DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.100](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.100)

УДК 339.137.2

*А. М. Орел,
к. е. н., старший викладач,
докторант кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту,
Харківський національний технічний університет сільського господарства
імені Петра Василенка
ORCID ID: 0000-0003-0823-3346*

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕТЕРМІНАЦІЇ ДЖЕРЕЛ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

*A. Orel
PhD in Economics, Senior Lecturer,
Doctoral Student of the Department of Organization of Production, Business and Management,
Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture.*

SCIENTIFIC AND THEORETICAL PRINCIPLES OF DETERMINING THE SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

Розглянуто три ключових підходи до формування конкурентних переваг підприємства: ринковий, ресурсний, інституційний. Визначено основні напрями формування конкурентних переваг в рамках ресурсного підходу: на основі ключових компетенцій, шляхом постійного впровадження інновацій, шляхом створення підприємства, яке самонавчається в рамках розвитку економіки знань. Визначено зміст ринкового підходу, який передбачає реалізацію двох класичних конкурентних стратегій, які полягають в управлінні витратами або диференціації для завоювання прихильності споживача в якості продукції або її ціні. Ринковий підхід передбачає адаптацію підприємства в ході своєї діяльності до мінливих умов зовнішнього середовища та пошук своєї ніші при реалізації стратегії фокусування. Іншим аспектом ринкового підходу визначено орієнтацію на конкурентів, що передбачає реалізацію стратегій захисту власних унікальних ключових компетенцій як основи конкурентних переваг або обмеження конкурентів щодо доступу до рідкісних ресурсів.

Визначено вирішальну роль сучасного інституційного підходу у пошуку додаткових джерел конкурентних переваг шляхом вибудовування партнерських взаємовідносин із іншими суб'єктами господарювання в рамках мережових структур, що дозволяє збільшувати споживчу вартість для покупців, забезпечувати вдосконалення структури товарного ринку в цілому, підвищувати якість продукції й реалізовувати концепцію соціальної відповідальності бізнесу. Доведено необхідність врахування положень всіх існуючих підходів в ході аналізу поточних конкурентних переваг і встановлення перспективних напрямів створення майбутніх.

The article is devoted to the generalization of existing scientific and theoretical approaches to determining the sources of enterprise competitive advantages.

Three key approaches to the formation of enterprise competitive advantages are considered: market, resource, institutional. The basic directions of competitive advantages formation within the resource approach are defined: on the basis of key competences, by constant introduction of innovations, by creation of the enterprise which is self-taught within the economy of knowledge development. The content of the market approach is determined, which involves the implementation of two classic competitive strategies, which are to manage costs or differentiation to win the consumer's commitment to product quality or price. The market approach involves the adaptation of the enterprise in the course of its activities to changing environmental conditions and the search for its niche in the implementation of the focus strategy. Another aspect of the market approach is the focus on competitors, which involves the strategies implementation to protect their own unique key competencies as a basis for competitive advantage or to limit competitors' access to scarce resources.

The crucial role of the modern institutional approach in finding additional sources of competitive advantage by building partnerships with other businesses within the network structures, which allows to increase consumer value for customers, improve the structure of the product market as a whole, improve product quality and implement the concept of social business responsibility. The necessity to take into account the provisions of all existing approaches in the analysis of current competitive advantages and to establish promising areas for future ones is proved. In the framework of practical activities, the company must determine a key competitive strategy to ensure the creation of competitive advantages, focusing on internal competitive potential and the state of the external environment. The institutional structure is an important additional source of competitive advantage from partnership and cooperation.

Ключові слова: конкурентна перевага; ринковий підхід; ресурсний підхід; конституційний підхід; мережа; партнерство; конкурентний потенціал.

