

Теоретичні підходи до розкриття сутності та змісту поняття «конкурентна перевага»

Цьвок Д.Р.

аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки
Національного університету «Львівська політехніка»

Яворська Н.П.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів
Національного університету «Львівська політехніка»

Проведено аналіз наукових поглядів щодо трактування сутності поняття «конкурентна перевага» та зроблено критичну оцінку їх означень. З урахуванням багатогранності визначень сутності поняття «конкурентна перевага» систематизовано різноманіття дефініцій та сформульовано авторське тлумачення даного поняття. Досліджено методологічні підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства та запропоновано їх класифікаційну структуру.

Ключові слова: конкуренція, конкурентна перевага, конкурентоздатність, підприємство, поняття, підхід, класифікація, ознака.

Цьвок Д.Р., Яворская Н.П. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАСКРЫТИЮ СУЩНОСТИ И СОДЕРЖАНИЯ ПОНЯТИЯ «КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО»

Проведен анализ научных взглядов относительно трактовки сущности понятия «конкурентное преимущество» и дана критическая оценка его определений. С учетом многогранности определений сущности понятия «конкурентное преимущество» систематизировано многообразие дефиниций и сформулировано авторское толкование данного понятия. Исследованы методологические подходы к классификации конкурентных преимуществ предприятия и предложена их классификационная структура.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентное преимущество, конкурентоспособность, предприятие, понятие, подход, классификация, признак.

Tsvok D.R., Yavorska N.P. THEORETICAL APPROACHES TO THE DISCLOSURE OF THE ESSENCE AND CONTENT OF THE CONCEPT "COMPETITIVE ADVANTAGE"

The analysis of scientific views regarding the interpretation of the essence of the concept of "competitive advantage" has been carried out the critical estimation of their definitions has been made. With taking into account of many-sided nature of the definitions of the essence of "competitive advantage", the variety of definitions is systematized and the author's interpretation of this concept is formulated. Were investigated methodological approaches to the classification of competitive advantages of the enterprise and proposed their classification structure.

Keywords: competition, competitive advantage, competitiveness, enterprise, concept, approach, classification, indication.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Відомо, що в країнах із ринковою економікою конкуренція є важливим та незамінним атрибутом. Конкуренція – економічна боротьба серед товаровиробників (продавців) за найвигідніші умови виробництва та збуту продукції (робіт чи послуг) і, як наслідок, за привласнення найбільших прибутків. Процеси ринкової розбудови в національній економіці супроводжуються постійним загостренням, за таких умов все більше уваги починає приділятися проблемі формування конкурентних переваг підприємства. Вони формуються тоді й там, де існує і розвивається конкурентна боротьба, яка спонукає товаровиробників (продавців) разом із задоволенням власних

інтересів сприяти науково-технічному та суспільному прогресу, що, своєю чергою, забезпечує розвиток економіки держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблеми конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг мають широкий діапазон. Теоретичним надбанням є наукові праці вчених-економістів: А. Сміта, Д. Рікардо, М. Портера, Е. Хекшера, Б. Оліна, Ф. Столпера, П. Самуельсона та ін. Класичну школу політичної економії, започатковану А. Смітом і Д. Рікардо, можна вважати витокami визначення конкурентних переваг. Так, А. Смітом було сформульовано поняття «абсолютної переваги», згідно з яким експорт продукції стає можливим лише в разі

зниження її собівартості порівняно із собівартістю продукції інших держав [1, с. 125].

Пізніше, розвиваючи теорію абсолютної переваги А. Сміта, Д. Рікардо запропонував теорію відносних, або порівняльних, переваг, сутність якої полягає у тому, що ринкові сили самі спрямовують ресурси туди, де вони можуть бути застосовані найбільш продуктивно, тобто країна буде спеціалізуватися на товарі, який має відносні переваги [2]. Істотним недоліком теорії Д. Рікардо вважається дуже спрощений і досить обмежений погляд на процес виробництва, за якого використовується лише один фактор виробництва. Схожої точки зору дотримувалися й економісти-неокласики зі Швеції Е. Хекшер [3, с. 15] та його учень Б. Олін [4, с. 24] у своїй теорії міжнародної торгівлі (міжнародний обмін є обміном надлишкових факторів на рідкісні фактори), яку доопрацювали американські економісти Ф. Столпер та П. Самуельсон [5, с. 356] (основною конкурентних переваг країни вважали нерівномірне забезпечення різних країн факторами виробництва, спеціалізацію та експорт тих продуктів, під час виробництва яких використовувалися б надлишкові для країни ресурси).

