

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

© 2014 ОТЕНКО В. І.

УДК 339.13

Отенко В. І. Конкурентні переваги підприємницької діяльності

Метою статті є вивчення сутності та процесу формування конкурентних переваг і дослідження актуальних варіантів розвитку підприємства, які направлені на зайняття лідируючих позицій в конкурентному середовищі. Обумовлено прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги, що відбувається у процесі моніторингу існуючих конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекидання застарілих конкурентних переваг і тих, що перебувають на стадії спаду. Проаналізовано порядок формування нових конкурентних переваг і запропоновано низку пріоритетних конкурентних переваг підприємницької діяльності. Аргументовано, що важливим напрямком формування конкурентних переваг є розробка підприємством ефективної стратегії розвитку, яка базуватиметься на унікальному позиціонуванні підприємства, орієнтації на унікальні види діяльності. Саме це дасть змогу забезпечити довгострокові конкурентні переваги.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні позиції, конкурентні переваги, підприємницька діяльність.

Рис.: 3. **Бібл.:** 13.

Отенко Василь Іванович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: eva9207@yandex.ru

УДК 339.13

UDC 339.13

Отенко В. И. Конкурентные преимущества предпринимательской деятельности

Целью статьи является изучение сущности и процесса формирования конкурентных преимуществ и исследование актуальных вариантов развития предприятия, которые направлены на занятие лидирующих позиций в конкурентной среде. Обусловлено принятие решения о формировании новых конкурентных преимуществ, что происходит в процессе мониторинга существующих конкурентных преимуществ, когда возникает необходимость перекрытия устаревших конкурентных преимуществ и тех, что находятся на стадии спада. Проанализирован порядок формирования новых конкурентных преимуществ и предложен ряд приоритетных конкурентных преимуществ предпринимательской деятельности. Аргументировано, что важным направлением формирования конкурентных преимуществ является разработка предприятием эффективной стратегии развития, которая будет базироваться на уникальном позиционировании предприятия, ориентации на уникальные виды деятельности. Именно это позволит обеспечить долгосрочные конкурентные преимущества.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентные позиции, конкурентные преимущества, предпринимательская деятельность.

Рис.: 3. **Библ.:** 13.

Отенко Василий Иванович – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и бизнеса, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: eva9207@yandex.ru

Otenko Vasil I. Competitive Advantages of Entrepreneurial Activity

The goal of the article is the study of the essence and process of formation of competitive advantages and study of actual variants of enterprise development, which are directed at taking leading positions in the competitive environment. The article justifies making a decision on formation of new competitive advantages, which takes place in the process of monitoring of existing competitive advantages, when there is a necessity to override out-of-date competitive advantages and those that are in decline. The article analyses the order of formation of new competitive advantages and offers a number of priority competitive advantages of entrepreneurial activity. It shows that an important direction of formation of competitive advantages is development of an efficiency development strategy by an enterprise, which would be based on a unique positioning of the enterprise, and orientation at unique types of activity. Namely this would allow ensuring long-term competitive advantages.

Key words: competition, competitive positions, competitive advantages, entrepreneurial activity.

Pic.: 3. **Bibl.:** 13.

Otenko Vasyli I. – Doctor of Science (Economics), Professor, Professor, Department of Management of Business, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: eva9207@yandex.ru

Конкурентні переваги лежать у основі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Одним із найважливіших завдань діяльності підприємства є досягнення та утримання ним такого рівня конкурентоспроможності, який дозволяє зайняти стійку конкурентну позицію на ринку і здійснити мету та місію, що плануються підприємством на даному етапі його розвитку. Трансформаційні процеси в економічній системі України передбачають інтенсивний розвиток конкурентного середовища, що зумовлює потребу формування та використання конкурентних переваг на рівні суб'єктів господарювання.

Дослідженням проблем конкурентних переваг підприємницької діяльності, аспектів їх формування, вибору конкурентних стратегій займалися такі вчені, як Д. Лакер, І. Ансофф, Г. Ассель, К. Боумен, Ф. Вірсема, Д. Дей, Т. Левітт, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, К. Прахалада, М. Треси, Г. Хзмел, Г. А. Азоев, А. В. Гринів, Р. А. Лупак, Л. О. При-

ходько, Є. О. Полтавська, А. В. Войчак, Р. В. Камишніков, Ю. Б. Іванов, Н. Г. Міценко, О. С. Смик та ін. Незважаючи на те, що в Україні проблема формування конкурентних переваг підприємницької діяльності стоїть досить гостро, практичні заходи принципового характеру в цьому відношенні потрібно нарощувати.

