

## **КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВ: ВИЗНАЧЕННЯ ТА ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ**

**Г.Т. П'ятницька, А.М. Предеїн, О.В. Рябова**

*За результатами критичного аналізу виділено сім наукових підходів до розкриття сутності поняття «конкурентна перевага підприємства» та уточнено його дефініцію. Визначено відмітні характеристики конкурентних переваг. Проведено аналіз еволюції ключових джерел формування цих переваг із кінця ХІХ ст. до теперішнього часу.*

***Ключові слова:** конкурентні переваги, підприємство, управління, джерела формування, відмітні характеристики, фактори, недоліки.*

## **КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ: ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ИСТОЧНИКИ ФОРМИРОВАНИЯ**

**Г.Т. Пятницкая, А.М. Предеин, О.В. Рябова**

*На основе результатов критического анализа выделено семь научных подходов к раскрытию сущности понятия «конкурентное преимущество предприятия» и уточнена его дефиниция. Определены отличительные характеристики конкурентных преимуществ. Проведен анализ эволюции ключевых источников формирования этих преимуществ с конца ХІХ ст. до настоящего времени.*

***Ключевые слова:** конкурентные преимущества, предприятие, управление, источники формирования, отличительные характеристики, факторы, недостатки.*

## **COMPETITIVE ADVANTAGES: DEFINITIONS AND SOURCES OF FORMATION**

**G. Piatnytska, A. Predein, O. Riabova**

*In a rapidly changing and often unfavorable market environment operation of modern enterprises significantly increased the importance of creating conditions for providing their competitiveness. The aim of our research is further development of theoretical and methodological principles of competitive advantage formation at the enterprises.*

*Main results of our research: seven scientific approaches to disclosure of the concept «competitive advantage of an enterprise» were identified and its definition*

*was clarified as a result of critical analysis and. Distinctive characteristics of competitive advantage were identified (in particular such as: tendency to provide different effects or their combinations; acceptability in view of the potential of an enterprise, its competitive strategy and competition environment). The evolution of key sources of these advantages from the end of the XIX century until now was analyzed. Global-informational stage of this evolution was considered.*

*Results of our research can be used in further studies on the problems of formation and development of an enterprise's competitive advantages with regard to the areas of economic activities and the phase of the life cycle of the industry market.*

**Keywords:** *competitive advantage, enterprise, management, sources of formation, distinctive characteristics, factors, disadvantages.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У швидкозмінному та часто несприятливому ринковому середовищі функціонування сучасних підприємств суттєво підвищилась значущість створення передумов для забезпечення їх конкурентоспроможності. Однією з таких передумов є формування і розвиток конкурентних переваг, що сприяють ефективній реалізації обраної підприємством стратегії конкуренції. Зазначене актуалізує необхідність досліджень, пов'язаних із формуванням конкурентних переваг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різновиди й технології формування конкурентних переваг досліджено в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців: М. Портера [18], Ж.-Ж. Ламбена [12], Г. Азоева [1], В. Маркової [14], А. Войчака [4], О. Янкового [26] та ін. Деякі аспекти класифікації та формування конкурентних переваг підприємств в умовах глобалізації бізнесу у XXI ст. вже досліджувалися й нами [19]. Проте до цього часу у науковців немає одностайної думки щодо сутності поняття «конкурентні переваги підприємства». Недостатньо вивчене і питання зміни ключових джерел формування конкурентних переваг у XXI ст.

**Мета статті.** Мета нашого дослідження полягає в подальшому розвитку теоретичних та методичних засад формування конкурентних переваг на підприємствах. Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання: провести критичний аналіз наявних трактувань сутності поняття «конкурентна перевага підприємства» та уточнити його дефініцію; визначити відмітні характеристики конкурентних переваг та обґрунтувати об'єктивність еволюції джерел їх формування в часі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентоспроможність будь-якого підприємства залежить від цілої низки внутрішніх і зовнішніх факторів. Останнє ускладнює процес управління, спрямованого на забезпечення конкурентоспроможності

підприємства, підвищує ризики під час формування та розвитку конкурентних переваг цього підприємства.