Key words: competitive advantage; market approach; resource approach; constitutional approach; network; partnership; competitive potential.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Аграрний сектор відіграє важливу роль у створенні внутрішнього валового й національного продукту. Являючись класичною галуззю національної економіки, він забезпечує практично все сільське населення робочими місцями, створює продуктову базу продовольчої безпеки країни, сприяє наповненню бюджету валютними надходженнями за рахунок експорту продукції тощо. Важлива роль сільського господарства і по відношенню до галузей переробки його продукції: харчової і легкої промисловості, ресторанного господарства. Для досягнення успіху у конкурентній боротьбі і як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку необхідно мати, розвивати й створювати нові конкурентні переваги. Очевидним бачиться факт акценту на ресурсній складовій потенціалу сільськогосподарського виробництва на теперішній час. Для забезпечення високих результатів діяльності в майбутньому цього недостатньо. Необхідно вишукувати нові й розвивати існуючі джерела конкурентних переваг, відмінних від ресурсних. З іншого боку актуальність і вагомість ресурсних складових залишається значною, але вимагає перегляду підходів до використання через безвідповідальне поводження з ними. Загальні трансформації зовнішнього середовища, які відчутно змінили профіль конкурентної боротьби з врахуванням інтеграційних та глобалізаційних тенденцій свідчать про необхідність вдосконалення парадигми формування стратегій конкуренції. Поєднання цих аспектів ставить перед сучасними науковцями завдання розвитку і вдосконалення формування і підтримки конкурентних переваг суб'єктів агробізнесу, що підтверджує актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Становлення теорії формування й розвитку конкурентних переваг пов'язано з працями таких провідних закордонних дослідників як: М. Портер, Д. Барні, Ж.-Ж. Ламбен, Г. А. Азоєв, Р. А. Фатхутдінов, Ф. Котлер, М. Леві. Серед українських науковців варто виділити праці таких науковців: Ю. Б. Іванов, С. П. Гаврилюк, І. З. Должанський, Т. О. Загорна, П. С. Смоленюк, М. Книш, Г. О. Селезньова, О. П. Микитюк ті інші. Незважаючи на рід існуючих досліджень, питання детермінації джерел конкурентних переваг потребує подальшого розгляду та уточнення.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у вдосконаленні існуючих підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу дослідження. В попередніх дослідженнях автора представлено аналіз існуючих визначень поняття «конкурентна перевага», представлено основні підходи до її розуміння й

надано власне авторське бачення. Під конкурентною перевагою варто розуміти результат позиціонування підприємствами власної продукції на конкретному ринку, яка за параметрами характеристик і властивостей перевищує аналоги конкурентів, маючи більшу прихильність споживачів. Конкурентна перевага відображає ефективно реалізований конкурентний потенціал підприємства.

Для визначення джерел формування конкурентних переваг для суб'єктів агробізнесу необхідно глибоко і ґрунтовно розглянути існуючі підходи, визначити найбільш доцільні цій галузі й запропонувати шляхи їх створення та розвитку.

Перш за все, необхідно детально проаналізувати існуючі підходи та концепції до виокремлення джерел конкурентних переваг і визначити, на що вони направлені.

Дослідники [1-3] дотримуються точки зору, що існує три підходи до виявлення джерел формування конкурентних переваг підприємств: ресурсний, ринковий і інституційний. Але, враховуючи чисельні здобутки науковців, виокремлюють ряд авторських концепцій, які складають або доповнюють зміст цих підходів.

Найчастіше дослідники наводять джерела, запропоновані Ж. Ламбенем [4], який виділяв якість продукції, витрати виробництва й ключові компетенції. Ресурсна концепція робить акцент на внутрішніх можливості підприємства, здібностях, здатностях і безпосередньо самих ресурсах. В роботі [5] представлена ієрархія категорія ресурсів як джерел конкурентних переваг: на першому місці матеріальні активи, на другому – нематеріальні, на третьому – організаційні потенційні можливості, на останньому – головні компетенції.

Найбільше популярності в межах ресурсного підходу набула концепція розвитку ключових компетенцій, основоположниками якої традиційно вважають К. Прахалада і Г. Хамела [6], які запровадили це поняття в економічну науку. Дослідники вважали, що джерелами стійких конкурентних переваг виступають можливості менеджменту консолідувати технології і навички у компетенції, які створюють для різних сфер бізнес-діяльності потенціал швидкої адаптації до змін, визначаючи їх як основні першоджерела конкурентних переваг, які наповнюють підприємство потужним резервом зростання.