Значний внесок у розвиток теорії конкурентних переваг був здійснений М. Портером [6, с. 128]. Його фундаментальні дослідження у більш загальному вигляді відображають взаємозв'язок між детермінантами конкурентних переваг (факторні умови, умови попиту, конкурентна стратегія підприємства, наявність близьких і підтримувальних галузей виробництва), таким чином трансформували теорію порівняльних переваг у теорію конкурентних переваг підприємства [6, с. 131].

Дослідженням проблем досягнення конкурентних переваг підприємствами присвячено роботи й вітчизняних дослідників: О. Ареф'євої, Л. Балабанової, А. Воронкової, В. Герасимчука, М. Дем'яненка, І. Должанського, Ю. Іванова, І. Кузнецової, М. Черної та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на суттєві наукові результати, отримані вітчизняними та зарубіжними дослідниками у цій сфері, поняття конкурентних переваг і надалі потребує обґрунтування теоретико-методологічних підходів до їхньої сутності та класифікації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Аналізуючи накопичені в економічній науці знання, необхідно дослідити змістовну сутність поняття «конкурентна перевага», виділити його сутнісні ознаки, а також виділити підходи до її класифікації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз сучасної наукової літератури та накопичених в економічній науці наукових результатів [1–17] не дає змоги отримати однозначне уявлення про змістовну сутність поняття «конкурентна перевага». Враховуючи множинність визначення сутності цього поняття, вважаємо доцільним здійснити його систематизацію.

Так Ю. Іванов виділяє компаративний, ресурсний та цілісно-компетентісний підходи [7, с. 127–139].

За компаративного підходу (визначення: Г. Азоєва, А. Вовчака, Р. Камишнікова, П. Забеліна, Н. Мойсеєвої, М. Книш, Н. Куденка, С. Попова, А. Шевченка, Дж. Столка, П. Еванса, Л. Шульмана, Дж. Кея, Л. Буежви, І. Духайме, Дж. Стрімперта, О. Процишина, Н. Теслюка, Т. Посвятенко) до визначення сутності поняття «конкурентна перевага» ключовими словами є перевага над конкурентами, тобто прояв властивості відносності конкурентної переваги, недоліком якого є занадто загальне трактування поняття.

Ресурсний підхід (визначення: М. Портера, Б. Карлофа, А. Градова, В. Маркової, О. Тищенко, О. Головка, І. Должанського, Т. Загорної, А. Наливайка) здебільшого базується на перевагах продуктивності використання ресурсів підприємства, тобто робиться акцент на внутрішніх перевагах, але при цьому нівелюються зовнішні переваги характеру та не враховується фактор мінливості зовнішнього оточення.

За цілісно-компетентісного підходу (визначення: І. Белецької, Ж.-Ж. Ламбена, В. Немцова, Л. Довгань, П. Отенка, Є. Полтавської, В. Оберемок, А. Шегди, Р. Фатхутдінова, Л. Зайцева, М. Соколової, Ч. Гілла, Г. Джонса) основними є ексклюзивна цінність, висока компетентність підприємства у певній сфері або діяльності загалом. Суттєвим недоліком такого підходу є неврахування якісних характеристик конкурентної переваги.

Г. П'ятницька, А. Предеїн, О. Рябова проводять систематизацію різноманіття дефініцій з виділенням семи підходів [17, с. 237–239]:

1. факторно-результативного: базується на результатах чи ефектах, які отримує підприємство завдяки певній сукупності та якості факторів (визначення: М. Портера, Г. Азоєва, А. Томпсона, А. Стрікланда, І. Труніної, В. Голіка та ін.);

2. компетентісного: робиться акцент на основних носіях конкурентних переваг – ресурсах і ключових компетенціях підприєм-

ства (визначення: Д. Колліса, С. Монтомері, Г. Хемела, К. Прахалада, В. Шинкаренка, А. Бондаренка та ін.);

3. ціннісно-орієнтованого: основним є ціннісні властивості підприємства, що дають йому змогу мати переваги над конкурентами (визначення: Л. Балабанової, В. Холода, Р. Фатхутдінова, А. Вовчака, Р. Камишнікова та ін.);

