УДК 338:658

*Т. М. Кібук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ*

СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА

*T. Kibuk
Ph.D, Associate Professor of Economic theory Department of SHEE "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv*

SPECIFICITY OF FORMING A STABLE ENTERPRISE COMPETITIVE ADVANTAGE

В статті здійснено аналіз існуючих підходів до трактування терміну «конкурентна перевага підприємства» та надано найбільш актуальне в сучасних реаліях визначення останнього. Висвітлено основні джерела для формування конкурентної переваги підприємства, до яких віднесено: інновації, залучення та утримання найцінніших співробітників, лояльність клієнтів, розширення географії ринків, підвищення вартості бренду, взаємодія з профспілками, підтримка місцевого співтовариства та сталого партнерства. Проаналізовано основні умови для формування конкурентних переваг на промисловому підприємстві, зокрема: неоднорідність ресурсів (існування ренти), стійкість ренти, недосконала рухливість (стійкість ренти в межах підприємства) та неможливість відшкодування ренти за допомогою витрат. Встановлено та систематизовано головні будівельні блоки будь-яких конкурентних переваг, серед яких: ефективність, якість, інновація та відповідність клієнтам. Проведено дослідження основних факторів, які впливають на тривалість конкурентних переваг, де виокремлено наступні: висота бар'єрів для імітації, здатності конкурентів і загальну динамічність галузевого середовища. Здійснено аналіз критеріїв стійкості конкурентної переваги, до яких віднесено: цінність, рідкість, неповторність й незамінність, та систематизовано способи досягнення стійкої конкурентної переваги. Доведено, що стійкість конкурентної переваги залежить від трьох наступних умов: джерела конкурентної переваги, кількості різних джерел, якими володіє підприємство та постійності вдосконалення та покращення своїх конкурентних переваг. Виділено три способи досягнення стійкої конкурентної переваги, а саме: лояльність клієнтів, позитивні відгуки та попереднє використання можливостей. Висвітлено підходи до формування стійких конкурентних переваг на сучасних підприємствах.

The article analyzes the existing approaches to the interpretation of the term "enterprise competitive advantage" and provides the most current definition of the last in modern realities. The main sources for forming the enterprise competitive advantage are highlighted and among them are stated the following: innovation, attraction and maintenance of the most valuable employees, customer loyalty, expansion of geography of the markets, increase of brand value, interaction with trade unions, support of local community and sustainable partnership. The basic conditions for the formation of competitive advantages in the industrial enterprise are analyzed, in particular: heterogeneity of resources (existence of rent), stability of rent, imperfect mobility (stability of rent

within the enterprise) and impossibility of reimbursement of rent with the help of expenses. The main building blocks of any competitive advantages are established and systematized, among them: efficiency, quality, innovation and customer satisfaction. The research of the main factors influencing the duration of competitive advantages has been carried out, which highlighted the following: the height of the barriers for imitation, the ability of competitors and the overall dynamism of the industry environment. The analysis of the criteria of stability of the competitive advantage, which includes: value, rarity, inimitable and non-substitutable, and systematized ways to achieve a stable competitive advantage. It is proved that the stability of a competitive advantage depends on the following three conditions: sources of competitive advantage, the number of different sources owned by the enterprise and the continuity of improvement of their competitive advantages. There are three ways to achieve a sustainable competitive advantage, namely: customer loyalty, positive feedback, and prior use of opportunities. The approaches to formation of stable competitive advantages at modern enterprises are highlighted.

Ключові слова: конкурентна перевага підприємства; джерела конкурентної переваги; стійкість конкурентної переваги; тривалість конкурентної переваги.

Keywords: enterprise competitive advantage; sources of competitive advantage; stability of competitive advantage; duration of competitive advantage.