Вартує уваги зазначене автором твердження [7], що ключова компетенція знаходиться на перетині внутрішніх умов бізнесу і споживчих переваг, являючись знанням, використання якого дозволяє отримати максимальну долю споживчої вартості. Ключова компетенція дозволяє перемагати в конкурентній боротьбі як за рахунок покращення властивостей продукту, так і за рахунок кращого фінансового положення як результату ефективнішого внутрішнього розподілу витрат.

В основі ключової компетенції знаходяться здібності, які за ієрархією Д. Коллінза [8] розподіляється на 3 рівні: на першому знаходяться функціональні, які відносяться до підтримки основних бізнес-процесів підприємства; другий рівень включає здібності продуктових інновацій або виробничої гнучкості задля адаптації під вимоги зовнішнього середовища; третій рівень відображає креативність щодо швидкості розробки стратегії у порівнянні з конкурентами, визначаючи цінність ресурсів.

Компетенція розглядається як особливий інформаційний ресурс, об'єднуючий знання, досвід і навички управління ресурсами й бізнес-процесами для досягнення поставлених цілей. Їх носієм індивідуально або колективно виступають працівники. Подібно до здібностей компетенції мають власну ієрархію. Ключовими вважаються компетенції, які беруть участь у створенні найбільшої споживчої вартості як колективне знання щодо управління використанням інших компетенцій і здібностей, створюючи додаткову споживчу вартість [9, с. 43].

Процес ідентифікації ключових компетенцій запропонований Дж. Барні [10], в рамках якого ресурси й здібності розглядається за критеріями відповідності властивостям ключових компетенцій: цінність, рідкість, складність копіювання, отримання економічних вигід від цих ресурсів. Цінність відображає комбінацію ресурсів відповідно вимогам зовнішнього середовища таким чином, щоб можна було використовувати можливості або нівелювати загрози. Серед цих критеріїв особливої уваги вимагає неможливість копіювання, яка включає унікальність історичних умов, причину неоднозначності і соціальну складність. Такий аналіз називається VRIO, відповідно якому саме за цією послідовністю розглядаються ресурси та здатності.

Іншим дослідником, М. Петерафом, було запропоновано критерії відповідності ресурсів здатності генерувати конкурентні переваги, до яких віднесено неоднорідність ресурсів; фактичні обмеження конкуренції, що передбачає неспроможність конкурентів імітувати або заміщати цінні ресурси; прогнозні обмеження конкуренції відносно вартості ресурсів дешевше дисконтованої; немобільність ресурсів відносно підприємства.

В продовження компетентісного підходу часто розглядають концепцію управління знаннями, яка розвинулась в теорію організацій, які самонавчаються [11, 12]. Особливістю функціонування такого підприємства виступає прирощення знань, затребуваних практикою. Носієм знань розглядається персонал, а його капіталізація можлива за умови постійного розвитку і навчання кадрів. В цьому аспекті розглядається розвиток інтелектуального капіталу як основної рушійної сили в забезпеченні економічного успіху. Ці організації спроможні перетворювати соціальний капітал в інтелектуальний шляхом організаційного навчання.

Важливу роль в рамках ресурсного підходу відіграє концепція створення конкурентних переваг на основі інноваційного потенціалу підприємства. В цілому забезпечення створення конкурентних переваг на

основі інновацій варто розглядати як окрему глибинну сферу дослідження. В рамках ресурсного підходу зауважимо, що наразі інновації розглядають як найсучасніший і найпотужніший драйвер розвитку народного господарства країни. Їх зміст, пов'язаний із впровадженням в діяльність підприємства сучасних досягнень науки і техніки, відображає матеріалізацію творчої діяльності, що створює нові споживчі цінності у формі товарів, продуктів, виробів, техніки і технології та інших форм, що дозволяє отримувати ряд ефектів як в життєдіяльності споживачів, так і в функціонуванні підприємства. Визнаючи класифікацію інновацій на базові, підтримуючі (поліпшуючі) й раціоналізаційні, можна встановити її роль у забезпеченні створення конкурентних переваг. Підтримуючі й раціоналізаційні спрямовані на утримання лідерських позицій, а базові або підривні направлені на перетворення сегментів ринку у комерційно успішні.