4. маркетингового: конкурентні переваги підприємства фактично пов'язуються з конкурентоспроможністю його товару (визначення: Ф. Котлера, Ж. -Ж. Ламбена, О. Анісімової та ін.);

5. ресурсного: базується на значущості ресурсів у процесі конкурентного суперництва (визначення: В. Маркової, С. Кузнецової, Н. Мандро, В. Кудлай, А. Наливайка та ін.);

6. із позицій оцінки потенціалу підприємства: робиться акцент на конкурентоспроможності потенціалу підприємства і комбінуванні та розвитку його складових елементів як передумов забезпечення довгострокового існування підприємства на конкурентному ринку (визначення: Е. Хулея, Дж. Сондерса, Н. Пірсі, Н. Міценка, Р. Лупака та ін.);

7. процесного: конкурентні переваги розглядають як деякий процес, що здійснює підприємство в умовах змінного конкурентного середовища (визначення: А. Зозульова, В. Павлової та ін.).

Така класифікація носить досить дискусійний характер та є дещо роздутою, оскільки деякі підходи мають певні недоліки та базуються на однакових чи подібних чинниках. Так, не бачимо суттєвої різниці між ресурсним та компетентним підходами: в обоз підкреслюється значущість ресурсів.

Таким чином, на нашу думку, систематизація підходів Ю. Іванова залишається актуальною та оптимальною.

Отже, можемо констатувати, що сьогодні використовується ціла низка означень поняття «конкурентна перевага», і якщо одні з них досить вірно і повно відображають суть даного поняття, то інші є частковими і стосуються лише окремих сфер діяльності виробничих одиниць та не повною мірою відповідають вимогам системності та комплексності. Саме тому під конкурентними перевагами розумітимемо систематичне здобуття підприємством унікальних характеристик продукції (послуг), вищих обсягів виробництва (реалізації) та частки на ринку порівняно з його конкурентами за рахунок розвитку якісних та кількісних характеристик процесу чи продукту шляхом налагодження системи управління формуванням і забезпе-

ченням ефективного використання наявних ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.).

У загальному вигляді вказані переваги можна визначити як систематичне здобуття підприємством вищого показника обсягу виробництва (реалізації), прибутку та частки на ринку порівняно з іншими учасниками. Конкурентні переваги підприємства мають не лише підтримувати високий рівень прибутковості, а й забезпечувати її систематичність, оскільки вони можуть бути оцінені лише шляхом порівняння якісних та кількісних характеристик процесу чи продукту підприємства з його конкурентами. Що стосується налагодження системи управління формуванням і забезпеченням ефективного використання наявних ресурсів, то саме ці ресурси й виступають джерелами формування його конкурентних переваг у процесі ведення господарської діяльності.

Конкурентні переваги різними авторами часто ототожнюються з можливостями підприємства більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, тобто його конкурентоспроможністю, яка, своєю чергою, виявляється лише в умовах конкуренції. Тобто поряд із поняттям «конкурентна перевага» вживають поняття «конкурентоспроможність» та «конкурентоздатність». Використовуючи зазначені терміни, науковці часто ототожнюють їх, не з'ясовуючи змісту кожного. Вважаємо за доцільне здійснити чітке розмежування понять «конкурентна перевага» та «конкурентоспроможність». Конкурентні переваги є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, сутність якої найчастіше пояснюється здатністю випереджати конкурентів у досягненні стратегічних цілей. Конкурентні переваги сприяють досягненню конкурентоспроможності, і за своєю суттю вони первинні. Однак лише наявність конкурентних переваг ще не забезпечує підприємству стійкої переваги на ринку. Формування та розвиток конкурентоспроможності підприємства передбачають складну взаємодію її базових елементів та певної комбінації соціально-економічних і правових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Водночас слід зазначити, що конкурентоспроможність і конкурентні переваги мають різні значення залежно від об'єкта, до якого вони застосовуються. Так, конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, конкурентна перевага підприємства та конкурентна стратегія підприємства утво-

рюють цілісну систему. Всі ці елементи тісно взаємопов'язані і присутні в конкурентних відносинах підприємства з іншими підприємствами на певному ринку.

