

УДК 005.332.4

Селезньова Г.О.

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

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

FORMATION OF ENTERPRISE COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE CURRENT ECONOMIC CONDITIONS

АНОТАЦІЯ

У статті проведено дослідження різних підходів та сучасних концепцій формування конкурентних переваг підприємства. Розкрито особливості певних підходів щодо формування конкурентних переваг та визначено їх співвідношення з ринковою, ресурсною та інституційною концепціями. Встановлено основи формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: конкурентні переваги, ресурсна концепція, ринкова концепція, інституціональна концепція, ключові компетенції.

АННОТАЦИЯ

В статье проведено исследование различных подходов и современных концепций формирования конкурентных преимуществ предприятия. Раскрыты особенности определенных подходов по формированию конкурентных преимуществ и определено их соотношение с рыночной, ресурсной и институциональной концепциями. Установлено основы формирования конкурентных преимуществ предприятия в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, ресурсная концепция, рыночная концепция, институциональная концепция, ключевые компетенции.

ANNOTATION

Different approaches and modern concepts of formation of competitive advantages were studied in the article. The features of specific approaches on the formation of competitive advantages were revealed and their correlation with the market, resource and institutional concepts were defined. The bases of creating competitive advantages of companies in the current economic conditions were established.

Keywords: competitive advantages, resource concept, market concept, institutional concept, key skills.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання потребують від вітчизняних підприємств все більше уваги приділяти пошуку можливих шляхів розвитку та формування конкурентних переваг. Це обумовлює інтерес менеджерів до визначення підходів щодо формування конкурентних переваг, а також методів та інструментів їх забезпечення, використання яких в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища дозволить не тільки забезпечити стійке положення підприємства на ринку у найближчому часі, але й його подальший розвиток у перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні, методичні і практичні основи формування конкурентних переваг були відображені в багатьох дослідженнях як зарубіжних, так і вітчизняних авторів, таких

як: І. Ансофф, Дж. Барні, Б. Вернерфельт, Г. Мінцберг, М. Портер, К.К. Прахалад, А.Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон, Г. Хемел, Р. Рамелт, І.В. Тараненко, З.Є. Шершньова, М.В. Чорна, С.С. Ткачова та ін. Проте зміни умов функціонування підприємств пов'язані, перш за все, з посиленням рівня конкуренції на багатьох ринках, використанням нових методів конкурентної боротьби потребують подальших досліджень.

Мета статті полягає у дослідженні концепцій та підходів до формування конкурентних переваг підприємства та визначенні їх особливостей на основі узагальнення наукової літератури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед сучасних теоретичних підходів щодо формування конкурентних переваг підприємства особливе значення придбали ринкова та ресурсна концепції. Так, у 80-х рр. ХХ сторіччя домінував підхід, заснований на ринковій концепції, яка у якості бази конкурентних переваг розглядає галузеве і ринкове становище. Такий підхід спирається на думку, що підприємство функціонує у певному оточенні, тому воно повинно не тільки ідентифікувати свою сферу діяльності, а й свої відмінності від конкурентів. Ринкова концепція почала розвиватися в школах планування І. Ансоффа і позиціонування М. Портера [1].

Згідно з ринковою концепцією стратегічні досягнення підприємства залежать від двох основних чинників: привабливості галузі та конкурентної позиції підприємства в галузі. У даному випадку конкурентна перевага досягається за рахунок вигідної позиції підприємства в галузі, до якої воно належить. Процес визначення конкурентної позиції починається з аналізу п'яти чинників (модель п'яти сил конкуренції М. Портера), результати якого необхідні для визначення стану конкуренції в галузі, до якої належить підприємство. Аналізуючи сильні сторони конкурентів у галузі підприємство вибирає одну з універсальних стратегій, запропонованих М. Портером: лідерство у витратах, диференціацію або фокусування на основі витрат чи диференціації [2]. Для підтримки конкурентних переваг відповідно

до обраної універсальної стратегії М. Портер запропонував концепцію «ланцюжка вартості», яка передбачає виділення ланцюжків основної та вторинної діяльності підприємства, кожний з яких може бути основою конкурентної переваги через можливість зниження витрат або виготовлення унікальної продукції.