Постановка проблеми. В останні десятиліття спостерігається загострення конкурентної боротьби майже на всіх сучасних ринках, що спричинює необхідність для підприємств пошуку шляхів для збереження власної конкурентоспроможності. Одним із головних напрямків збереження в довгостроковій перспективі своєї конкурентоспроможності є створення унікальних конкурентних переваг. Проте з розвитком різноманітних інформаційних технологій стає все актуальнішим питання, що можна вважати конкурентною перевагою для сучасних підприємств та як забезпечити її стійкість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження підходів до визначення конкурентних переваг підприємства та переліку критеріїв їх стійкості знайшло своє відображення в роботах багатьох не тільки закордонних, але й вітчизняних економістів. Найбільш вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів формування конкурентних переваг підприємства, зробили такі вітчизняні та закордонні вчені та економісти, як: J.B. Barney, Liam Fahey, R.M. Grant, John Kay, Jennifer Lombardo, M. A. Peteraf, Michael Porter, Жан-Жак Ламбен, А.С. Попов, та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз інформаційних джерел [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9] засвідчує, що в науковій літературі досить докладно викладено методичні підходи до визначення терміну «конкурентна перевага», однак не існує єдиного бачення даного терміну, крім того питання формування стійкої конкурентної переваги підприємства, опрацьовано лише частково, а надбані результати мають несистематизований, іноді суперечливий характер. Зазначене окреслило сферу дослідження, часткові результати якого представлено в даній статті, метою якої є формування системного бачення на процес забезпечення стійкої конкурентної переваги в умовах непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

Постановка задачі. Для досягнення поставленої мети автором поставлено і вирішено наступні завдання:

- виділено основні підходи до визначення конкурентної переваги;
- встановлено основні блоки формування конкурентної переваги;
- систематизовано основні критерії формування стійкої конкурентної переваги;
- визначено головні умови збереження стійкості конкурентної переваги.

Результати. Всі існуючі підходи до визначення конкурентної переваги підприємства можна до основних трьох. Так, під конкурентною перевагою можуть розглядати:

- як створення більшої цінності ніж у конкурентів (Michael Porter [1], R.M. Grant [2], M. A. Peteraf [3] і J.B. Barney [4]);
- в якості унікальних особливостей компанії та її продукції (Жан-Жак Ламбен [5], Jennifer Lombardo [6], А.С. Попов [7]);
- здатність отримана через атрибути та ресурси для виконання на більш високому рівні ніж інші в цій самій галузі чи ринку (Liam Fahey [8], John Kay [9]).

Але найповнішим, на нашу думку, є визначення конкурентної переваги підприємства як набору унікальних особливостей компанії та її продукції, що створює найвищу цінність більшу за його конкурентів [6].

Ми погоджуємося з думкою М. А. Peteraf, що для існування конкурентної переваги в сучасній промисловості, вона повинна відповідати чотирьом основним умовам, а саме [3]:

1. Неоднорідність ресурсів, тобто існування ренти. Дана умова виходить з того, що кількість ресурсів і можливостей неоднорідні в різних підприємствах. Ця різноманітність може досягатися двома різними шляхами. По-перше, підприємства, які мають найбільшу ресурсну базу можуть заробляти більший прибуток через ефективніше виробництво в порівнянні з іншими конкурентами. При цьому ключовою умовою є те, що дані ресурси для інших конкурентів постачаються в обмеженій кількості. По-друге, підприємства, які мають ринкову владу, можуть заробляти монопольний прибуток від своїх ресурсів і можливостей через навмисне обмеження випуску продукції.

2. Стійкість ренти. Повинні існувати сили на ринку, які б обмежували конкуренцію за цю ренту для всіх інших фірм, які слідує за підприємством, що має найвище положення та заробляє цю ренту.

3. Недосконала рухливість, тобто рента стійка в межах підприємства. При цьому спостерігається необхідність підтримувати власну конкурентну перевагу, для запобігання можливості переходу даної конкурентної переваги до конкурентів.

4. Неможливість відшкодування ренти за допомогою витрат. Таким чином, повинна існувати обмежена конкуренція для досягнення такого ж положення, що і підприємство з конкурентною перевагою, для всіх інших конкурентів. Інакше, витрати на досягнення даного положення будуть перевищувати вигоду від цієї конкурентної переваги.

На сьогоднішній день до основних ресурсів, які можуть забезпечувати конкурентні переваги, прийнято відносити такі: інновації, залучення та утримання найцінніших співробітників, лояльність клієнтів, розширення географії ринків, підвищення вартості бренду, взаємодія з профспілками, підтримка місцевого співтовариства та сталого партнерства.