Необхідною умовою дослідження конкурентних переваг підприємств є їх класифікація, яка дає змогу встановити різні прояви переваг. В економічній літературі виділено чимало різних класифікацій конкурентних переваг та чинників, що їх формують. М. Портер, базуючись на означенні поняття «конкурентна перевага» підприємства, виділяє два головних типи конкурентних переваг: більш низькі витрати (здатність фірми розробляти, виробляти та збувати продукцію ефективніше, ніж конкуренти); на основі диференціації (виробничої або управлінської – забезпечення покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей та післяпродажного обслуговування) [6, с. 158–174].

Ж. -Ж. Ламбен доповнив угруповання конкурентних переваг М. Портера комерційними на основі ознаки щодо способу їхнього проявлення. До належать: швидкість надання товарів або послуг клієнтам, пропоновані післяпродажні послуги, допомога у використанні товару, імідж підприємства та його товарні марки [16, с. 285].

За класифікацією Р. Богачова виділяються чотири типи конкурентних переваг: ресурсні, технологічні, інноваційні, партнерські [20, с. 31]. С. Гаврилюк розрізняє конкурентні переваги: залежно від подібності конкурентних переваг; за характером походження; за ступенем зв'язку з господарською діяльністю; за характером прояву в часі; за видами об'єктів; за характером використання в господарському процесі; за стадіями життєвого циклу [21, с. 77].

Класифікація конкурентних переваг, розроблена Г. Азоєвим та А. Челенковим, форми прояву групує за: характером джерела, ініціатором, терміном дії, рівнем ієрархії, відношенням до ціни, можливістю імітації та сферою прояву [8, с. 50].

Досить цікавою є позиція І. Кузнєцової [22, с. 238–239] щодо класифікації конкурентних переваг: за способом проявлення (переваги за витратами; переваги диференціації; комерційні переваги; переваги домінуючої позиції) та за ступенем стійкості (стійкі та нестійкі).

Р. Фатхутдінов класифікує конкурентні переваги за ознаками їх відношення до системи, сфери виникнення, змісту фактора переваги, методу або засобу її отримання, місця реалізації, часу (тривалості) реаліза-

ції, виду отриманого кінцевого результату [12, с. 205–210].

Недоліком перелічених класифікацій вважаємо недостатню кількість ознак, що обмежує можливість формування конкурентних переваг підприємства.

Широку класифікацію конкурентних переваг представлено науковцями І. Смоліним (за джерелом утворення; ступенем цільової значимості; характером забезпечення; строком дії; характером динаміки; сферою прояву; відношенням до ціни; можливістю імітації) [23, с. 205–210] та А. Вовчаком і Р. Камишниковим, які пропонують поділ уже за дев'ятьма ознаками, а саме за: джерелами виникнення; стратегічною спрямованістю; походженням; імовірністю успіху; тривалістю дії; впливом на потенціал підприємства; силою та характером впливу на споживачів; рівнем деталізації; концепціями маркетингових систем [9, с. 51].

Найбільш повну класифікацію конкурентних переваг представлено у праці О. Іванової за сімнадцятьма ознаками: джерелом походження; ступенем відтворюваності; методом одержання; факторами та суб'єктами; рівнем ієрархії; змістом фактору переваги; методом конкуренції; сферою прояву; видом одержаного ефекту від реалізації переваги; тривалістю дії; характером фактора; характером виникнення; зв'язком із силами конкуренції; ступенем значимості для підприємства; можливістю управління з боку підприємства; відповідності характеру цілей підприємства; роллю у забезпеченні конкурентної стратегії [24, с. 51].

Таким чином, низка авторів виділяють такі спільні критерії класифікації конкурентних переваг [7–9; 20–24]: за характером джерел (конкурентні переваги, засновані на різних факторах); за ініціатором (кон'юнктура ринку, державна політика щодо регулювання конкуренції, діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства); за терміном дії (довгострокові, середньострокові і короткострокові); за характером динаміки (стійкі та нестабільні); за рівнем ієрархії (на рівні товару, на рівні фірми, на рівні галузі, на рівні економіки); стосовно ціни (цінові й нецінові); за можливістю імітації (унікальні й ті, що імітуються); за сферою прояву (науково-дослідницькі розробки, виробництво, реалізація, сервіс і експлуатація); за джерелами виникнення (внутрішні і зовнішні).

