятливі або несприятливі умови виробництва для створення і підтримки конкурентної переваги [8, с. 89]. Саме системний аналіз детермінуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства є передумовами формування і розвитку конкурентних переваг підприємства [6].

По-друге, серед вчених немає єдиного розуміння понять «джерело» та «чинник» конкурентної переваги. Деякі науковці уподібнюють ці поняття. Г.Л. Азоев та О.П. Челенков пропонують класифікацію конкурентних переваг,

виділяючи в якості одного з основних критеріїв – характер джерела, розуміючи при цьому, що конкурентні переваги можуть бути засновані на економічних, технічних, структурних і т.д. чинниках, тобто по суті ототожнюють джерела та чинники конкурентних переваг [9, с. 49]. М.В. Селюков, Н.П. Шалигіна, І.В. Савенкова відзначають, що в пошуку джерел конкурентних переваг пріоритет віддається зовнішнім або внутрішнім чинникам залежно від підходу, який використовується для формування конкурентних переваг (ринкового чи ресурсного) [10]. На думку Ж.-Ж. Ламбена відносна перевага конкурента може бути результатом різних чинників, при цьому науковець розглядає їх як основу формування конкурентної переваги. У загальному випадку ці чинники можна поділити на три категорії відповідно до природи конкурентної переваги, яку вони забезпечують, тобто основою (джерелом) створення конкурентної переваги може бути якість, витрати, ключові компетенції [11, с. 369]. Є.А. Бройдо вважає, що будь-який фактор, який вносить свій внесок в існування, і / або розширення цих відмінностей може служити джерелом конкурентної переваги [12].

Такий підхід, коли і чинник і джерело сприймають як основу створення конкурентної переваги, є достатньо розповсюдженим серед науковців. Але на думку автора дослідження, ці поняття не можна сприймати як синоніми. Кожен чинник конкурентної переваги має вагоме значення в досягненні конкурентоспроможності підприємства. Але конкурентоспроможність є наслідком не однієї конкурентної переваги, а їх комплексу, тому слід детально ознайомитись як з видами чинників, так і з джерелами їх формування.

У науковій літературі виділяються різні думки щодо джерел створення конкурентних переваг підприємства.

Так, Ж. Ламбен визначає три групи факторів (джерел) формування конкурентних переваг підприємства [11, с. 369-371]:

- якість продукції, тобто відмінні якості товару, котрі становлять підвищену цінність для споживача;

- витрати виробництва, які забезпечують переваги фірми в питаннях контролю над рівнем цін і витрат, адміністрування і управління товаром;

- ключові компетенції, тобто особливі навички або технології, які створюють унікальну цінність для споживача. Спеціальними навичками можуть бути колективне знання співробітників та процедури, що визначають характер їх взаємодії.

Як вважає Кей, джерелами виникнення відмінних можливостей підприємства, можуть бути наступні фактори [13, с. 98].

1. Структура – унікальна мережа внутрішніх і зовнішніх зв'язків організації, яка забезпечує їй високоефективну діяльність. Тут

мається на увазі наявність таких унікальних відносин з постачальниками, дистриб'юторами і клієнтами, яких немає у конкурентів. В рівній мірі унікальними можуть бути відносини, побудовані всередині організації, а також особливості їх впливу на види діяльності в ціннісному ланцюжку компанії.

2. Репутація. В її основі лежить кілька джерел, включаючи якість продукту, його характеристики, дизайн, обслуговування тощо.

3. Інновації. Здатність компанії випереджати суперників і утримувати лідерство залежить від її досягнень в сфері наукових досліджень, проектування, нових розробок і маркетингової політики. Також важлива здатність компанії вдосконалювати свою структуру і організацію діяльності з додавання вартості.

4. Стратегічні активи. Такі резерви, як природна монополія, патенти і авторські права, що обмежують конкуренцію, також сприяють придбанню конкурентної переваги.

Слід також зазначити, що у науковій літературі виділяють три концепції, що визначають головні джерела формування конкурентної переваги підприємства в сучасних умовах господарювання: інституційна, ринкова та ресурсна [14, 15, 16, 17 та інші].