Як показав аналіз численних інформаційних джерел [1–27], підходи до визначення поняття «конкурентна перевага підприємства» зараз різняться залежно від того, на чому той чи інший науковець акцентує увагу в процесі розкриття його сутності. Проведена нами систематизація наявного розмаїття дефініцій (табл.) свідчить про можливість виділення не менш ніж семи підходів до розриття сутності конкурентної переваги підприємства, а саме:

1) *факторно-результативного*, де акцент зроблено на результатах/ефектах, що підприємство отримує завдяки певній сукупності та якості факторів;

2) *компетентнісного*, у якому увага сконцентрована на основних носіях конкурентних переваг – ресурсах і ключових компетенціях підприємства;

3) *ціннісно-орієнтованого*, де зазначені переваги цілком слушно, на наш погляд, характеризуються як ціннісні властивості підприємства, що дозволяють йому мати переваги над конкурентами;

4) *маркетингового*, в якому конкурентні переваги підприємства фактично пов'язуються з конкурентоспроможністю його товару (-ів);

5) *ресурсного*, де підкреслюється висока значущість ресурсів у процесі конкурентного суперництва, які практично і є цими перевагами;

6) *із позицій оцінки потенціалу підприємства*, в якому акцентується увага на конкурентоспроможності потенціалу підприємства і комбінуванні та розвитку його складових елементів як передумовах забезпечення довгострокового існування підприємства на конкурентному ринку;

7) *процесного*, де конкурентні переваги розглядають як певний процес, що здійснює підприємство в умовах змінного конкурентного середовища.

**Систематизація визначень поняття «конкурентні переваги підприємства»**

Автор	Конкурентні переваги підприємства – це:
1	2
<i>Факторно-результативний (або цільовий) підхід</i>	
М. Портер [18]	1) сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо; 2) головна мета й результати господарської діяльності підприємства, що проявляються або менших, ніж у конкурента, витратах, або у спроможності вимірювати й контролювати додану вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації
А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд [20]	споживчі властивості товару, досвід і знання, успіх у ринковому середовищі й узагалі все, що забезпечує прибутковість підприємства
Г. Азоєв, А. Челенков [1]	1) концентроване виявлення переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності, яке можна виміряти економічними показниками; 2) ті переваги, які визнали покупці, а не ті, які підприємство вважає за переваги
І. Труніна [21]	1) відображення властивостей або атрибутів переваги товару, послуг або підприємства в цілому порівняно з конкурентами; 2) основа конкурентної бізнес-стратегії підприємства; 3) переваги, в основі яких лежить специфічний досвід роботи і навички, професіоналізм персоналу підприємства
В. Голік [5]	концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства
О. Янковий [26]	перевищення (якщо фактор є стимулятором) або його низьке значення (якщо чинник є дестимулятором) порівняно з відповідними факторами стратегічних конкурентів

Продовження табл.

1	2
К. Слін [7]	фактор (або сукупність факторів), що прямо або опосередковано визначають (стабільний або зростаючий) вибір учасників ринку на користь підприємства, який дозволяє отримувати певний економічний ефект, що збільшує чи стабілізує прибуток
<i>Ціннісно-орієнтований підхід</i>	
Л. Балабанова, В. Холод [3], Р. Фатхутдінов [22]	ексклюзивна цінність, яку має об'єкт/система, що дає йому/їй перевагу над конкурентами
А. Войчак, Р. Камишніков [4]	характеристики чи властивості, що забезпечують суб'єктові господарювання перевагу над прямими конкурентами
<i>Компетентнісний підхід (або підхід з позиції оцінки основних носіїв конкурентних переваг)</i>	
Д. Колліс, С. Монтгомері [10]	наслідки наявності у підприємства ключових або відмітних компетенцій
Г. Хемел, К. Прахалад [27]	функція ресурсів підприємства та компетенцій, які воно має
В. Шинкаренко, А. Бондаренко [25]	переваги, висока компетентність підприємства порівняно зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу
<i>Маркетинговий або товарний підхід</i>	
Ф. Котлер [11]	переваги, яких досягає підприємство шляхом розробки пропозицій, що задовольняють потреби цільових споживачів більшою мірою, ніж пропозиції конкурентів
Ж.-Ж. Ламбен [12]	характеристики і властивості товару, що створюють для підприємства певний пріоритет над конкурентами
О. Анісімова [2]	1) усі позитивні чинники, які забезпечують конкурентоспроможність економічних суб'єктів та виявляються під час реалізації товарів (послуг) або у взаємодії із суб'єктами конкурентного середовища; 2) не потенційні можливості об'єктів чи суб'єктів, а приведені в рух і зафіксовані дані в результаті реального споживчого попиту
<i>Ресурсний підхід</i>	
В. Маркова, С. Кузнецова [14]	унікальні осяжні та неосяжні ресурси, якими володіє суб'єкт господарювання, а також стратегічно важливі для нього сфери бізнесу, що дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі; становище на ринку, яке дозволяє долати сили конкуренції та залучати покупців
Н. Мандро, В. Кудлай [13]	наявність у підприємства певних ресурсів, властивостей, які роблять його більш конкурентоспроможним порівняно з іншими підприємствами, що функціонують у тій самій сфері
А. Наливайко [16]	оцінені та підтвержені ринком «козири», що формуються, виходячи з основних аналітичних характеристик конкурентного контексту, і зводяться до розміщення ресурсів підприємства в такий спосіб, щоб різні етапи виробничо-комерційного ланцюга формування вартості були збалансовані та ефективно доповнювали один одного, забезпечуючи загальний синергійний ефект