Другим розповсюдженим підходом до визначення джерел конкурентних переваг виступає ринковий, становлення якого пов'язують із працями М. Портера та І. Ансоффа. Його зміст полягає в ідентифікації власних відмінностей скажіть конкурентів шляху аналізу зовнішнього середовища. Основу підходу становить визначення привабливості галузі й конкурентної позиції підприємства в ній, що найчастіше пов'язують із моделлю «5 сил конкуренції Портера» та його ж ромбом галузі. На основі такого аналізу вибирається одна із двох класичних стратегій: орієнтації на зменшення витрат або диференціації залежності від створення доданої вартості в рамках ланцюга її забезпечення. Ринковий підхід передбачає адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Третім підходом, який за хронологію розглядають як найбільш сучасний, виступає інституційний. Його виникнення пов'язано із відчутними трансформаціями самого конкурентного середовища. Інститути за дефініцією Д. Норта є будь-якими правилами поведінки, які існують у суспільстві як обмежувальні рамки для формулювання «правил гри», що організовують взаємовідносини між людьми. Важливою рисою інститутів є зменшення невизначеності середовища. В цьому аспекті в рамках інституційного підходу економічна поведінка суб'єктів обмежуються чисельними правилами, як економічного, так і інших типів обмежень: соціальні, культурні, екологічні тощо. На відміну від попередніх підходів, де виникнення конкурентних переваг пов'язано виключно із індивідуальною діяльністю суб'єкта господарювання, в рамках даного підходу передбачається їх отримання шляхом взаємодії з іншими агентами ринку, що вимагає інтеграції в навколишнє оточення, інфраструктуру й інформаційне поле. Таким чином виникають так звані колективні конкурентні переваги на перетині понять «конкуренція» та «кооперація», який називають «коонкуренція».

Окремим напрямом в рамках інституційного підходу можна визначити концепцію Чан Кім та Р. Моборн [13] щодо червоних і блакитних океанів, сутність яких полягає у створенні нових ринків без напруженої конкуренції – блакитних океанів – на перевагу сучасним існуючим – червоним.

Важливу роль у становленні інституційного підходу як відносно формування конкурентних переваг, так і відносно розвитку соціально-економічних систем в цілому відіграє поняття «мережа». Цей незамінний атрибут сучасності присутній фактично всюди: соціальні мережі, Інтернет як глобальна інформаційна мережа, різні співтовариства й об'єднання: від партій до всесвітніх організацій тощо. Всі ці явища об'єднує мережа як упорядкування зв'язків [14] між окремими агентами, які відрізняються відносною стабільністю, що не залежить від кількості й частоти взаємодії між агентами, а також правилами. Мережа знаходиться між двома «полярними» поняттями: ринком і ієрархією, взаємодія між якими, а також специфіка формування трансакційних витрат була розглянута в працях О. Уільямсона як одного із найвидатніших представників інституціональної теорії. Ієрархія найчастіше розглядається відносно підприємства як суб'єкта господарювання. В основі взаємодії агентів у рамках мережі знаходиться мережива контрактиція або координація, де акцент на формуванні конкурентних переваг переноситься з внутрішнього середовища власних спроможностей на інших агентів. Автори [14] вважають, що в основі класифікації «ринку – мережа – ієрархія» знаходяться такі типи економічної взаємодії: «конкуренція – співробітництво – підпорядкування». Таке порівняння варто визнати умовним, так як конкуренція існує завжди і всюди, і, навіть, в середині організації як ієрархічної структури. З іншого боку пошук конкурентних переваг серед партнерів по взаємодії є важливим додатковим джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, можна підсумувати, що ресурсний підхід зорієнтований переважно на внутрішні спроможності, здатності й самі ресурси підприємства; ринковий підхід зорієнтований на потреби споживачів і, як наслідок, ситуацію на ринку; інституційний підхід розглядає взаємодію агентів в межах мережових структур для створення колективних конкурентних переваг.