Внутрішній аналіз призводить до виявлення сильних і слабких сторін фірми та, зокрема, її відмінних компетенцій, включаючи її ресурси та можливості. Відмінні компетенції дозволяють компаніям створювати найвищу цінність для клієнтів, допомагаючи їм досягти чотирьох основних будівельних блоків конкурентних переваг:

1. Ефективність: у бізнес-організації такі матеріали, як земля, капітал, ноу-хау з управління сировиною та технологічні ноу-хау перетворюються на такі вироби, як продукти та послуги. Ефективність операцій дозволяє компанії знизити вартість матеріалів для отримання даного випуску та досягнення конкурентної переваги. Продуктивність працівників вимірюється в розрахунку на випуск продукції на одного працівника.

2. Якість: якість товарів і послуг свідчить про надійність роботи, яку призначено для продукту. Продукти високої якості створюють репутацію та фірмову назву, що, у свою чергу, дозволяє компанії встановлювати вищі ціни на товари. Вища якість продукції також може призвести до більшої ефективності, з меншим трудомістким рівнем праці працівників, виправлення дефектних продуктів або послуг. Це призводить до підвищення продуктивності працівників, що означає зниження собівартості одиниці.

3. Інновація: інновація означає новий спосіб роботи речі. Інновація призводить до нових знань, нових структур та стратегій розвитку продукту в компанії. Успішні інновації дають компанії щось унікальне, що не вистачає у його конкурентів (тобто, поки імітація не відбудеться). Ця унікальність дозволяє компанії диференціювати і встановлювати преміальну ціну на товари. Успішні інновації також можуть дозволити компанії скоротити собівартість одиниці продукції. Дослідження в декількох галузях показали, що інновації є основним рушієм вищої рентабельності.

4. Відповідність клієнтам: Компанії, як очікується, надаватимуть клієнтам те, що їм необхідно, розуміючи потреби та бажання клієнтів. Це передбачає зробити все можливе, щоб визначити потреби клієнта та задовольнити ці потреби. Відповідність клієнтам визначається шляхом налаштування продуктів, швидкого терміну доставки, якості, дизайну та оперативного післяпродажного обслуговування.

У зв'язку з високою непередбаченістю сучасного зовнішнього середовища, стає все складнішим питанням для більшості підприємств підтримувати вже існуючі конкурентні переваги. Так, до основних причин, які ведуть до змін у конкурентних перевагах підприємств, найчастіше виділяють такі: нові технології, нові або змінені споживчі потреби, поява нового сегмента галузі, зміна виробничих витрат і доступності, зміни в урядових постановах та інші.

Тривалість конкурентної переваги компанії залежить від трьох факторів: висоти бар'єрів для імітації, здатності конкурентів і загальної динамічності галузевого середовища.

1. Перешкоди для імітації

Перешкоди для імітації є факторами, які ускладнюють конкуренту копіювання відмінної компетенції компанії. Чим довше потрібно імітувати відмітну компетентність компанії, тим більша є можливість компанії вдосконалювати цю компетентність або будувати інші компетенції. Імітативність відноситься до швидкості, з якою інші дублюють основні ресурси та можливості фірми.

- Найпростіші відмінні компетенції для наслідування - це ті, які базуються на твердих матеріальних активах, таких як будівлі, заводи та обладнання, які є видимими для конкурентів і можуть бути легко придбані.

- Нематеріальні ресурси вже важче імітувати. Торгові імена символізують репутацію компанії та захищаються законом.

- Маркетинг та технологічне ноу-хау є нематеріальними ресурсами, які відносно легко імітувати:

1) Маркетингові стратегії є видимими для конкурентів, а співробітництво в маркетингу між компаніями сприяє поширенню ноу-хау.

2) Технологічне ноу-хау повинно бути захищено патентами, але на практиці часто можна винайти патент.

- Імітація можливостей важче, ніж імітація ресурсів. Можливості часто невидимі для сторонніх, і вони базуються на способах прийняття рішень і процесів, керованих глибоко в рамках компанії. Крім того, можливості компанії не залежать від однієї особи, але є результатом того, скільки людей взаємодіють в унікальних організаційних умовах. Таким чином, жодна людина не може дублювати можливості, і тому рух персоналу не буде настільки корисним для імітації можливостей.

2. Здатність конкурентів

Коли компанія прагне до певного способу ведення бізнесу, спираючись на набір ресурсів та можливостей, тоді компанії буде важко реагувати на нову конкуренцію, якщо це вимагає значних змін в існуючих зобов'язаннях. Цей вплив на міцність конкурентних переваг називають здатністю конкурентів. Серед таких зобов'язань виокремлюють:

- Стратегічне зобов'язання - це прагнення компанії до певного способу ведення бізнесу, тобто створення певного набору ресурсів та можливостей.