Треба зазначити, що не з усіма ознаками, виділеними згаданими авторами, можна погодитися. Так, ознака «рівень ієрархії» (товар, фірма, галузь, економіка) видається некоректною через те, що йдеться про конкурентні

переваги підприємства; це також стосується й ознаки «види одержуваного ефекту від реалізації переваги» (науково-технічний, екологічний, соціальний, економічний), які, зважаючи на визначення конкурентних переваг, повинні призвести до збільшення прибутку. Відокремленні ознаки «можливість імітації» та «характер динаміки» за детального розгляду співпадають зі змістом, оскільки ступінь стійкості (швидкість руйнування) конкурентних переваг залежить від можливості їх імітувати, через що підприємство втрачає окремі переваги. Численні ознаки, що повторюють за змістом одна одну, в кінцевому підсумку порушують принцип однозначності класифікації. Класифікація конкурентних переваг, перш за все, повинна поглиблювати це поняття, тобто розкривати відмінності, за рахунок яких можна повернути покупців.

Проведене нами дослідження вже накопиченого досвіду з класифікації конкурентних пере-

ваг дає змогу запропонувати власну класифікаційну структуру конкурентних переваг (рис. 1).

Наведена класифікація характеризує сутність конкурентних переваг за найважливішими ознаками. Так, за джерелами виникнення конкурентні переваги поділяють на внутрішні та зовнішні конкурентні, що є найбільш розповсюдженим підходом. Зовнішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які забезпечують підприємству можливість виробити продукцію, що буде мати більшу цінність для споживачів за рахунок зменшення їх витрат, більш повного задоволення вимог або поліпшення результатів їх роботи та характеризують ринкову перевагу фірми у задоволенні тих чи інших потреб споживача. Таким чином, зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача, тобто до них можна віднести: якість товару, сервісне обслуговування, імідж фірми, знання споживачів, високий рівень інновацій та ін.