Таким чином, ринкова концепція підкреслює важливе значення позиції підприємства по відношенню до конкурентного оточення або галузі. При цьому формування конкурентних переваг підприємства базується на вивченні зовнішніх чинників, тобто для формування і розвитку конкурентних переваг підприємство має адаптуватися до специфіки його зовнішнього середовища.

Альтернативним варіантом ринкової концепції виступає ресурсна концепція формування конкурентних переваг. Оскільки ринковий підхід недостатньо враховує сильні сторони підприємства та можливості, що виникають на основі використання його ресурсів на базі школи ресурсів виникає інша концепція, яка на відміну від попередньої базується на твердженні, що ринкове положення підприємства визначається ресурсним потенціалом підприємства, тобто увага акцентується на внутрішніх сторонах та ресурсах підприємства. Тобто для гнучкого реагування на ринкові зміни підприємства мають накопичувати внутрішні економічні ресурси (як матеріальні, так і нематеріальні), а для ефективного їх використання формувати і розвивати свої здібності та можливості. Їх розвиток, на думку вчених, сприяє гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища, завоюванню значних ринкових позицій, що сприяє безперечному успіху в конкурентній боротьбі.

Таким чином, ресурсна концепція акцентує увагу на внутрішньо-організаційних джерелах конкурентних переваг. Традиційну ресурсну концепцію, яка базується на роботах Е. Пенроуз, Б. Вернерфельта, Р. Румельта, Дж. Барні, Р. Гранта сфокусовано на процесі отримання підприємствами унікальних матеріальних і нематеріальних активів та їх комбінацій, що формують стійкі конкурентні переваги шляхом аналізу структури ресурсного потенціалу та виявлення напрямків його удосконалення [3–5].

К. Прахаладі і Г. Хемел запропонували концепцію динамічних здібностей, яка строго розділяє ресурси і здібності, віддаючи пріоритет у створенні стійких переваг управлінським (організаційним) факторам [5; 6]. Дана концепція основана на стрижневих (ключових) компетенціях, що являють собою сукупність навичок і технологій, яка ґрунтується на явних і прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною щодо конкурентів і відкриває доступ до нових ринків [7, с. 127]. Такі компетенції є не тільки підґрунтям для бізнесу, що вже існує, а й основою розвитку

нових напрямів бізнесу. У зв'язку з цим, у процесі вибору шляхів розвитку через входження до нових ринків, необхідно враховувати, перш за все, наявність у підприємства ключових компетенцій, які ґрунтуються на внутрішніх інтелектуальних ресурсах. Саме вони забезпечують доступ до нових ринків, тому їх формування та варіювання відповідно до мінливих умов ринку і потреб споживачів є важливим завданням у процесі створення конкурентоспроможного підприємства [6]. Формування конкурентних переваг на основі ключових компетенцій підкреслює роль окремого підприємства в завоюванні конкурентних позицій, але, як недолік, слід зазначити недооцінку важливості оточення у процесі створення конкурентних переваг. Пізніше Г. Хемел і К.К. Прахалад приходять до висновку, що ключові компетенції є основою, так званого, інтелектуального лідерства, яке, на їх думку, забезпечує перспективність фірми за рахунок першості на майбутніх ринках [6].

Таким чином, у рамках ресурсної концепції основним є те, що фірма розглядається не як сукупність окремих бізнес-елементів або виробничих одиниць, а як поєднання певних ключових компетенцій, що виявляють собою знання та вміння використовувати певний набір ресурсів для створення кінцевого продукту та формування нових ринків.