- Споріднена концепція - це здатність до поглинання, тобто здатність підприємства ідентифікувати, асимілювати та використовувати нові знання. Фірми з низьким потенціалом поглинання можуть мати внутрішню інерцію, що уповільнює їх здатність до інновацій та імітації.

- Тому, коли інновації змінюють правила конкуренції в галузі, цінність часто переміщується від встановлених конкурентів до нових підприємств, які працюють з новими бізнес-моделями.

Отже, як свідчить практика сьогодення, досягнення конкурентної переваги не завжди є постійним або навіть тривалим явищем. Після того, як фірма встановлює собі в галузі перевагу, інші фірми намагаються слідувати її прикладу, з тим щоб заробити на їх схожості. Ось чому конкурентна перевага підприємства повинна бути стійкою, а також у стані витримати випробування часом, для того, щоб стати великою. Оскільки більшість конкурентних переваг можуть бути скопійовані протягом часу. Так, близько 70 % усіх нових продуктів можуть бути дубльовані протягом одного року і від 60 до 90 % поліпшення процесу (навчання) в кінцевому підсумку переходить до конкурентів [10].

Таким чином, під стійкою конкурентною перевагою можна розуміти активи компанії, атрибути, або здібності, які важко дублювати або перевищувати; і які забезпечують найвище або сприятливе в довгостроковій перспективі положення над конкурентами [11].

Для того, щоб підприємство змогло досягти стійку конкурентну перевагу, остання повинна відповідати таким основним критеріям:

- цінність, тобто мати суттєву цінність для споживачів;
- рідкість – перевага не є звичайною компетенцією чи ресурсом і її складно отримати;
- неповторність, тобто не може бути легко скопійовано або імітовано конкурентами підприємства;
- незамінність, тобто споживачі не зможуть або не захочуть замінити продукцію або послуги даного підприємства на схожі пропозиції від його конкурентів [12].

Стійкість конкурентної переваги залежить від трьох умов:

1. Перше - особливе джерело переваги. Існує ієрархія джерел конкурентних переваг з точки зору стійкості. Переваги низького порядку, такі як низька вартість робочої сили або дешева сировина, порівняно легко імітувати. Переваги вищого порядку, такі як наявність власної технології, диференціація продуктів, репутація бренду та відносини з клієнтами, є більш міцними. Переваги вищого порядку включають більш розвинені навички та можливості, такі як спеціалізований та кваліфікований персонал, внутрішні технічні можливості та найчастіше тісні зв'язки з провідними клієнтами. Такі переваги також вимагають стійких та сукупних інвестицій у фізичні засоби та спеціалізовані нематеріальні активи.

2. Другим детермінантом стійкості є кількість різних джерел переваги, якими володіє фірма. Якщо є лише одна перевага, конкуренти можуть скасувати цю перевагу. Фірми, які підтримують лідерство з часом, мають тенденцію до поширення переваг у всій цільовій ланці.

3. Третя і найважливіша основа для сталого розвитку - постійне вдосконалення та покращення. Фірма повинна продовжувати створювати нові переваги принаймні так само швидко, як конкуренти можуть відтворити старі. Фірма повинна неухильно покращувати свою продуктивність в порівнянні з існуючими перевагами. Це ускладнює для конкурентів їх знецінення.

У сучасних динамічних і швидко розвиваються середовищах єдиний спосіб, за який компанія може зберегти конкурентну перевагу з часом, полягає у постійному підвищенні її ефективності, якості, інновацій та чутливості клієнтів. Найуспішніші фірми - це ті, хто постійно навчається, шукаючи шляхи вдосконалення своїх операцій та постійне підвищення вартості їхніх відмінних компетенцій або створення нових компетенцій.

Загалом можна розрізнити три способи досягнення стійкої конкурентної переваги.

1. Лояльність клієнтів
2. Позитивні відгуки
3. Попереднє використання можливостей.