Продовження табл.

1	2
О. Голоднюк [6]	динамічна система ресурсів, яка гарантує підприємству стратегічну стійкість шляхом створення ексклюзивної цінності для споживача і тим самим забезпечуючи отримання переваги перед прямими та непрямими конкурентами, базуючись на інноваційному типі розвитку
<i>Підхід з позицій оцінки потенціалу підприємства</i>	
Е. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пірсі [23]	унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу з нагромадженням у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяє виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої суб'єкт господарювання здатен забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі
Н. Міценко, Р. Лупак [15]	відображення ступеня розвиненості елементів конкурентного потенціалу підприємства, напрямів впливу й ефективності використання підприємством умов конкурентного середовища
<i>Процесний підхід</i>	
А. Зозульов [8]	сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності, ослаблення конкурентів і вплив на зміну ринкового середовища
В. Павлова [17]	діяльність підприємства, пов'язана зі зміцненням ринкової позиції, пристосуванням видів його діяльності до обраної стратегії, вибором політики відносин до конкурентів, швидкою реакцією на зміни в конкурентному середовищі діяльності

Вважаємо, що деякі з наведених підходів мають певні недоліки або дискусійні положення. Так, наприклад, у компетентнісному, ресурсному та підході з позицій оцінки потенціалу підприємства фактично йдеться про носіїв або передумови формування конкурентних переваг, які самі по собі не завжди є, а отже, не можна визначати як конкурентні переваги підприємства. Прихильники процесного підходу взагалі, на нашу думку, прирівнюють конкурентні переваги та процес їх формування чи ототожнюють ці переваги із заходами, спрямованими на підвищення ефективності діяльності підприємства. Суперечливою є і прив'язка конкурентних переваг підприємства виключно до конкурентоспроможності товару, що оцінюється через споживчий попит, як це зроблено у прибічників маркетингового підходу. На підприємстві можуть бути конкурентні переваги, що, по-перше, не пов'язані з його товарами, а по-друге, не помітні споживачу, зокрема розвинена система інформаційного зв'язку між підрозділами підприємства, що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень та, як правило, дозволяє скоротити витрати часу

на цей процес; деякі якісні характеристики товарів (наприклад, харчова цінність продуктів харчування та ін.).

Найбільш вдалим з точки зору розкриття сутності конкурентної переваги підприємства як такої вважаємо факторно-результативний та ціннісно-орієнтований підходи, прихильники яких трактують конкурентні переваги як наявність ціннісних властивостей чи сукупності факторів, що дозволяють підприємству посідати та утримувати кращі, порівняно з іншими, конкурентні позиції на ринку. Водночас вважаємо недоречною прив'язку конкурентних переваг виключно до суперництва підприємства з прямими конкурентами (як у запропонованій А. Войчаком та Р. Камишніковим дефініції); нечітким визначенням конкурентних переваг через їх концентрований прояв (як у дефініції В. Голіка); необґрунтованим недооцінюванням соціальних та інших видів ефектів за умови наголошення на економічних (прибутку та ін.), які забезпечують конкурентні переваги (як, наприклад, у дефініціях А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда, К. Єліна).

Ураховуючи вищезазначене, пропонуємо поняттям «конкурентні переваги підприємства» визначити сукупність матеріальних і нематеріальних активів (ресурсів), організаційних здатностей і ключових компетенцій підприємства, сфер його економічної діяльності та конкурентоспроможних товарів і/або послуг, що забезпечують йому переваги як економічного, так і соціального, технічного тощо характеру над підприємствами-конкурентами на ринку. Відмітними характеристиками цих переваг, на наш погляд, є такі:

- відносний (або порівняльний) характер;
- прив'язування до конкретних умов конкуренції (часових, географічно-територіальних, нормативно-правових тощо);
- підвладність неоднозначному (у часі) впливу множини різнорідних факторів, частина з яких не підконтрольна підприємству;
- динамічність (залежно від етапу життєвого циклу конкурентної переваги);
- зорієнтованість на забезпечення певного (-их) ефекту (-ів) (соціального, економічного, організаційно-управлінського тощо) або їх комбінацій;
- відповідність ключовим факторам успіху на галузевому ринку;
- реальність формування та прийнятність з огляду на внутрішній потенціал підприємства, обрану ним стратегію конкуренції, зовнішнє середовище.