У межах ресурсної концепції окремо виділяється підхід, що ґрунтується на управлінні знаннями. На думку Дж. Барні, до ресурсів фірми відносяться «всі активи, можливості, організаційні процеси, інформація, знання, і т.д., контрольовані фірмою», які дозволяють їй створювати і здійснювати ефективні стратегії. У сучасній економічній науці знання розглядаються як складова частина людського капіталу [8; 9]. У теперішніх умовах роль управління знаннями, як основи створення нових конкурентних переваг та підтримки існуючих, суттєво зростає. Усвідомлення власних здібностей та можливостей їх використання для задоволення потреб споживачів є основою для формування та розвитку конкурентних переваг. Це обумовлює необхідність постійного вивчення та оцінювання своєї діяльності та її зв'язку із зовнішніми чинниками.

Роль людського капіталу підкреслюється і в теорії організацій, що самонавчаються, яка отримала розвиток у роботах П. Сенджа, Б. Брейем, М. Румизена, Ш. Роберті, Р. Росса та ін. [8, 9]. Метою діяльності такої організації стає природження знань, які затребувані практикою. Персонал підприємства, що є носіями інтелектуального капіталу не може постійно мати його високий рівень без навчання й розвитку. Отже, розвиток інтелектуального капіталу забезпечує економічний успіх за рахунок випередження щодо підготовки, навчання й розвитку персоналу, що досягається шляхом перетворення підприємства в компетентну організацію, що самонавчається. Ці організації швидше за

інших перетворюють соціальний капітал в інтелектуальний, причому центральну роль при відіграє організаційне навчання.

З розвитком технологій виробництва, збуту, зростанням рівня конкуренції на ринку на передній план виходить такий фактор забезпечення конкурентних переваг, як інноваційний потенціал підприємства. Роль інновацій у розвитку конкурентних відносин знайшла відбиття в теоріях інноваційного розвитку й ефективної конкуренції Й. Шумпетера, а також у працях Ф. Хайска, Л. Мизеса, И. Кирцнера [10]. У роботах М. Портера, Г. Хамела, К. Прахалада, К. Кристенсена та інших інноваційність розглядається як головний чинник конкурентної боротьби. Всі інновації можна розділити на дві категорії: «підтримуючі» і «підривні». Коли конкурентна боротьба змушує компанію виробляти більш дорогі, вдосконалені продукти для своїх споживачів, то мова йде про підтримуючі інновації. В цьому випадку компанії-лідери обов'язково виявляться попереду, бо мають більше ресурсів. Мета підривних інновацій прямо протилежна – перетворити продукти низької цінової категорії в комерційно успішні, які зацікавлять менш вибагливих або нових споживачів. У цих умовах новачки можуть здолати лідера ринку. Подібні інновації істотно підвищують шанси на успіх у конкурентній боротьбі [11].

Варто зазначити, що окрім широко відомих ринкової та ресурсної концепцій, сучасні автори підкреслюють появу інституційної концепції, яка почала формуватися з початку ХХІ сторіччя [12–14 та ін.]. Її поява пов'язана з розвитком нових організаційних форм, у діяльності яких основну роль грають довгострокові відносини із споживачами, партнерства і стратегічні альянси. Мережевий характер організації суб'єктів в сучасній економіці призводить до змін основ конкуренції у напрямі поєднання конкурентних і кооперативних відносин між учасниками ринку. Ці чинники зумовили появу інституційної концепції формування конкурентних переваг підприємства [14].

Відповідно до інституціонального підходу економічна поведінка суб'єктів господарювання визначається не тільки інформаційними, технологічними резервами, а й обмеженнями соціального характеру, людськими традиціями, цінностями та встановленими правилами [13]. Інституційна концепція розглядає в якості джерела конкурентних переваг підприємства його здатність ефективно інтегруватися в навколишнє бізнес-середовище, його інфраструктуру й інформаційне поле. Метою такої інтеграції є формування і використання колективних конкурентних переваг [14].