Лояльність клієнтів створює стійкість, коли клієнти постійно повертаються до компанії за вибором, оскільки наданий їм продукт або послуга є унікальними або більш цінними, ніж конкуренція. Це також може бути пов'язано з брендом, який відобразив асоціацію унікальності продукту або послуги в розумі клієнта. Це також може бути пов'язано з високими витратами на перехід, які клієнти повинні понести, якщо вони змінили

товари чи послуги: у цьому випадку клієнт заблокований. Прикладом унікальності або вищої цінності є Schlumberger, який керує майже 70 відсотками світового ринку лісозаготівель, високо спеціалізованою службою контролю за використанням нафти. Кока-Кола або Louis Vuitton є одними з найбільш характерних прикладів стійких конкурентних переваг, що надходять від сильного бренду. Приклад високих витрат на комутацію дає корпорація Майкрософт, чия операційна система така домінуюча, що клієнт, який бажає перейти на конкурентну систему, таку як Linux або Apple, матиме величезні витрати на адаптацію прикладних програм.

Позитивні відгуки - це переваги, які слідує за логікою "успіх приносить успіх" і забезпечують збільшення прибутків. Існує два види позитивних відгуків: "зовнішні зв'язки мережі" та "ефекти досвіду". Експертиза з мережею існує тоді, коли клієнтська база продукту чи послуги така, що вона спонукає інші продукти або постачальників послуг затверджувати їх у власній ціннісній пропозиції. У свою чергу той факт, що інші продукти або послуги використовують оригінальний продукт, збільшує вартість нових клієнтів для придбання оригінального продукту або послуги. Цей добродійний круг створює позитивний цикл, що посилює конкурентну позицію компанії. Класичний приклад зовнішніх ефектів мережі був забезпечений битвою за стандартами між VHS і Betamax. Оскільки JVC, винахідник VHS, відкрив свою ліцензію багатьом електронним виробникам споживачів, він зробив VHS більш доступним. Це, в свою чергу, спонукало виробників відео та дистриб'юторів додати більше фільмів на стандарт VHS, спонукаючи більшість споживачів купувати касети VHS, враховуючи наявність великої кількості доступних фільмів VHS. Microsoft DOS та Windows або Microsoft Office виконували один і той самий шлях: більше програм, доступних у Windows або більше користувачів Microsoft Office, приваблює більше клієнтів для придбання персональних комп'ютерів Windows і для того, щоб стати користувачами Microsoft Office, що, в свою чергу, спонукає більше програмного забезпечення Windows, що приваблює більше клієнтів. Betamax касети зникли, комп'ютери Macintosh були витіснені в невелику ринкову нішу, а Lotus 123 або WordPerfect майже звалилися. В кінцевому підсумку, зовнішні наслідки мережі створюють ситуацію, в якій "переможець приймає все", а це означає, що компанія, яка розробила конкурентні переваги на основі зовнішніх ефектів мережі, досягла квазімонополістичної ситуації.

Попередня реалізація можливостей - це тип конкурентної переваги, який ґрунтується на тому, що одна компанія виділяє основні ресурси або активи, які конкуренти будуть мати для доступу до важких ресурсів, або для розвитку компетенцій, які є "нескінченними" часами. Асигнування ресурсів або активів застосовується до привілейованого доступу до природних ресурсів, таких як концесії на розташування або видобуток корисних копалин. Це може стосуватися доступу до навичок та талантів, коли вони мають обмежену пропозицію, як це відбувається на багатьох ринках, що розвиваються, таких як сектори, пов'язані з Інтернетом. Це може стосуватися права на ведення бізнесу, наприклад отримання ліцензій, як у телекомунікаціях, або посадових прав у повітряному транспорті. Патентування є формою переваги, оскільки вона надає власнику патенту період, протягом якого він має власне право використовувати патент. Це відноситься до розподільних мереж, партнерських відносин або доступу до сприятливих місць, як і в роздрібній або готельній галузі. Нестабільність часу - це конкурентна перевага, заснована на компетенціях, що вимагають багато часу для наслідування. Наприклад, Toyota отримала стійку перевагу, розвиваючи процеси "kanban" та "just-in-time". Ці процеси були створені з часом через проби та помилки. Коли західні автовиробники виявили силу таких процесів у 1980-х роках, вони також виявили, що їх не так легко імітувати, беручи до уваги складність соціальних стосунків. Їм довелося витратити час, щоб пройти той самий тип проб і помилок, які Toyota в першу чергу зазнала.

Таким чином, постійні зміни в конкурентному середовищі сучасних підприємств загострюють питання створення ними довгострокових конкурентних переваг, які зможуть забезпечити підприємству високу конкурентоспроможність. Тому кожне підприємство повинно здійснювати обґрунтований вибір власних конкурентних переваг і забезпечувати їхню стійкість.