Ще одним об'єктом, на який можуть бути спрямовані дії підприємства в контексті забезпечення конкурентних переваг, виступають самі конкуренти, що найчастіше розглядаються серед дослідників як стратегія конкурентної боротьби. Дж. Дей та Р. Венслі [15] розглядають підхід, орієнтований на споживачів, як варіацію диференціації, а підхід, спрямований на конкурентів, як реалізацію стратегії і тактики протидії конкурентам, що окрім лідерства за витратами передбачає свідоме погіршення конкурентного середовища.

Більше розширене бачення такого підходу представлено в роботі Є. А. Бройдо [16], який вважав конкурентну перевагу внутрішньою властивістю кращі за конкурентів забезпечувати потреби клієнта і розглядала джерела створення конкурентних переваг у 2 аспектах: безпосередньо створення й орієнтації на присвоєння. Автор виокремлював такі можливі джерела конкурентних переваг: власність і положення; доступ до розподілу і постачання; знання, компетентність і майстерність. В рамках першого типу джерел

відносно власності передбачається активне придбання цінних ресурсів, а відносно присвоєння – обмеження конкурентів щодо доступу до них. В рамках другого типу передбачається або створення умов для доступу до ресурсів або закриття доступу для конкурентів. В рамках третього розглядається розвиток і накопичення власних організаційних знань або перешкоджання копіюванню з боку конкурентів аналогічних знань. Варто зауважити, що реалізація конкурентних заходів типу «присвоєння» мають відчутні обмеження в розрізі їх законності, етичності й сумлінності.

Варто зауважити, що окремими дослідниками була здійснена спроба об'єднати ці підходи. Так, О. Штейн [17] запропонував ринково-орієнтовану парадигму на основі поєднання ресурсного й індустріального-економічного (за визначення автора), який відповідає параметрами ринкового. О. Царенко [18] також дотримується подібної точки зору.

В окремих концепціях дослідників спостерігається наявність рис різних підходів. Наприклад, А. Кей [19] надає такі: структура як унікальна мережа зв'язків підприємствам із зовнішніми контрагентами та всередині; репутація як довготривале підтримування позитивного іміджу в очах покупців; інновації як джерело перемоги над конкурентами за рівнем впровадження сучасних досягнень у сферах наукових досліджень, проектування і маркетингу; стратегічні активи як резерви унікальних ресурсів, представлених об'єктами інтелектуальної власності, природними монополіями тощо.

М. Трейсі та Ф. Вірсема [20] запропонували 3 групи джерел конкурентних переваг. До першої віднесено функціональні, які передбачають кращі параметри продукції, ніж у конкурентів. Друга група представлена тісним зв'язком із споживачем щодо задоволення унікальних потреб, найчастіше підтриманих множиною послуг. Третя група передбачає лідерство за товарами щодо стабільного виведення на ринок інноваційних продуктів.

Висновки. На основі проведеного дослідження варто зауважити, що існує чотири підходи до визначення джерел конкурентних переваг. Перший підхід передбачає орієнтацію на внутрішнє середовище підприємства, яке представлено множиною матеріальних і нематеріальних ресурсів, знаннями й навичками працівників, соціальним і інтелектуальним капіталом. Відповідно всі дії підприємства стосуються вдосконалення власного продукту, діяльності підприємства в цілому шляхом вдосконалення ключових бізнес-процесів, які забезпечують створення доданої вартості, що має цінність для споживачів. Цей підхід є найбільше розгалуженим, в рамках якого досліджується і компетенції, і процес інноваційної діяльності, і управління знаннями. В контексті стратегій конкурентної боротьби цей підхід передбачає як орієнтацію на управління витратами, так і диференціацію. Ринковий підхід передбачає об'єднання 2 напрямів: орієнтація на споживача й орієнтація на конкурента. В рамках першого напрямку найбільш розповсюдженою бачиться стратегія диференціації, яка дозволяє створити для власного продукту унікальні риси, які критично відрізняються від аналогів у конкурентів. Другий напрям передбачає реалізацію дій щодо обмеження можливостей конкурентів скопіювати відмінні риси, ключові компетенції або доступ до найважливіших ресурсів. Найбільш перспективним в сучасних умовах бачиться інституційний підхід, який передбачає створення колективних конкурентних переваг за рахунок партнерства між об'єктами господарювання в рамках мережових структур. Саме цей підхід дозволяє збільшувати споживчу вартість для покупців, забезпечувати вдосконалення структури товарного ринку в цілому, підвищувати якість продукції і реалізовувати концепцію соціальної відповідальності бізнесу. В рамках практичної діяльності підприємство має визначати ключову конкурентну стратегію для забезпечення створення конкурентних переваг, орієнтуючись на внутрішній конкурентний потенціал і стан зовнішнього середовища. Інституціональна структура виступає важливим додатковим джерелом отримання конкурентних переваг від партнерства і кооперації.