Кожна з сучасних концепцій реалізується шляхом використання певного підходу щодо досягнення конкурентних переваг. Так, автори школи «перманентних переваг» Дж. Дей, Р. Венслі [15–17] виділяють два основних підходи до отримання конкурентних переваг:

- підхід, спрямований на споживачів, який доцільно використовувати за умови наявності різних потреб споживачів, які звертають увагу на якість та унікальні властивості товару. У рамках даного підходу акцент робиться на диференціацію товару за допомогою позиціонування та стратегії просування [15–17];

- підхід, спрямований на конкурентів, що заснований на стратегії і тактиці протидії конкурентам. Формування та підтримка конкурентних переваг у даному випадку можливі за рахунок лідерства за витратами та використання сукупності заходів, спрямованих на погіршення якості конкурентного середовища.

Криза стратегічного планування в 1980-ті роки призвела до тимчасової відмови від попередніх теорій і переходу до реструктуризації та перебудови виробничих процесів, управління всіма напрямками якості, «стисненням» фірм, скороченням штатів тощо [18]. Незважаючи на те, що ці заходи перестали використовуватися ще до середини 90-х років, варто враховувати наявність такого підходу до формування конкурентних переваг як реструктуризація підприємства, що передбачає вдосконалення системи управління підприємством, операційної діяльності, систем маркетингу, збуту та управління персоналом тощо.

У 1995 р. М. Тресі та Ф. Вірсема запропонували стратегічні напрями розвитку у межах трьох «ціннісних дисциплін»: продуктове лідерство, операційні переваги виробничих процесів або тісні відношення із клієнтами та прийомом їх обслуговування. Підприємство має ретельно вивчити, чим обумовлено його привабливість для споживача, і перетворити власну унікальну цінність в довготривалу стратегію. Тобто автори акцентують увагу на визначенні сильних сторін підприємства та побудові конкурентних переваг базуючись на їх підтримці та зміцненні [13; 16; 18; 19].

Інноваційну концепцію запропонували Чан Кім та Р. Моборн [20]. На думку вчених, світ бізнесу має різні простори (океани) – червоний та блакитний. Червоний океан відображає існуючі галузі економіки, які мають чітко визначені межі, а правила гри встановлює конкуренція. Підприємства активно здійснюють конкурентну боротьбу за споживачів. Та чим більш насиченим стає ринок, тим менше можливостей у підприємств для подальшого розвитку і збільшення прибутку. Але коли пропозиція починає перевищувати попит, для підтримки стійкого зростання недостатньо просто боротися за частку ринку. Компанії варто вийти за рамки конкуренції і створювати блакитні океани – галузі, яких нині ще не існує. Це невідомі ділянки ринку, що вимагають творчого підходу, дають можливість рости і отримувати високий прибуток. Таким чином, «блакитний океан» – це нова вільна ніша, яку підприємство створює самостійно для задоволення нових потреб споживачів.

З огляду на сучасні умови господарювання, варто зазначити необхідність використання методів неконкурентної поведінки на ринку шляхом співконкуренції з іншими гравцями ринку на основі стратегічного партнерства замість прямих конкурентних дій [21]. Співпраця передбачає більш широкий спектр взаємодій, ніж звичайні ділові відносини, при збереженні автономності сторін. При цьому підприємство, по-перше, може використовувати конкурентні переваги партнера, по-друге, посилює власні конкурентні переваги; по-третє, взаємодія підприємств формує нові конкурентні переваги за рахунок ефекту синергії.

Нині в економічних системах відбуваються якісні зміни, що обумовлюють необхідність пошуку нових форм взаємодії підприємств з метою забезпечення конкурентних переваг, до яких у першу чергу належать:

- кількісні та якісні зміни в сфері виробництва, що призводять до підвищення рівня спеціалізації підприємств і зростання попиту на товари або послуги;
- підвищення вимог до якості товарів та послуг, що створює об'єктивні передумови для встановлення довгострокових відносин з суб'єктами маркетингової інфраструктури;
- ускладнення взаємовідносин підприємств із зовнішнім середовищем;
- посилення конкуренції за споживача.