Зазвичай унаслідок трансформацій умов ведення бізнесу, як правило, змінюються й основні джерела формування конкурентних

переваг. З погляду на дані з наукових робіт Р. Пейса й Е. Стефана [28], групи вітчизняних учених [9], а також результати власних досліджень, із кінця XIX ст. до теперішнього часу пропонуємо виділяти шість етапів еволюції джерел формування конкурентних переваг:

1) *факторний* (80–90-ті рр. XIX ст.), що був обумовлений ринковими потребами в товарах за помірними цінами, а тому ключовими джерелами формування конкурентних переваг були фактори виробництва (капітал, праця, земля);

2) *витратний* (з початку до 50-х рр. XX ст.), що був спричинений розгортанням цінової конкуренції на ринку, як наслідок, основними джерелами конкурентних переваг стали ті, що так чи інакше сприяли мінімізації витрат (масштаб виробництва, досвід, зниження цін тощо);

3) *якісний* (із 60-х до середини 70-х рр. XX ст.), який супроводжувався зростанням вимог до якості товарів/послуг підприємств, тому пріоритетним джерелом формування їх конкурентних переваг був процес перманентного поліпшення якості;

4) *адаптивний* (із кінця 70-х до середини 80-х рр. XX ст.), розвиток якого спричинений постійними змінами у вимогах споживачів, а отже, основне джерело конкурентних переваг було пов'язано з гнучкістю, умінням адекватно й по-можливості швидко відреагувати на нові споживчі запити;

5) *інноваційний* (із кінця 80-х до середини 90-х рр. XX ст.), що був обумовлений збільшенням пріоритету оригінальності й унікальності продуктів та/або виконання тих чи інших робіт у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, тому ключовим джерелом конкурентних переваг підприємств стали продуктові та процесові інновації;

б) *глобалізаційно-інформаційний* (із кінця 90-х рр. XX ст. до теперішнього часу), розгортання якого стало наслідком глобалізаційних процесів та активним поширенням сучасних інформаційних технологій і засобів зв'язку, а головними джерелами формування конкурентних переваг підприємств стали розвинена система комунікацій (у побудові якої враховано принципи й інші засади крос-культурного управління); міжнародний розподіл праці; геополітичні фактори тощо.

Наприкінці зауважимо, що часові інтервали виділених етапів еволюції джерел формування конкурентних переваг є досить умовними, оскільки для їх визначення за основу були взяті особливості розвитку конкуренції в економічно розвинених країнах світу (а отже, для підприємств інших країн імовірна наявність певного



часового лагу); не бралися до уваги й імовірні відмінності в життєвих циклах різних галузей/сфер економічної діяльності, що притаманні національному господарству кожної країни світу. Останнє обумовлює необхідність уточнення етапізації ключових джерел формування конкурентних переваг під час проведення досліджень на мікрорівні, зважаючи на галузеву, географічно-територіальну приналежність підприємств. Не варто забувати і про те, що в певні часові періоди, які, наприклад, супроводжуються різким економічним спадом, розгортанням кризових явищ тощо, разом із вищезазначеними джерелами формування конкурентних переваг до переліку ключових має сенс включати й ті, що дозволяють ефективно реалізувати програму антикризового управління на підприємстві.

**Висновки.** Ураховуючи результати критичного аналізу трактувань поняття «конкурентні переваги підприємства» різними вченими, виділено сім наукових підходів до розкриття його сутності, більшість із яких має певні недоліки. Уточнено дефініцію цього поняття, у якій, на відміну від існуючих, до конкурентних переваг віднесено все, що так чи інакше характеризує підприємство, впливаючи на його конкурентоспроможність і забезпечуючи отримання різного роду ефектів (економічних та ін.). Більш чітко визначено відмітні характеристики конкурентних переваг, які, зокрема, доповнено такими: зорієнтованість на забезпечення певного (-их) ефекту (-ів) або їх комбінацій; реальність формування та прийнятність з огляду на внутрішній потенціал підприємства, обрану ним стратегію конкуренції, зовнішнє середовище. Виділено шість етапів еволюції джерел формування конкурентних переваг, де разом із уже описаними раніше запропоновано розрізнити глобалізаційно-інформаційний етап, розгортання якого почалося наприкінці 90-х років минулого сторіччя та триває до цього часу, підвищивши пріоритетність таких джерел, як розвинена система комунікацій (на засадах крос-культурного управління), міжнародний розподіл праці, геополітичні фактори.