Перспективні дослідження автора будуть присвячені визначенню формування конкурентних переваг суб'єктів аграрного бізнесу.

Література.

1. Селезньова Г. О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання / Г.О. Селезньова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №10. – С. 505 – 511. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/105.pdf>
2. Селезньова Г. О. Конкурентні переваги підприємства: джерела та чинники формування / Г.О. Селезньова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №15. – С. 311 – 316. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/105.pdf>
3. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства / Т. М. Халімон // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2017. – Вип. 24(1). – С. 152-156.
4. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
5. Фляйшнер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе [Текст] / К. Фляйшнер, Б. Бенсуссан – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
6. Прахалад К.К. Ключевая компетенция корпорации [Текст] / К. К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник С.- Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2003. – № 3. – С. 18–44.

7. Спиридонова О.А. Оценка и анализ конкурентных преимуществ в процессе формирования стратегии [Текст] / О.А. Спиридонова, И. Ш. Рахманкулов // Исследования по информатике. – 2003. – № 5. – С. 117–124.
8. Collis, D.J. Research note: how valuable are organizational capabilities? [Текст] / D.J. Collis // Strategic Management Journal. – 1994. – Vol.15. – № 8. – P. 143-152.
9. Романюк М. Джерела конкурентної переваги фірми – структура та методи визначення / М. Романюк, О. Добровенко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2012. – Вип. 138. – С. 42-45.
10. Barney, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage [Текст] / J.B. Barney // Journal of Management. – 1991. – № 17. – P. 99–120.
11. 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>.
12. Суховаров И.В. Управление знаниями как элемент обеспечения конкурентного преимущества вуза / И.В. Суховаров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://scientificnotes.ru/pdf/030-018.pdf>.
13. Чан Ким У. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Рене Моборн. – Пер. с англ. – М. : НИРО, 2005. – 272 с.
14. Дятлов С., Селищева Т., Марьяненко В. Информационно-сетевая экономика: структура, динамика, регулирование. М.: ИНФРА-М. 2016. 414 с.
15. Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. // Journal of Marketing. 1988. – April. vol. 52, pp. 65-72.
16. 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.dissercat.com/content/formirovanie-konkurentnykh-preimushchestv-kompanii-putem-razvitiya-innovatsionnykh-vozmozhno>.
17. Штейн О.И. Совершенствование рыночно-ориентированной парадигмы / О.И. Штейн // Вісник Сев НТУ. Вип. 98: Економіка і фінанси: зб. наук. пр. – Севастополь: Вид-во Сев НТУ, 2009. – С. 197-200.
18. Царенко О.В. Конкурентні переваги легкої промисловості регіонів України: методологія формування, теорія та практика: [монографія] / О.В. Царенко. – Донецьк : Юго-Восток, Лтд, 2009. – 504 с.
19. Кэмпбелл Д. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. / Д. Кэмпбелл, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. – М.: ООО «Издательство «Проспект», 2003. – 336 с.
20. Иванова И. Актуальні конкурентні стратегії ТНК в умовах економіки знань [Текст] / Інна Иванова // Світ фінансів. – 2010. – Вип. 3. – С. 208-213.

References.