Метою статті є вивчення сутності та процесу формування конкурентних переваг і дослідження актуальних варіантів розвитку підприємства, які направлені на зайняття лідируючих позицій в конкурентному середовищі.

Під рівнем конкурентоспроможності підприємства слід розуміти відносний показник, що відображає характеристику його можливостей протистояти конкурентному тиску на конкретних ринках (окремих сегментах) у певний період часу. При цьому методи його встановлення, незважаючи на традиційний набір обчислювальних процедур, можуть істотно відрізнятися. Зокрема, відмінності часто

спостерігаються за складом локальних (приватних) показників, що значною мірою залежить від галузевої спеціалізації підприємства, масштабів виробництва, організаційної структури використання інструментів маркетингу та ін. Конкурентна перевага за своїм змістом покликана забезпечувати унікальність торгової марки і задовольняти специфічні потреби клієнта, оскільки стратегічні фактори успіху базуються не на об'єктивних, а на суб'єктивно-сприйманих споживачем перевагах. Основним завданням управління є ідентифікація та розвиток потенціалу підприємства і трансформація його у відповідні фактори успіху. З точки зору стратегічного менеджменту будь-яка конкурентна перевага покликана забезпечувати унікальність власної торгової марки (знаку) у порівнянні з конкуруючими протягом тривалого відрізка часу. Крім того, конкурентна перевага має задовольняти специфічні потреби клієнта, а також будуватися на специфічних здібностях і ресурсах підприємства, які мають бути оригінальними в порівнянні з конкурентами і які досить складно імітувати [9].

Більшість дослідників розглядають конкурентну перевагу з позиції споживача як особливість, яка дає їм суттєву вигоду чи благо, і схиляються до думки, що в основі конкурентної переваги повинна бути споживча цінність, але в сучасній літературі немає чіткого визначення сутності даного поняття [1].

Спрощений спосіб визначення конкурентної переваги можна сформулювати таким чином: виробники, вигідно реалізують свої товари або послуги, мають перевагу над суперниками, якщо покупці віддають перевагу саме їх продукції. При цьому деякі переваги володіють більшою цінністю, ніж інші. Зокрема, для того, щоб конкурентна перевага стала стратегічно важливою, необхідне виконання трьох умов:

- ✦ покупці повинні усвідомлювати, що товари або послуги, пропонувані конкретним підприємством, істотно відрізняються від товарів або послуг конкурентів. Вони повинні бути унікальними за одним або кількома ключовими критеріями оцінки товару або послуги, у відповідності з якими здійснюється реальний споживчий вибір і приймається рішення про купівлю.
- ✦ зазначена диференціація продукції повинна ґрунтуватися на досить суттєвій різниці потенціалів виробників, тобто на розриві між більш значними можливостями даного підприємства і менш значними можливостями її конкурентів.
- ✦ відмінності в купівельних характеристиках продукції і в потенціалі підприємств повинні існувати протягом тривалого часу. Реалізація поставлених умов дозволить йому зайняти певну нішу на ринку або його сегменті, тобто позиціонувати підприємство через конкурентні переваги в ринковому середовищі.

Виявити конкурентну перевагу зазвичай буває простіше, ніж утримати її. Причини цього такі: поява нових технологій, нових товарів, способів доставки, нові або змінені запити покупців, нові сегменти, зміна вартості або наявності факторів виробництва, зокрема робочої сили, сировини, енергії, засобів інформації, зміна урядового регулювання у сфері стандартів, охорони навколишнього середовища, митної та податкової системи. У цілому існує три групи факторів, що визначають, як довго товаровиробник може утримувати перевагу:

- ✦ джерело конкурентної переваги;
- ✦ кількість існуючих у підприємства явних джерел конкурентної переваги;
- ✦ постійна модернізація виробництва й інших видів діяльності.