Розвиток співробітництва може виражатися в проведенні спільних досліджень, спільного використання технологій і активів, маркетингу продукції і послуг тощо. Ідея полягає в усвідомленні того, що фірми і галузі являють собою відкриті системи, які взаємодіють з багатьма рівнями та складовими навколишнього середовища. Сфери діяльності компанії включають [21]:

- галузь, усередині якої фірма постійно набуває свої ресурси і можливості для виробництва продукції;
- ресурсні ринки, на яких фірми та їх конкуренти отримують свої ресурси;
- товарні ринки, на яких фірма продає свою продукцію. Вони можуть бути поділені на товарні ринки фірми, ринки товарів-замінників і нові ринки, які можуть прийматися до уваги з метою проникнення;
- інші галузі, тобто галузі, в яких інші фірми мають схожі з розглянутою фірмою компетенції. Такі галузі важливі з двох причин. По-перше, фірма може розглядати можливість проникнення в ці галузі. По-друге, інші фірми в цих галузях є потенційними конкурентами, які можуть вторгнутися на ринки і в галузь, де працює розглянута фірма.

Кожна із цих сфер діяльності повинна бути проаналізована з точки зору прямого впливу на конкурентне становище фірми і, отже, їх можливості посилити конкуренцію.



Рис. 1. Концепції та підходи до формування конкурентних переваг підприємства

Таблиця 1

Особливості сучасних підходів до формування конкурентних переваг

Назва підходу	Автор	Особливості
Конкурентне позиціонування	М. Портер	Конкурентна перевага досягається за рахунок вигідної позиції компанії в галузі, до якої компанія належить. Підприємство аналізує сильні сторони конкурентів у галузі, обирає відповідну родову стратегію та розміщує діяльність таким чином, щоб підтримати свою родову стратегію.
«Ланцюжок вартості»	М. Портер	Конкурентна перевага досягається за рахунок пошуку «вузьких місць» у певних ланках діяльності підприємства з метою отримання більш низьких витрат або можливості диференціації товару
Орієнтація на споживача	Дж. Дей, Р. Венслі	Доцільно використовувати за умови наявності різних потреб споживачів, які звертають увагу на якість та унікальні властивості товару. Основним методом посилення конкурентних позицій є диференціація товару
Орієнтація на конкурента	Дж. Дей, Р. Венслі	Підхід заснований на стратегії і тактиці протидії конкурентам. В рамках даного підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій по погіршенню якості конкурентного середовища
Акцент на матеріальні і нематеріальні ресурси	Е. Пенроуз, Б. Вернерфельт, Р. Румельт, Дж. Барні, Р. Грант	Увага акцентується на розвитку внутрішніх можливостей фірми, які являють собою комплекс матеріальних і нематеріальних активів, які перетворюються в єдину систему завдяки спільним інтерпретаціям
Динамічний підхід до розвитку здібностей компанії	К. Прахалад, Г. Хемел	Джерелами переваги фірми над конкурентами є ключові компетенції - глибоко вкорінені здібності, які сприяють розвитку тих видів діяльності, які є найбільш успішними
Управління знаннями	Г. Бекер, І. Нотаки, Г. Такеучи та інші.	Значна увага приділяється знанням, як джерелу створення конкурентних переваг за рахунок отримання інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища та відносин між ними.
Організації, що самонавчаються	П. Сендж, Б. Брейем, М. Румизен та інші	Головна конкурентна перевага – інтелектуальний капітал, який формується на основі прирощення знань, які затребувані практикою шляхом випередження щодо підготовки, навчання й розвитку персоналу. Центральну роль відіграє організаційне навчання
Вибір стратегії в межах «ціннісних дисциплін»	М. Тресі, Ф. Вірсема	Увага акцентується на визначенні сильних сторін підприємства та побудові конкурентних переваг у межах трьох «ціннісних дисциплін»: продуктове лідерство, операційні переваги виробничих процесів або тісні відношення із клієнтами та прийоми їх обслуговування
Реструктуризація		Передбачає комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення організаційної структури і функцій управління: модернізацію технічних і технологічних аспектів виробництва; вдосконалення фінансово-економічної політики; зниження про-виробничих-збутових витрат; краще використання матеріальних і трудових ресурсів; створення сучасної інформаційної системи та документообігу
Інноваційний потенціал підприємства	М. Портер, Г. Хемел, К. Прахалад, К. Крістенсен та інші	Конкурентні переваги підприємства формуються на базі інноваційної спрямованості підприємства, яка передбачає впровадження інновацій у всі сфери діяльності підприємства
Управління відношеннями з бізнес-партнерами	Дж. Хемел, К. Прахалад, Р. Холл й інші	Робить акцент на необхідності пошуку можливостей партнерських відносин (співробітництва) замість конкуренції у зв'язку з тим, що досягнення конкурентних переваг підприємства може ґрунтуватися не лише на власних можливостях, але й на можливостях бізнес-партнерів, які разом формують ланцюг чи мережу, у яких функціонує це підприємство
Теорія екосистем (коеволуція)	Дж.Ф. Мур	В основі стратегії підприємства, яке є елементом еко-системи, лежать тісні виробничі зв'язки з партнерами, полегшення доступу до ресурсів всіх видів, визначення того, що доцільно проводити в більшому масштабі, які напрямки бізнесу слід фінансувати
Теорія соконкуренції	А.М. Бранденбургер та Б.Дж. Нейлбафф	У бізнесі немає фатальної неминучості виграшу одних і програшу інших, отримувати вигоду можуть багато учасників. Запропоновано застосовувати теорію ігор, що дозволяє, на їхню думку, проводити гнучкі комбінації:
Формування ринків майбутнього на основі інтелектуального лідерства	К. Прахалад, Г. Хемел	Компаніям необхідно зробити акцент на розвитку довгострокових компетенцій та отриманні інтелектуального лідерства. Стратегія повинна займатися не «підгонкою» компанії до її зовнішнього середовища, а створенням розриву між її поточними можливостями і прагненнями. Створюючи цю динамічну ситуацію керівники стимулюють фірми до реалізації їх домагань.
Стратегія блакитного океану	Чан Кім У., Р. Моборн	Передбачає пошук вільної ринкової ніші (блакитного океану), яку фірма створює шляхом концентрації на ключових для споживачів критеріях вибору і оцінки продукту