1. Seleznova, H. O. (2016), "Formation of competitive advantages of the enterprise in modern economic conditions", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 10, pp. 505 – 511, [Online], available at: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/105.pdf>
2. Seleznova, H. O. (2017), "Competitive advantages of the enterprise: sources and factors of formation", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 15, pp. 311 – 316, [Online], available at: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/105.pdf>
3. Khalimon, T. M. (2017), "Management of competitive advantages of the enterprise", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky*, vol.. 24(1), pp. 152-156.
4. Lamben Zhan-Zhak. (2007), *Menedzhment, orientirovannyj na rynek* [Market Oriented Management], Piter, SPb., Russia, P. 800.
5. Fljajshner, K. and B. Bensussan (2005), *Strategicheskij i konkurentnyj analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese* [Strategic and competitive analysis. Methods and means of competitive analysis in business], BINOM. Laboratorija znaniy, Moscow, Russia, P. 541.
6. Prahalad, K.K. and Hamel, G. (2003), "The key competence of the corporation ", *Vestnik S.- Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment*, vol. 3, pp. 18–44.
7. Spiridonova, O.A. and Rahmankulov, I. Sh. (2003), "Assessment and analysis of competitive advantages in the process of strategy formation", *Issledovanija po informatike*, vol. 5, pp. 117–124.
8. Collis, D.J. Research note: how valuable are organizational capabilities? [Tekst] / D.J. Collis // Strategic Management Journal. – 1994. – Vol.15. – issue 8. – P. 143-152.
9. Romaniuk, M. and Dobrovenko, O. (2012), "Sources of competitive advantage of the firm - structure and methods of determination", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, vol. 138, pp. 42-45.
10. Barney, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage [Tekst] / J.B. Barney // Journal of Management. – 1991. – vol. 17. – P. 99–120.
11. Sviridova, L.V. and Orlova, D.E. " Knowledge as a competitive advantage of modern organizations", [Online], available at: <http://www.hse.ru/pubs/lib/data/access/ram/ticket/74/143265883822107bbfcf6a4eda455f23b29f4469c6>

12. Suhovarov, I.V. "Knowledge management as an element of ensuring the competitive advantage of a university", [Online], available at: <http://scientificnotes.ru/pdf/030-018.pdf>.
13. Chan Kim U. and Rene Moborn (2005), *Strategija golubogo okeana* [Blue Ocean Strategy], HIPPO, Moscow, Russia, P. 272.
14. Djatlov, S. Selishheva, T. and Mar'janenko, V. (2016), *Informacionno-setevaja jekonomika: struktura, dinamika, regulirovanie* [Information and network economy: structure, dynamics, regulation], INFRA-M, Moscow, Russia, P. 414.
15. Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. // Journal of Marketing. 1988. – April. vol. 52, pp. 65-72.
16. Brojdo, E.A. "Formation of the competitive advantages of the company through the development of innovative opportunities", Ph.D. Thesis, 08.00.05, [Online], available at: <http://www.disscat.com/content/formirovanie-konkurentnykh-preimushchestvkompanii-putem-razvitiya-innovatsionnykh-vozmozhno>.
17. Shtejn, O.I. (2009), "Improving the market-oriented paradigm", *Visnik Sev NTU. Ekonomika i finansi: zb. nauk. pr.*, vol. 98, pp. 197-200.
18. Carenko, O.V. (2009), *Konkurentni perevagi legkoï promislovosti regioniv Ukraïni: metodologija formuvannja, teorija ta praktika* [Competitive movement of easy industries in Ukraine: methodology, theory and practice], Jugo-Vostok, Ltd, Donec'k, Ukraine, P. 504.
19. Kjempebel, D. Stounhaus, Dzh. and H'juston, B. (2003), *Strategicheskij menedzhment: Uchebnik* [Strategic Management: Textbook], ООО «Izdatel'stvo «Prospekt», Moscow, Russia, P. 336.
20. Ivanova, I. (2010), "Actual competitive strategies of TNCs in the knowledge economy", *Svit finansiv*, vol. 3, pp. 208-213.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2020 р.