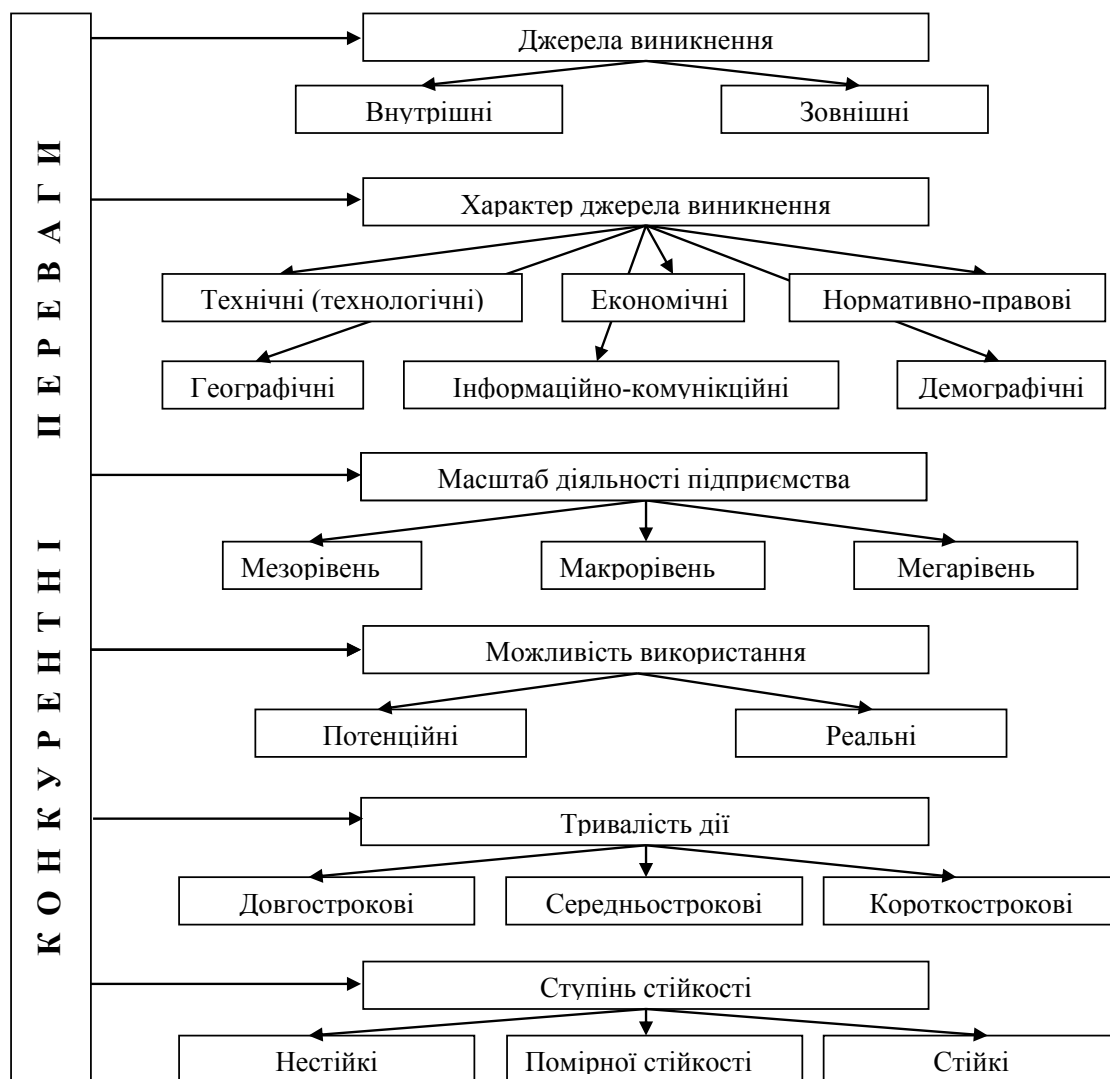


Рис. 1. Класифікація конкурентних переваг

Внутрішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують його внутрішні напрями функціонування, які мають перевагу над аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів.

Таким чином, внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для підприємства-виробника і засновані на її виробничих та організаційних ноу-хау. До внутрішніх конкурентних переваг можна віднести: технології, ефективність виробництва, економія на масштабах виробництва, ефективність менеджменту, ефективні контакти з постачальниками матеріально-технічних ресурсів та ін.

За характером джерел виникнення конкурентні переваги доцільно поділяти на: технічні (технологічні) (визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки й техніки; спеціальними технічними характеристиками машин й устаткування, технологічними особливостями сировини й матеріалів, використовуваних у виробництві товарів; технічними параметрами продукції); економічні (засновані на економічних факторах, визначаються кращим загальноекономічним станом ринків, на яких функціонує підприємство; перевага в рівні собівартості; економічним потенціалом; ефективним використанням джерел фінансування тощо); нормативно-правові (ґрунтуються на нормативно-правових актах, існують у силу законів, постанов, особливих привілеїв та інших рішень органів влади й управління); географічні (ґрунтуються на географічних факторах, пов'язані з можливістю економічного подолання географічних меж ринків (локальних, регіональних, національних, світових), а також вигідним географічним розташуванням підприємства); інформаційно-комунікаційні (зумовлені повною інформованістю, базуються на наявності великого банку даних про продавців, покупців, рекламну діяльність, інформації про інфраструктуру ринку) та демографічні (ґрунтуються на демографічних факторах, формуються в результаті демографічних змін у цільовому сегменті ринку та їхнього позитивного впливу на обсяг і структуру попиту на пропонувану продукцію, а збільшення чисельності цільової групи населення, зміна його вікового складу, міграції населення, а також зміни освітнього й професійного рівня).

Ще однією з ознак, за якою, вважаємо, доцільно здійснювати класифікацію конкурентних переваг, – це сфера конкуренції, тобто за масштабом діяльності підприємства (локальна (мезорівень), національна (макrorівень) та глобальна (мегарівень)).

Залежно від можливості використання або часу досягнення конкурентні переваги можуть бути потенційними та реальними. Потенційні конкурентні переваги виступають основою майбутньої бажаної конкурентної позиції підприємства, а реальні конкурентні переваги визначають поточну конкурентну позицію.