Розгляду концепції стратегічного партнерства з точки зору компетентісно-ресурсного підходу присвячено роботи Г. Хемела та К. Прахалада, Р. Холла й ін. Ідея співпраці лежить і в теорії підприємницьких екосистем, яка була запропонована Дж.Ф. Мур, на думку якого середовище бізнесу схоже з живою природою (екологічною системою), якій притаманні не тільки боротьба, але й еволюція, співробітництво і взаємозалежність. Фірма повинна вирощувати і підтримувати екосистему, яка формується під впливом чинників зовнішнього середовища та передбачає не тільки конкуренцію, але й еволюцію. Такий феномен Дж.Ф. Мур назвав «коеволуція». Основою стратегії є виробничі взаємовідносини з партнерами, можливість вільного доступу до всіх ресурсів, визначення напрямів розвитку та інвестування бізнесу [18; 19].

Іншим підходом щодо поєднання конкуренції та співробітництва стала теорія «соконкуренції», авторами якої є А.М. Браденбургер та Б.Дж. Нейлбафф. На їхню думку, у бізнесі одержувати вигоду можуть багато учасників, тому для розробки різних комбінацій розвитку бізнесу доцільно використовувати теорію ігор [18].

Таким чином, можна зробити висновок щодо великої кількості підходів до вибору основи формування конкурентних переваг підприємства, узагальнення яких представлено на рисунку 1. Аналіз підходів до формування конкурентних переваг дозволив визначити їх особливості (табл. 1).