Інституційна концепція будується на тому, що джерелом конкурентної переваги є інтеграція підприємства в навколишнє бізнес-середовище, його інформаційне поле і систему галузевих і ринкових зв'язків.

В межах ринкової концепції успішність підприємства в конкуренції залежить від специфіки галузі, виду і масштабу конкурентної боротьби, а також від поведінки самого підприємства на ринку.

Ресурсна концепція базується на точці зору, що джерелом конкурентної переваги підприємства є виняткове поєднання її ресурсів, як матеріальних, так і нематеріальних, а також управління ними. Отже джерелом конкурентних переваг є унікальне поєднання оригінальних і особливих видів ресурсів, що складно копіювати.

В.О. Василенко та Т.І. Ткаченко відзначають, що до найбільш типових джерел створення конкурентних переваг можна віднести: нові технології; зміни структури і вартості окремих елементів у технологічному ланцюжку вироб-

ництва і реалізації товару; нові запити споживачів; поява нового сегмента ринку; зміни правил гри на ринку [18]. В якості особливого джерела вчені виділяють інформацію про власний бізнес, а також професійні навички, що дають можливість отримати і обробити таку інформацію таким чином, що результатом стає конкретна конкурентна перевага.

На думку Є.А. Бройдо, конкурентна перевага формується завдяки будь-якої суттєвій відмінності, будь то власність активів, доступ до розподілу та постачання або на основі кваліфікації персоналу, його знань, компетентності та майстерності, які дозволяють одному підприємству краще забезпечувати потреби клієнта, ніж інші [12]. Тому будь-який фактор, який вносить свій внесок в існування, і / або розширення цих відмінностей може служити джерелом конкурентної переваги, як це ілюструє матриця (табл. 1). При цьому слід враховувати, що використання того чи іншого джерела формування конкурентної переваги, на думку науковця, можливо при використанні двох підходів.

Один підхід використовує ці джерела переваг, позитивно збільшуючи основні здатності організації надати цінності своєї продукції ефективніше, ніж можуть інші. Цей підхід називають орієнтованим на створення (creation-oriented approach – COA). При іншому підході використовуються ці ж джерела переваг, але, вже усуваючи або скорочуючи діапазон вибору конкурентів; обмежуючи, зменшуючи або нейтралізуючи можливості інших гравців ринку надавати цінності своєї продукції в порівнянні з розглянутою компанією. Такий підхід ідентифікується як орієнтований на присвоєння (preemption-oriented approach – POA).

У цілому, розглядаючи запропоновану структуру основних джерел конкурентної переваги, Є.А. Бройдо робить висновок, що організація повинна глибоко вивчити те, що вона має, що може зробити і що може отримати. Ця структура об'єднує обидва превентивних напрямки в посиленні можливостей організації для трьох основних джерел переваги – власність, доступ, кваліфікація і пріоритетні зусилля в скороченні можливостей конкурентів. Вона також об'єднує чинники у внутрішній роботі організації, наприклад, матеріальні та інтелектуальні ресурси, і чинники у зовнішньому навколиш-

Таблиця 1

Матриця основних джерел і підходів до формування конкурентних переваг організації [12]

Підходи до формування конкурентних переваг		
Джерела конкурентних переваг	Орієнтований на створення	Орієнтований на присвоєння
Власність активів і положення	Активне придбання цінних ресурсів	Обмеження можливостей конкурентів у придбанні цінних ресурсів
Доступ до розподілу та постачання	Створення умов для доступу до ресурсів	Закриття або обмеження доступу конкурентів до ресурсів
Знання, компетентність і майстерність	Заохочення організаційного навчання і вдосконалення повсякденної практики	Перешкоджання копіювання конкурентами нематеріальних ресурсів

ньому середовищу, наприклад, ринкова позиція і відносини з зовнішніми контрагентами.