Конкурентні переваги поділяють на переваги низького і високого рангу. До перших, які досить легко отримати, відносяться: дешева робоча сила і сировина, а також переваги, засновані виключно на факторі масштабу від застосування технологій, обладнання або методів, взятих у конкурентів. Переваги більш високого рангу (патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів або послуг, репутація підприємства, заснована на посиленій маркетинговій діяльності; тісні зв'язки з клієнтами) можна втримувати більш тривалий час, але вони можливі за умови довгострокових та інтенсивних капіталовкладень у виробничі потужності, у спеціалізоване навчання персоналу, у проведення НДДКР і маркетингової діяльності.

Кількість наявних у підприємства явних джерел конкурентних переваг залежить від довжини і кількості ланок виробничого ланцюга [2].

Докладна класифікація конкурентних переваг представлена на рис. 1 [3].

Реалізація конкурентної переваги спирається на сутність цінності, що стала джерелом отримання переваги (матеріальні, нематеріальні, грошові, соціальні та інші цінності), і залежить від її змісту, джерела походження, динамічності прояви масштабу розповсюдження та інших умов. Фактори конкурентної переваги підприємства можна підрозділити на зовнішні, проява яких в малому ступені залежить від підприємства, і внутрішні, майже цілком визначаються керівництвом підприємства.

Внутрішні конкурентні переваги підприємства досягаються і реалізуються персоналом. Особливу роль в ньому відіграють керівники. Внутрішні конкурентні переваги підприємства можна розділити на п'ять груп:

- ✦ структурні, утворені при проектуванні підприємства;
- ✦ ресурсні, утворені при проектуванні, функціонуванні та розвитку;
- ✦ технічні, утворені при проектуванні, функціонуванні та розвитку;
- ✦ управлінські;
- ✦ ринкові.

Перераховані конкурентні переваги інтегруються в показаннях ефективності функціонування підприємства. Конкретне підприємство може мати лише декілька з перерахованих конкурентних переваг.

До зовнішніх факторів конкурентної переваги організації відносяться:

- ✦ рівень конкурентоспроможності країни;
- ✦ рівень конкурентоспроможності галузі;
- ✦ рівень конкурентоспроможності регіону;
- ✦ державна підтримка малого і середнього бізнесу в країні та регіонах;
- ✦ правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів;
- ✦ відкритість суспільства і ринків;
- ✦ науковий рівень управління економікою країни, галузі, регіону і т. д., застосування інструментів нової економіки;
- ✦ національна система стандартизації і сертифікації;