На завершення можна констатувати, що питання дослідження взаємозв'язку між формуванням конкурентних переваг підприємства та рівнем його конкурентоспроможності поки що лишаються відкритими і являють собою проблемне поле для подальших досліджень як безпосередньо автором цієї статті, так і чисельних науковців та практиків, що спеціалізуються у цій предметній галузі.

Література.

1. Porter M. E. Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / Michael E. Porter. — NY.: Free Press, 1998. — 592 p.
2. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Роберт М. Грант. — Санкт-Петербург: Питер, 2011. — 554 с.
3. Peteraf M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View / Margaret A. Peteraf // Strategic Management Journal. — 1993. — Vol. 14. — P. 179–191.
4. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / Barney // Journal of Management. — 1991. — Vol. 17. — P. 99–120.
5. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен. — Санкт-Петербург: Наука, 1996. — 589 с.
6. Lombardo J. Types of Competitive Advantage: Cost, Product, Niche & Sustainable Advantages [Електронний ресурс] / Jennifer Lombardo — Режим доступу до ресурсу: <http://study.com/academy/lesson/types-ofcompetitive-advantage-cost-product-niche-sustainableadvantages.html#lesson>.

7. Попов С. А. Стратегическое управление: Модульная программа для менеджеров / Попов С. А. — М. : Инфра-М, 1999. — 321 с.
8. Fahey L. Competitors: Outwitting, Outmaneuvering, and Outperforming / Liam Fahey. — New York: John Wiley & Sons, 1998. — 576 p.
9. Kay J. Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value / John Kay. — USA: Oxford University Press, 2003. — 416 с.
10. Olsen E. Competitive Advantage — Building A Lasting Organization [Электронный ресурс] / Erica Olsen — Режим доступа до ресурсу: http://homebusiness.about.com/od/growing/a/comp_advantage.htm.
11. Faulkenberry K. Sustainable Competitive Advantages: Definition, Types, & Examples [Электронный ресурс] / Ken Faulkenberry — Режим доступа до ресурсу: <http://www.arborinvestmentplanner.com/sustainablecompetitive-advantages-definition-types-examples/>.
12. Waggoner D. Competitive Advantage [Электронный ресурс] / Dena Waggoner — Режим доступа до ресурсу: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Bun-Comp/Competitive-Advantage.html#ixzz34dD6T8uW>.

References.

1. Porter M. E. (1998), *Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, USA.
2. Grant R.M. (2011), *Sovremennyy strategicheskij analiz* [Modern strategic analysis], Piter, Sankt-Peterburg, Russia.
3. Peteraf M.A. (1993), “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179–191.
4. Barney J.B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99–120.
5. Lamben Zh.Zh. (1996) *Strategicheskij marketing. Evropejskaja perspektiva* [Strategic marketing. European perspective], Nauka, Sankt-Peterburg, Russia.
6. Lombardo J. Types of Competitive Advantage: Cost, Product, Niche & Sustainable Advantages (2016), available at: <http://study.com/academy/lesson/types-ofcompetitive-advantage-cost-product-niche-sustainableadvantages.html#lesson> (Accessed 4 February 2016).
7. Popov S.A. (1999), *Strategicheskoe upravlenie: Modul'naja programma dlja menedzherov* [Strategic Management: A Modular Program for Managers], Infra-M, Moscow, Russia.
8. Fahey L. (1998), *Competitors: Outwitting, Outmaneuvering, and Outperforming*, John Wiley & Sons, New York, USA.
9. Kay J. (2003), *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press, USA.
10. Olsen E. Competitive Advantage — Building A Lasting Organization (2016), available at: http://homebusiness.about.com/od/growing/a/comp_advantage.htm (Accessed 15 February 2016).
11. Faulkenberry K. Sustainable Competitive Advantages: Definition, Types, & Examples (2016), available at: <http://www.arborinvestmentplanner.com/sustainablecompetitive-advantages-definition-types-examples/> (Accessed 20 May 2016).
12. Waggoner D. Competitive Advantage (2016), available at: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Bun-Comp/Competitive-Advantage.html#ixzz34dD6T8uW> (Accessed 13 April 2016).

Стаття надійшла до редакції 10.10.2018 р.