Цікавий підхід до сутності чинників та джерел конкурентних переваг та їх співвідношення наведено у [19]. Відповідно до нього, чинником, що визначає характеристики якого-небудь об'єкту або процесу, виступають елементи виробничо-господарської системи (технологія, інформація, кадри, методи управління, фінансові кошти та ін.) і елементи бізнес-системи (конкуренти і їх можливості, вхідні бар'єри, галузевий ринок та ін.). На думку науковців, чинник є об'єктом управлінських рішень, а джерело – наслідок їх здійснення. Чинники зумовлюють сильні або слабкі сторони компанії при порівнянні їх з відповідними чинниками інших підприємств для виявлення конкурентних переваг. Джерело конкурентної переваги – це основа для встановлення кількісного значення величини переваги.

Відповідно до характеру чинників конкурентних переваг, які можуть бути економіч-

ними, структурними, науково-технічними та технологічними, інформаційними тощо, автори цього підходу виділяють характер їх джерел (табл. 2).

Кожна конкурентна перевага має свій ресурс, тому ринкові позиції компанії визначаються кількістю конкурентних переваг, їх значимістю (доступністю конкурентам) і тривалістю життєвого циклу конкурентної переваги. Чим більша кількість унікальних, важкодоступних для відтворення конкурентних переваг і чим довша тривалість їх життєвого циклу, тим міцніші стратегічні позиції компанії.

На думку автора такий підхід є дискусійним, оскільки відповідно до нього джерело конкурентної переваги є результатом впливу низки чинників. Але з точки зору загального розуміння, джерело – це початкове походження будь-чого, тоді як чинник – це причина, рушійна сила будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі риси. Тобто результатом впливу чинників (зовнішніх та внутрішніх)

Таблиця 2

Конкурентні переваги та їх джерела [19]

Характер чинників конкурентних переваг	Джерело чинника
Економічні	Внутрішньоорганізаційні (ефект масштабу, ефект досвіду, економічний потенціал, можливість вишукування та ефективне використання фінансових коштів та інші ділові здібності).
	Ринкові: гарний економічний стан ринку (сприятлива динаміка цін, висока галузева норма прибутку та ін.), зростаючий попит (сприятлива динаміка місткості ринку, відсутність товарів-замінників, демографічні зміни та ін.).
	Стимулююча політика уряду (інвестиційна, кредитна, податкова, а також подаються пільги і привілеї)
Структурні	Інтеграція бізнесу:***регресивна (прагнення отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль постачальників);
	прогресивна (впровадження в систему розподілу продукції);
	горизонтальна (об'єднання або посилення взаємодії підприємств, що випускають однорідну продукцію)
Науково-технічні та технологічні	Високий рівень розвитку прикладної науки і техніки в галузі.
	Особливості технології виробництва продукції.
	Технічні параметри продукції.
Інформаційні	Технічні характеристики обладнання, що використовується.
	Наявність банку даних про: ринок, продавців, покупців, конкурентів, нормативно-правові акти органів влади та інфраструктуру ринку.
Географічні	Вигідне географічне розташування підприємства.
	Можливість економічного подолання географічних бар'єрів входу на ринок.
Нематеріальні	Репутаційні активи: назва компанії, її торгові марки, відносини зі споживачами, постачальниками, державою і суспільством.
	Недобросовісна конкуренція.
Не правові	Несумлінне виконання місцевими та регіональними органами влади своїх обов'язків, бюрократизм.
	Невиправдана тяганина з розглядом судових справ.
	Корупція
	Неформальні відносини органів влади та керівників підприємств та ін.
	Неформальні відносини органів влади та керівників підприємств та ін.
Інфраструктурні	Стан та розвиток засобів комунікації (зв'язку, транспорту).
	Відкритість і організованість ринків праці, капіталу, технологій, інвестиційних товарів в країні.
	Розвиток дистрибуторської мережі (роздрібної, оптової торгівлі та ін.)
	Розвиток служб з надання ділових послуг (консалтингових, інформаційних, лізингових та ін.).