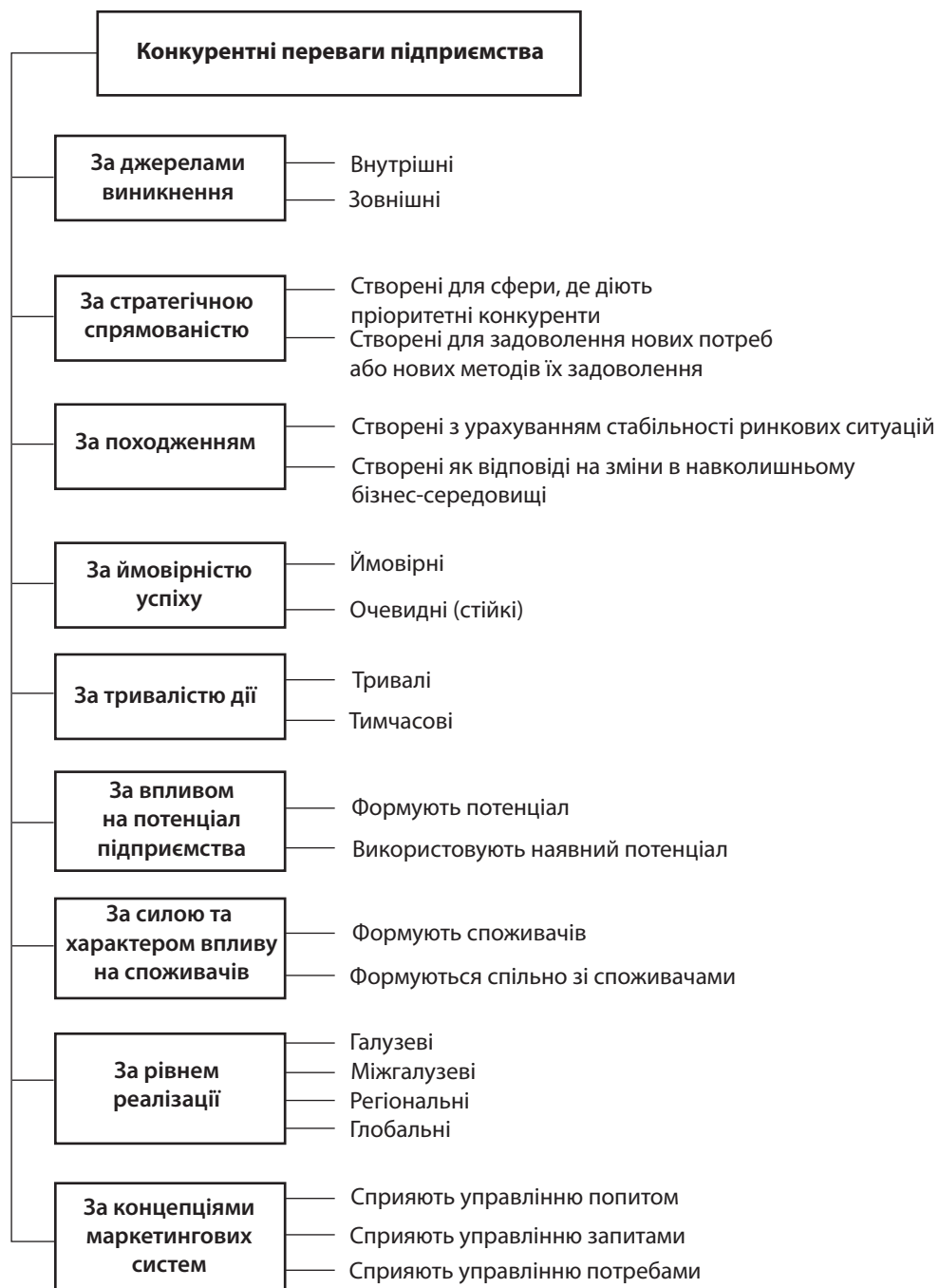


Рис. 1. Класифікація конкурентних переваг підприємства [3]

- ✦ державна підтримка розвитку людини;
- ✦ державна підтримка науки та інноваційної діяльності;
- ✦ якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії;
- ✦ рівень інтеграції всередині країни і в рамках світового співтовариства;
- ✦ податкові ставки в країні і регіонах;
- ✦ наявність доступних і дешевих природних ресурсів;
- ✦ система підготовки та перепідготовки управлінських кадрів в країні;
- ✦ кліматичні умови і географічне положення країни чи регіону;
- ✦ рівень конкуренції у всіх областях діяльності в країні [11, 12].

На думку К. Прахалада і Г. Хемеля, джерелами переваг підприємства над конкурентами є стрижневі компетенції – «глибоко укорінені здібності», що сприяють розвитку тих видів діяльності, які для підприємства є найбільш успішними. Стрижневі компетенції підприємства лежать на перетині внутрішніх умов бізнесу і споживчих переваг і є основою для одержання стійкої конкурентної переваги. У цьому випадку розвиток підприємства – це нескінченний процес придбання, розвитку і розширення своїх здібностей і можливостей як на рівні стратегічних бізнес-одиниць, так і на рівні корпоративного управління. При цьому на рівні окремих бізнес-одиниць конкурентна перевага є похідним від унікальних здібностей, що властиві підприємству, які не можуть бути з легкістю скопійовані чи придбані конкурентами. На рівні корпорації зв'язування ресурсів і здібностей

використовуються в різних видах діяльності при виробництві ряду кінцевих продуктів з визначеним набором конкурентних переваг [4].

Загальна модель формування конкурентних переваг представлена на рис. 2.