Також важливими класифікаційними характеристиками конкурентних переваг є володіння довгостроковими та стійкими конкурентними перевагами. Тривалість конкурентної переваги визначається здатністю підприємства зберегти та забезпечити її захист від можливого відтворення конкурентами. Таким чином, вважаємо за доцільне поділяти конкурентні переваги за тривалістю дії (довгострокові, середньострокові та короткострокові) та ступенем стійкості (нестійкі, помірної стійкості та стійкі). До нестійких (низькостійких) відносимо конкурентні переваги, які є доступними для конкурентів, тобто можуть бути досягнуті чи імітовані іншими підприємствами та легко втрачені. Конкурентні переваги помірної стійкості (середньостійкі) утримуються підприємством протягом досить тривалого часу. Стійкі (високостійкі) характеризуються унікальними можливостями підприємства зумовлені постійною модернізацією виробництва, які не піддаються чи є важкими для повторення конкурентами. Високий ступінь стійкості конкурентним перевагам надає володіння підприємства інноваційними технологіями, патентами, ноу-хау, унікальними компетенціями працівників тощо.

Висновки з цього дослідження. Підсумовуючи проведене дослідження доцільно зазначити: немає однастайності у розумінні сутності поняття «конкурентна перевага», що зумовило необхідність викладення авторського бачення зазначеної дефініції; враховуючи результати критичного аналізу трактувань поняття «конкурентна перевага», встановлено, що деякими вченими здійснено спроби систематизації різноманіття дефініцій із виділенням наукових підходів, більшість з яких має певні недоліки; єдиний підхід до класифікації конкурентних переваг відсутній, що сприяло формуванню авторської позиції з даного питання.

Отже, конкурентна перевага є результатом ініціативної діяльності підприємства, що визначає рівень його конкурентоспроможності завдяки особливостям та унікальності продукції, техніки та технологій, методів організації виробництва та збуту тощо. Отримані результати доцільно використати у дослідженнях щодо формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Эксмо, 2007. – 960 с
2. Рікардо Д. Начало политической экономии и налогообложения. Т. 2 / Д. Рикардо // Антология экономической классики. – М. : Эконом, 1993.
3. Хекшер Э. Влияние внешней торговли на распределение дохода / Э. Хекшер // Вехи экономической мысли. Т. 6. Международная экономика / Под общ. ред. А.П. Киреева. – М. : ТЕИС, 2006. – С. 157.
4. Олин Б. Межрегиональная и международная торговля / Б. Олин // Вехи экономической мысли. Т. 6. Международная экономика / Под общ. ред. А.П. Киреева. – М. : ТЕИС, 2006. – С. 175
5. Самуэльсон П. Экономика / П. Самуэльсон, В.Д. Нордхаус ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2003. – 688 с.
6. Porter Michael E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance / Michael E. Porter. – New-York: The Rree Press, 1992. – 557 p.
7. Иванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : [монографія] / Ю.Б. Иванов, П.А. Орлов, О.Ю. Иванова. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
8. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : Новости, 2006. – 267 с.
9. Вовчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Вовчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2 (30). – С. 50–53.
10. Зозулев А. Об усилении конкурентных преимуществ предприятия / А. Зозулев // Экономика Украины. – 2003. – № 8. – С. 33–38.
11. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг / Н. Задорожна // Підприємництво, господарство і право. – 2005. – № 1. – С. 100–103.
12. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : [учеб. пособ.] / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.
13. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С.П. Гаврилюк // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2001. – № 4. – С. 76–80.
14. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент : [курс лекций] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2000. – 288 с.
15. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : [монографія] / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.
16. Ламбен Ж. -Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. -Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
17. П'ятницька Г.Т. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування / Г.Т. П'ятницька, А.М. Предєїн, О.В. Рябова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – Вип. 1. – С. 235–248 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2014_1_25.
18. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
19. Шевельова С.О. Конкурентоспроможність молочного під комплексу : [монографія] / С.О. Шевельова. – Тернопіль : Збруч, 2001. – 408 с.
20. Богачев Р.М. Конкурентоспроможність вітчизняних вертикально інтегрованих економічних систем / Р.М. Богачев // Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів : Львівська політехніка, 2002. – 416 с.
21. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С.П. Гаврилюк // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2001. – № 4. – С. 76–80.
22. Кузнецова І.О. Формування споживчої цінності як засновок стійких конкурентних переваг підприємства / І.О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень / гол. ред. М.І. Зверяков ; Одеський нац. екон. ун-т. – Одеса, 2011. – Вип. 43 (3). – С. 234–239.
23. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації / І.В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с
24. Иванова О.Ю. Конкурентные преимущества предприятия: критерии классификации / О.Ю. Иванова // Маркетинг: теория і практика. – 2002. – № 8. – С. 78–82.