є безпосередньо конкурентна перевага, а її джерело, на думку автора, це вихідна ідея, задум, реалізація якої за умови використання певних внутрішніх та зовнішніх чинників впливу забезпечує підприємству перевагу над конкурентами та стійкі конкурентні позиції.

З огляду на це, в табл. 2 представлено чинники конкурентної переваги, які згруповані за певною ознакою (економічні, структурні, науково-технічні та технологічні тощо).

Таким чином, на думку автора дослідження, слід чітко розмежовувати поняття «джерело конкурентної переваги», «чинник конкурентної переваги» та «конкурентна перевага». Схематично взаємозв'язок та співвідношення цих понять зображено на рис. 1.

Як видно з рис. 1, взаємозв'язок джерел та чинників конкурентної переваги підприємства по суті відображає процес формування конкурентної переваги, який має починатися з вибору основної ідеї її створення, тобто з визначення джерела. Дослідження показали, що перелік джерел створення конкурентної переваги достатньо великий та різноманітний, але, перш ніж розгорнути роботу по формуванню конкурентних переваг на їх основі, підприємства мають визначити, наскільки реальним є використання того чи іншого джерела. Наприклад, новації розглядають як одне з основних джерел створення конкурентних переваг, результатом впровадження яких може бути підвищення якості продукції, при цьому слід враховувати, що впровадження інновацій потребує достатньо великих капіталовкладень, які не кожне підприємство може собі дозволити. У такому разі, керівництву слід подумати над вибором іншого джерела, наприклад, тісних взаємозв'язків з постачальниками сировини та матеріалів, які можуть забезпечити доступність ресурсів. Доступність ресурсів або їх вартість, що складається на визначеній території, є джерелом конкурентної переваги за витратами і сприяють зростанню цінової привабливості пропозиції. Внаслідок впливу цінового чинника

збільшується платоспроможний попит на продукцію (послугу), змінюється структура ринку на користь цього виробника.

Обравши джерело конкурентної переваги, необхідно проаналізувати чинники внутрішнього та зовнішнього середовища з метою можливості використання їх впливу на створення переваги підприємства на конкурентному ринку. Такі зовнішні чинники, як загальноекономічний стан ринків, на яких діє підприємство, політика уряду в сфері обсягів інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок, рівень інтеграції процесу виробництва і реалізації в компанії, рівень розвитку інфраструктури ринку та інші можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на процес формування конкурентних переваг з урахуванням джерела, яке обрано за основу цього процесу.

Крім того, слід зазначити, що конкурентна перевага, на створення якої націлено роботу підприємства, може відповідати обраному джерелу, а може бути зовсім іншою. Наприклад, якщо джерелом конкурентної переваги обрано зниження витрат, то й результат, тобто безпосередньо конкурентна перевага буде полягати саме у можливості отримувати низькі витрати та ціни. Але той же результат (таку ж конкурентну перевагу) підприємство може отримати, якщо за джерело буде взято впровадження інновацій або доступність сировинної бази.

Отже, теоретичне уточнення взаємозв'язку основних понять, які пов'язані з формуванням конкурентних переваг підприємства має практичну значущість, оскільки дозволить керівництву підприємства вже на початковому етапі створення конкурентних переваг визначити, що брати за основу конкурентної переваги і який результат має бути досягнутий.

Висновки. Таким чином, у роботі було досліджено підходи до визначення сутності чинників та джерел формування конкурентних переваг, а також взаємозв'язку цих понять між собою. За результатами дослідження можна виділити два підходи до визначення сутності поняття