Ця модель включає сукупність погоджених між собою організаційно-економічних прийомів, що дозволяють ідентифікувати стан внутрішнього середовища підприємства та забезпечують розвиток фірмових компетенцій і сприяють забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в умовах негативного впливу факторів зовнішнього середовища. Як основний підхід пропонуваної моделі – реалізація принципу сполучення конкурентних стратегій у рамках одного підприємства. Такий підхід дозволяє виявляти фірмові компетенції, концентрувати зусилля на формуванні і розвитку конкурентних переваг у рамках кожного бізнес-напрямку, що в кінцевому рахунку приводить до синергетичного ефекту на рівні корпорації [4].

Довговічність конкурентної переваги залежить від швидкості, з якою знецінюються або застарівають ті ресурси і здібності, на яких вона ґрунтується. Причому здібності підприємства більш довговічні, ніж її ресурси, так як підприємство може здійснювати підтримку здібностей шляхом заміни деяких ресурсів по мірі їх зносу або вибуття. Прозорість переваги пов'язана з можливістю конкурентів виявити здібності, що лежать в основі цієї конкурентної переваги, а після цього визначити ресурси, які необхідні для відтворення даних здібностей. Недосконала мобільність ресурсів і здібностей обумовлює те, що переміщення більшості ресурсів і здібностей від одного підприємства до іншого досить важко і, отже, придбання конкурентами на рівних умовах ресурсів, необхідних для відтворення сталих конкурентних переваг підприємств малоімовірно, а складність відтворення самих ресурсів і здібностей дозволяє підприємству утримувати свою конкурентну перевагу протягом тривалого періоду часу.

У цілому всі ділові стратегії зводяться до досягнення конкурентної переваги, яка має бути такою, щоб її можна було використовувати як можна довше. Функція конку-

рентної переваги – забезпечення доходів, що перевищують середнегалузевий рівень, а також завоювання міцних позицій на ринку. Найбільш складним є оцінка ступені конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги підприємства порівняно з іншими підприємствами. При цьому виникає кілька проблем:

1. Вибір базових об'єктів для порівняння, тобто вибір підприємства-лідера в галузі країни або за її межами. Таке підприємство-лідер має володіти певними параметрами, щоб порівняння було адекватним. До таких параметрів належать:

- ✦ сумірність характеристик продукції підприємства щодо ідентичності потреб, що задовольняється з її допомогою;
- ✦ сумірність сегментів ринку, для яких призначена продукція, що випускається;
- ✦ сумірність фази життєвого циклу, в якій функціонує підприємство.

2. Вибір критеріїв продуктивності використання ресурсів підприємства. Продуктивність використання ресурсів передбачає найбільшу віддачу, найбільший результат, що припадає на одиницю сукупних ресурсів, якими володіє підприємство.

Таким показником зазвичай служить рентабельність виробництва. На початкових стадіях життєвого циклу підприємство може функціонувати за принципом безбитковості або розширення частки ринку. Рентабельність виробництва може і не виявлятися в чистому вигляді, а ступінь конкурентоздатності виражатися, наприклад, у формуванні сприятливого образу підприємства в очах громадської відповідальності і груп стратегічного впливу. Звідси випливає, що конкурентна перевага як продуктивність використання ресурсів має оцінюватися за довгий період, протягом якого можуть бути досягнуті стратегічні, а не тактичні цілі підприємства [13].

Створення ключових спроможностей підприємства, які залучають його внутрішні ресурси, дозволяє запропонувати споживачу унікальну додаткову цінність стосовно відношення до конкурентів, яка буде відрізняти підприємство