Вважаємо, що отримані результати можна використати в подальших дослідженнях щодо формування та розвитку конкурентних переваг на підприємствах з урахуванням специфіки сфери їх економічної діяльності та фази життєвого циклу галузевого (-их) ринку (-ів).

## Список літератури / References

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : НОВОСТИ, 2000. – 256 с.  
Azoev, G.L., Chelenkov, A.P. (2000), *Competitive advantages of the company* [*Konkurentnye preymushhestva fyrmy*], News, Moskow, 256 p.
2. Анісімова О. М. Адаптація економічного механізму функціонування промислових підприємств з урахуванням кон'юнктури міжнародного бізнесу : монографія / О. М. Анісімова ; Держ. вищ. навч. закл. «Приазовський держ. техн. ун-т». – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – 280 с.  
Anisimova, O.M. (2012), *Adaptation of the economic mechanism functioning of industrial enterprises considering the international business situation* [*Adaptacija ekonomichnogo mehanizmu funkcionuvannja promyslovyh pidpryjemstv z urahuvannjam kon'junktury mizhnarodnogo biznesu*], DVNZ "PDTU", Mariupol, 280 p.
3. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2006. – 294 с.  
Balabanova, L.V., Holod, V.V. (2006), *Marketing management of enterprise's competitiveness: a strategic approach* [*Marketynгоve upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstv: strategichnyj pidhid*], DonNUET, Donetsk, 294 p.
4. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // *Маркетинг в Україні*. – 2005. – № 2. – С. 50–53.  
Vojchak, A.V., Kamyshnikov, R.V. (2005), "Enterprise's competitive advantages: notion and classification" [*"Konkurentni perevagy pidpryjemstva: sutnist' i klasyfikacija"*], *Marketynг v Ukraini*, № 2, pp. 50–53.
5. Голік В. В. Забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств через формування системи стратегічного управління / В. В. Голік // *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту : Міжнар. наук.-практ. конф. 16-17.08.2013 : матеріали*. – Сімферополь, 2013. – С. 26–29.  
Golik, V.V. (2013), "Agricultural enterprises's competitive advantages providing through the formation of the strategic management system" ", *Current Problems of the theory and practice of management* [*"Zabezpechennja konkurentnyh perevag sil'skogospodars'kyh pidpryjemstv cherez formuvannja systemy strategichnogo upravlinnja"*] (*Simferopol, 16-17.08.2013*), pp. 26–29.
6. Голоднюк О. С. Конкурентні переваги підприємства як результат впровадження інновацій / О. С. Голоднюк // *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць / ПДТУ*. – Маріуполь, 2012. – Вип. 1, т. 1. – С. 197–201.  
Golodnjuk, O.S. (2012), "Enterprise's competitive advantages as a result of the innovations introduction" [*Theoretical and practical aspects of the economy and intellectual property*] "Konkurentni perevagy pidpryjemstva jak rezul'tat vprovadzhennja innovacij", Mariupol, vol. 1, part 1, pp. 197–201.

7. Елин К. В. Модель управления конкурентными преимуществами в концепции контроллинга / К. В. Елин // Вестник ТОГУ. – 2012. – № 1 (24). – С. 207–212.

Elyn, K.V. (2012), “*Competitive advantages management model in the controlling concept*” *Bulletin of PNU* [“*Model' upravlenyja konkurentnyj preymushhestvamy v koncepcyju kontrolynga*”], № 1 (24), pp. 207–212.

8. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства / О. Зозульов // Економіка України. – 2003. – № 8 (501). – С. 33–38.

Zozul'ov, O. (2003), “*About enterprise's competitive advantages strengthening*”, *Economy of Ukraine* [“*Pro posylennja konkurentnyh perevagh pidpryjemstva*”], № 8 (501), pp. 33–38.

9. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. пос. / С. М. Клименко [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

Klymenko, S.M., Dubrova, O.S., Varabas', D.O., Omel'janenko, T.V., Vakulenko, A.V. (2006), *Enterprise competitiveness management* [Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva], KNUE, Kyiv, 527 p.