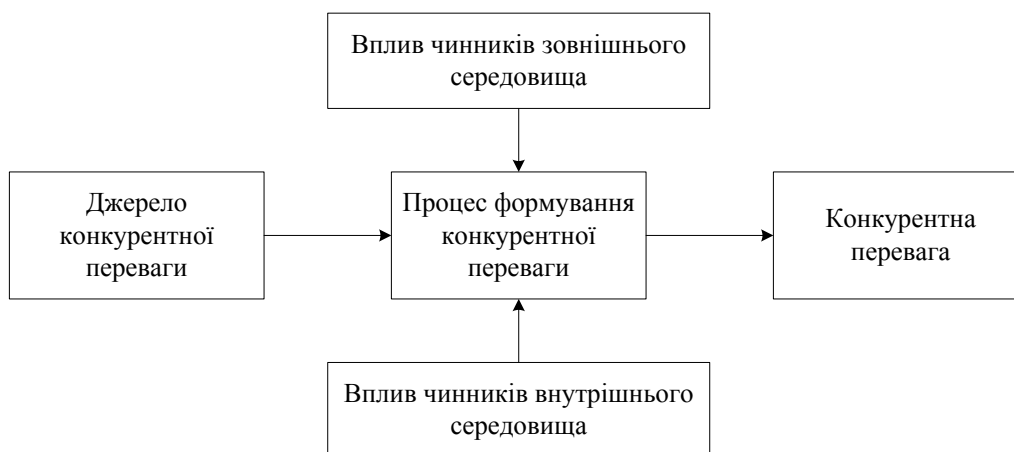


Рис. 1. Взаємозв'язок джерел та чинників конкурентної переваги підприємства

«чинники конкурентних переваг», прихильники яких розглядають це поняття, по-перше, як чинник впливу, що може сприяти створенню конкурентної переваги, по-друге, як безпосередньо конкурентну перевагу, тобто характеристику, за якою підприємство випереджає своїх конкурентів. Автором запропоновано визначення поняття «джерело конкурентної переваги» та власне бачення взаємозв'язку джерел, чинників та безпосередньо конкурентних переваг, як результату цілеспрямованого процесу їх формування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // *Маркетинг в Україні*. – 2005. – № 2. – С. 50 – 53.
2. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособ. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд. «Эксмо», 2004. – 544 с.
3. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакулєнко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
4. Портер М. Конкуренція / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
5. Стратегія підприємства: підручник / Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко, Т.М. Четова-Терашвілі, О.В. Євєнко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 560 с.
6. Чорна М.В. Трансформація підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг підприємства / М.В. Чорна // *Вісник економічної науки України*. – 2009. – № 1(15). – С. 184-186.
7. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / [А.П. Наливайко, Т.І. Решетняк, Н.М. Євдокимова та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. А.П. Наливайка]. – К.: КНЕУ, 2013. – 454 с.
8. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособ. / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Спец.-Лит., 2000. – 589 с.
9. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы: учеб. пособ. / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 255 с.
10. Селюков М.В. Инструментарий поиска источников конкурентных преимуществ торговых организаций / М.В. Селюков, Н.П. Шалыгина, И.В. Савенкова // *Современные проблемы науки и образования*. – 2011. – № 5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/99-4908>
11. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
12. Бройдо Е.А. Формирование конкурентных преимуществ компании путем развития инновационных возможностей / Е.А. Бройдо. Автореферат дис. канд. наук: 08.00.05. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dissertat.com/content/formirovanie-konkurentnykh-preimushchestv-kompanii-putem-razvitiya-innovatsionnykh-vozmozhno>
13. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. – М.: ООО «Издательство «Проспект», 2003. – 336 с.
14. Ткачова С.С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів / С.С. Ткачова // *Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление»*. Том 25 (64). – 2012. – № 2. – С. 160-168.
15. Сысоева Е.А. Конкурентные преимущества предприятия: эволюция и источники формирования / Е.А. Сысоева // *Вопросы экономики и права*. – 2011. – № 5. – С. 47-51.
16. Чачашвили Э.С. Эволюция стратегического маркетинга / Э.С. Чачашвили // *Научные ведомости БелГУ. Сер. История. Политология. Экономика. Информатика*. – 2009. – Вып. 11/1, № 9. – С. 76-81.
17. Селєзньова Г.О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання / Г.О. Селєзньова // *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2016. – №10. [Електронний ресурс] : Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016>
18. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. В.О. Василенка. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
19. Конкурентные преимущества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentnye-preimushchestva.html>