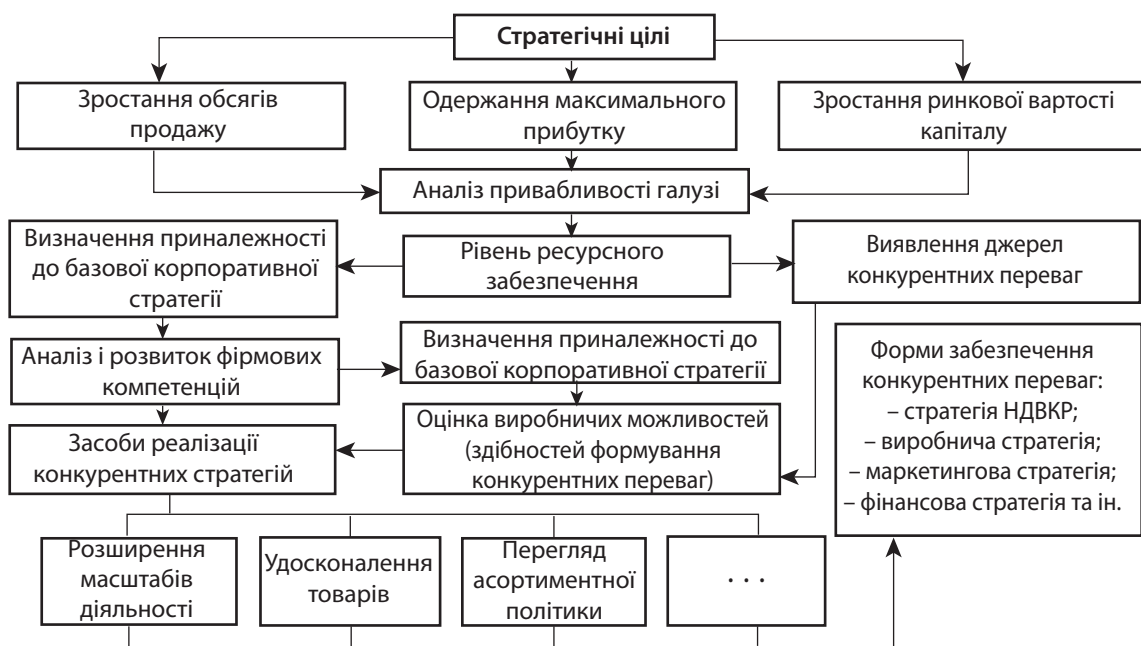


Рис. 2. Модель формування конкурентних переваг підприємницької діяльності [4]

на ринку. Треба особливо підкреслити, що створення ключових спроможностей підприємства неможливе без опанування галузевими факторами успіху, оскільки саме вони акцентують увагу на пристосуванні до змін зовнішнього середовища. Вищенаведені логічні роздуми дають можливість визначити концептуальну модель формування стійких конкурентних переваг на перетині зовнішніх можливостей та внутрішніх унікальних властивостей підприємства (рис. 3).

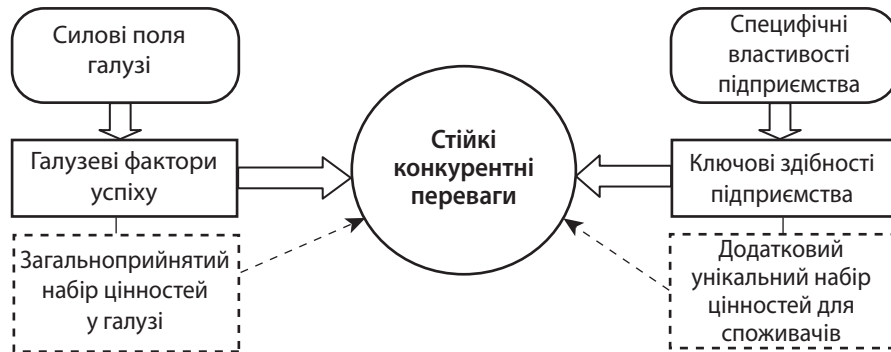


Рис. 3. Концептуальна модель формування стійких конкурентних переваг [10]

Запропонована модель демонструє, що стійкі конкурентні переваги формуються на перетині використання зовнішніх можливостей та внутрішніх унікальних властивостей підприємства, виражених відповідно через галузеві фактори успіху та ключові здібності підприємства. Опанування галузевими факторами успіху створює необхідні умови (загальноприйнятий набір цінностей для споживачів), а формування ключових здібностей підприємства через залучення її внутрішніх ресурсів дозволяє запропонувати споживачу унікальну додаткову цінність по відношенню до конкурентів, яка буде відрізняти підприємство на ринку, тобто достатні умови для отримання ним стійких конкурентних переваг. Ідентифікація ключових здібностей ґрунтується на використанні моделі ланцюга цінності, невід'ємною складовою якої є процес управління [10].