Висновки. Таким чином, як видно на рисунку 1, більшість підходів співвідносяться з той чи іншою сучасною концепцією формування конкурентних переваг. Виключенням, на думку автора, є підходи, пов'язані зі створенням нових ринків та пошуком незайнятих ніш: формування ринків майбутнього на основі інтелектуального лідерства (Г. Хемел і К.К. Прахалад) та «Стратегія блакитного океану» (Чан Кім та Р. Моборн). Використання даних підходів передбачає наявність на підприємстві високого рівня розвитку ресурсної складової, перш за все, інтелектуального капіталу, що дозволяє знаходити вільні ніші або створювати нові потреби та нові ринки та в результаті отримувати лідерські конкурентні позиції на привабливих ринках.

Крім того, варто зазначити, що різні підходи не повинні розглядатися як взаємовиключні. Вони скоріше пропонують альтернативні методи для кращого розуміння тих засобів, за допомогою яких формуються конкурентні переваги, формується і впроваджується стратегія. Також при виборі того чи іншого підходу необхідно враховувати специфіку підприємства, його розміри, фінансові та організаційні можливості тощо.

Таким чином, у роботі було досліджено підходи до формування конкурентних переваг у межах сучасних концепцій та визначено їх особливості. За результатами можна зро-

бити висновок, що в сучасних умовах основою створення конкурентних переваг стають інтелектуальний капітал, креативний потенціал персоналу, унікальні організаційні знання, інновації. Особливу увагу варто приділити можливостям співробітництва з контрагентами ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Минцберг Г. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэм-пел. – СПб. : Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
2. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
3. Орехова С.В. Формирование конкурентных преимуществ фирмы через призму современной ресурсной теории / С.В. Орехова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://orekhovasv.ru/stat_8.htm.
4. 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>.
5. Сомов Д.О. Развитие основных направлений ресурсного подходу / Д.О. Сомов // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – № 3. – С. 151-157.
6. Минцберг Г. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. / Г. Минцберг, Дж.Б. Куин, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
7. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С.М. Кліменко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
8. Свиридова Л.В. Знание как конкурентное преимущество современных организаций / Л.В. Свиридова, Д.Е. Орлова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hse.ru/pubs/lib/data/access/ram/ticket/74/143265883822107bbfcf6a4eda455f23b29f4469c6>.
9. Суховаров И.В. Управление знаниями как элемент обеспечения конкурентного преимущества вуза / И.В. Суховаров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://scientific-notes.ru/pdf/030-018.pdf>.
10. Тараненко І.В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах / І.В. Тараненко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2011. – № 1(9) – С. 194-203.
11. Кристенсен К. Решение проблемы инноваций в бизнесе / К. Кристенсен, М. Рейнор. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290 с.
12. 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.
13. Сысоева Е.А. Конкурентные преимущества предприятия: эволюция и источники формирования / Е.А. Сысоева // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 5. – С. 47-51.
14. Чачашвили Э.С. Эволюция стратегического маркетинга / Э.С. Чачашвили // Научные ведомости БелГУ. Сер. Исто-

- рия. Политология. Экономика. Информатика. – 2009. – Вып. 11/1, № 9. – С. 76-81.
15. Шпотов Б.О. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидерования / Б.О. Шпотов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 50-55.
16. Усова Г.В. Підходи та методи досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством / Г.В. Усова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream>.
17. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України. – 2004 – № 8. – С. 33-38.
18. Корнеев И.М. Анализ конкурентных преимуществ предприятий пищевой промышленности // Российское предпринимательство. – 2007. – № 4. Вып. 2(89). – С. 26-30 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://old.creativeconomy.ru/articles/11857/>
19. Бойетт Д.Г. Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке / Д.Г. Бойетт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://udik.com.ua/books/book-814/>
20. Чан Ким У. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Рене Моборн. – Пер. с англ. – М. : НИРО, 2005. – 272 с.
21. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент : учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. – М. : ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.