Конкурентна перевага може бути визначена як стратегічна у тому випадку, якщо вона володіє такими ознаками: вона виникає саме у тих сферах бізнесу, які визнаються як основні і самою фірмою, і її зовнішнім оточенням; обумовленість конкурентної переваги досягненнями підприємства у сфері осмислення динаміки ринкових переваг; підвищена увага до даної конкурентної переваги з боку зовнішнього оточення підприємства; стійкість даної переваги за тривалістю часу; відсутність у конкурентів очевидних можливостей «перебити» дану перевагу.

Саме із створенням, утриманням і посиленням суб'єктами підприємницької діяльності таких переваг або з їх повним виходом з бізнесу і пов'язане явище стратегічної конкурентної мотивації дій даних акторів.

Тому успішні стратегії конкурентної поведінки компетентних суб'єктів підприємницької діяльності обов'язково володіють такими ознаками: обґрунтованість, вмотивованість, теоретична несуперечність, адекватність динаміці ринкових очікувань, стійкість, довготривалість, на відміну від стратегій суперників [6, 7].

Стратегічний вибір стосовно реальної конкурентної ситуації в ринкових сегментах, реальним ресурсним і організаційним можливостям підприємства повинен здійснюватися на середньому рівні керівництва в рамках формування конкурентної позиції та конкурентних переваг.

Вибір конкурентної позиції має ґрунтуватися, насамперед, на чіткій концепції розвитку підприємства. При цьому мають братися до уваги численні фактори: досвід минулих стратегій, фактор часу і т. ін. Конкурентна перевага підприємства визначається видами його діяльності та їхньою взаємодією. Необхідний склад і взаємодія видів діяльності, у свою чергу, формуються і змінюються, виходячи з конкурентних можливостей підприємства, заснованих на лан-

цюжку і системі цінностей. Конкурентні переваги визначають напрямки діяльності підприємства, у межах яких безліч видів діяльності об'єднується в свій ланцюжок цінності відносно конкурентів. Ланцюжки цінностей відрізняються, головним чином, видами діяльності по створенню, виробництву і реалізації продукції на ринку та управління цими процесами. Вибір стратегії формування конкурентних переваг пов'язаний з певною часткою ризику, що виникає, зокрема, через неадекватно оцінені можливості конкурентів і власний потенціал, конкурентну ситуацію, непередбачувані зміни в економіці, правовому регулюванні, технології, екології, суспільстві та політиці.

Таким чином, при ефективному менеджменті формування конкурентних переваг може бути забезпечене за рахунок оптимального поєднання факторів, що їх визначають, і виникаючому при цьому ефекту результативності діяльності функціональних підрозділів за рахунок використання або нових технологій, або сприятливих можливостей, що відкриваються у зовнішньому середовищі [5, 8].

ВИСНОВКИ

З усього вищевикладеного випливає, що конкурентні переваги та стратегії їх досягнення та утримання становлять практичний інтерес для підприємства і є невід'ємним елементом формування загальнокорпоративної стратегії в цілому. Можна сміливо стверджувати, що жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами абсолютно за всіма характеристиками конкурентоспроможності. Необхідно здійснити вибір пріоритетів і вироблення стратегії, яка б найбільшою мірою відповідала тенденціям розвитку ринкової ситуації та в найкращий спосіб використовувала б сильні сторони підприємства, а також їхні конкурентні переваги. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Романенкова Ю. С. Сутність конкурентних переваг підприємства / Ю. С. Романенкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/43480.doc.htm

2. Погонев С. В. Конкурентные преимущества – элемент эффективности конкурентоспособности организации / С. В. Погонев, М. В. Шендо // Научные ведомости БелГУ. – Белгород, 2010. – № 13-1. – С. 39 – 42.

3. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50 – 53.

4. 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/123456789/17175/1/Підходи%20та%20методи%20досягнення%20конкурентних%20переваг.pdf>

5. Рубин Ю. Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2007. – № 3. – С. 81 – 96.

6. Князева И. В. Трансформация антимонопольной политики в политику защиты конкуренции в современных экономических условиях : монография / И. В. Князева, О. А. Лукашенко. – Новосибирск : СибАГС, НГТУ, 2011. – 304 с.

7. Перерва П. Г. Синергетичний ефект бенчмаркетингу конкурентних переваг / П. Г. Перерва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – С. 55 – 65.

8. Дубинина Н. А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия / Н. А. Дубинина // Вестник АГТУ. – 2010. – № 2. – С. 65 – 71.

9. Урасова А. А. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ: стратегия и бренд / А. А. Урасова // ARS ADMINISTRANDI. – Пермь : Пермский государственный национальный исследовательский университет. – 2012. – № 4. – С. 76 – 80.

10. Кузнецова И. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – Одеса : ОДЕУ. – 2010. – № 38. – С. 68 – 71.

11. Дубинина Н. А. Факторы, формирующие конкурентные преимущества предприятия / Н. А. Дубинина // Вестник АГТУ. – 2006. – № 4. – С. 42 – 44.

12. Романова А. И. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения / А. И. Романова // Современная конкуренция. – 2007. – № 5. – С. 78 – 84.

13. Горев В. П. Стратегические конкурентные преимущества фирмы и пути их реализации на рынке / В. П. Горев // Известия ИГЭА. – 2003. – № 1. – С. 61 – 69.

REFERENCES

Dubinina, N. A. "Podkhody k formirovaniu konkurentnoy strategii predpriiatiia" [Approaches to the creation of a competitive business strategy]. *Vestnik AGTU*, no. 2 (2010): 65-71.

Dubinina, N. A. "Faktory, formiruiushchie konkurentnye preimushchestva predpriiatiia" [Factors shaping the competitive advantages of the company]. *Vestnik AGTU*, no. 4 (2006): 42-44.

Gorev, V. P. "Strategicheskie konkurentnye preimushchestva firmy i puti ikh realizatsii na rynke" [Strategic competitive advantage of the company and ways to implement them in the market]. *Izvestiia IGEA*, no. 1 (2003): 61-69.

Kniazeva, I. V., and Lukashenko, O. A. *Transformatsiia antimonopolnoy politiki v politiku zashchity konkurentsii v sovremennykh ekonomicheskikh usloviakh* [Transformation of antitrust policy in the policy of protection of competition in today's economic environment]. Novosibirsk: SibAGS; NGTU, 2011.

Kuznetsova, I. O. "Formuvannia stiikykh konkurentnykh perevah: kontseptualna model" [Formation of a sustainable competitive advantage: a conceptual model]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 38 (2010): 68-71.

Pererva, P. H. "Synerhetychnyi efekt benchmarkyngu konkurentnykh perevah" [Synergetic effect of benchmarking

competitive advantage]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 4 (2011): 55-65.

Pogonev, S. V., and Shendo, M. V. "Konkurentnye preimushchestva – element effektivnosti konkurentosposobnosti organizatsii" [Competitive advantages – element efficiency competitiveness of the organization]. *Nauchnye vedomosti BelGU*, no. 13-1 (2010): 39-42.

Romanenkova, Yu. S. "Sutnist konkurentnykh perevah pidpriemstva" [The essence of competitive advantage]. http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/43480.doc.htm

Rubin, Yu. B. "Strategii i taktiki konkurentnogo povedeniia" [Strategy and tactics of competitive behavior]. *Sovremennaia konkurentsii*, no. 3 (2007): 81-96.

Romanova, A. I. "Konkurentosposobnost predpriiatiia: metody otsenki, strategii povysheniia" [Competitiveness of the enterprise : the methods of assessment strategies to improve]. *Sovremennaia konkurentsii*, no. 5 (2007): 78-84.

Usova, H. V. "Pidkhody ta metody dosiahnennia konkurentnykh perevah promyslovym pidpriemstvom" [Approaches and techniques to achieve competitive advantage in industry now]. <http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/17175/1/Підходи%20та%20методи%20досягнення%20конкурентних%20переваг.pdf>

Urasova, A. A. "Formirovanie ustoychivyykh konkurentnykh preimushchestv: strategii i brend" [Formation of a sustainable competitive advantage: strategy and brand]. *ARS ADMINISTRANDI*, no. 4 (2012): 76-80.

Voichak, A. V., and Kamyshnikov, R. V. "Konkurentni perevahy pidpriemstva: sutnist i klasyfikatsiia" [Competitive advantage: the nature and classification]. *Marketynh v Ukraini*, no. 2 (2005): 50-53.