10. Коллис Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход : [пер. с англ.] / Д. Дж. Коллис, А. С. Монтгомери. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 400 с.

Kollys, D.Dzh., Montgomery, A.S. (2007), *The corporate strategy. The resource-based approach* [Korporatyvnaja strategija. Resursnyj podhod], Olympus Business, Moscow, 400 p.

11. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.

Kotler, F. (2006), *Marketing Management: Express Course* [Marketing menedzhment: Ekspress-kurs], Pieter, St. Petersburg, 464 p.

12. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 800 с.

Lamben, Zh.-Zh. (2008), *Market oriented management* [Menedzhment, oryentyrovannuj na rynek], Pieter, St. Petersburg, 800 p.

13. Мандро Н. С. Конкурентні переваги: сутність особливостей використання в управлінні / Н. С. Мандро, В. С. Кудлай // Технології та дизайн. – 2012. – № 4 (5). – С. 1–5.

Mandro, N.S., Kudlaj, V.S. (2012), “*Competitive advantages: the essence of features using in the management*” *Technology and Design* [“*Konkurentni perevagy: sutnist' osoblyvostej vykorystannja v upravlinni*”], № 4(5), pp. 1–5.

14. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.

Markova, V.D., Kuznecova, S.A. (2001), *Strategic Management: A course of lectures* [Strategicheskyj menedzhment: kurs lekcyj], INFRA-M, Moscow, Siberian Agreement, Novosibirsk, 288 p.

15. Міценко Н. Г. Конкурентні переваги кооперативних підприємств сучасного типу / Н. Г. Міценко, Р. Л. Лупак // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів : ЛКА, 2013. – Вип. 40 – С. 31–40. – (Серія економічна).

Micenko, N.G., Lupak, R.L. (2013), “Competitive advantages of modern cooperative enterprises” *Bulletin of the Lviv Commercial Academy* [“Konkurentni perevagy kooperatyvnyh pidpryemstv suchasnogo typu”], LKA, Lviv, vol. 40, pp. 31–40.

16. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.

Nalyvajko, A.P. (2001), *The theory of business strategy. Current state and trends of development* [Teorija strategii' pidpryemstva. Suchasnyj stan ta naprjamky rozvytku], KNUE, Kyiv, 227 p.

17. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія / В. А. Павлова. – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 276 с.

Pavlova, V.A. (2006), *Enterprise Competitiveness: Evaluation and Strategy of provodong* [Konkurentospromozhnist' pidpryemstva: ocinka ta strategija zabezpechemja], DUEP, Dnepropetrovsk, 276 p.

18. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; пер. с англ. А. Олійник, Р. Спільський. – К. : Основа, 1997. – 392 с.

Porter, M. (1997), *Strategy of competition* [Strategija konkurencii], Osnova, Kyiv, 392 p.

19. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму / Г. Т. П'ятницька – К. : Логос, 2006. – 568 с.

Piatnytska, G.T. (2006), *Enterprise Management in the era of globalization* [Upravlinnya pidpryemstvom v epohu globalizmu], Logos, Kyiv, 568 p.

20. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2005. – 928 с.

Tompson, A., Stryklend, A.Dzh. (2005), *Strategic Management: Concepts and situations for analysis* [Strategycheskyj menedzhment: koncepcyy u sytuacyu dlja analiza], Williams, Moscow, 928 p.

21. Труніна І. М. Підходи до дослідження конкурентних переваг підприємства / І. М. Труніна // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012. – № 24 (I). – С. 113–118.

Trunina, I.M. (2012), “Approaches to research enterprise’s competitive advantages” [“Pidhody do doslidzhennja konkurentnyh perevag pidpryemstva”], *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryemnytvo*, № 24(1), pp. 113–118.

22. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пос. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.

Fathutdynov, R.A. (2004), *Organization competitiveness management* [Upravlenye konkurentosposobnost'ju organizacyu], Eksmo, Moscow, 544 p.

23. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование : [пер. с англ.] / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 485 с.

Hulej, G., Sonders, Dzh., Pyrsy, N. (2005), *Marketing strategy and competitive positioning* [Marketyngovaja strategija y konkurentnoe pozycyonyrovanye], Balance Business Books, Dnepropetrovsk, 485 p.

24. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.  
Shershn'ova, Z. Ye., Obors'ka S. V. (1999), *Strategic management [Strategichne upravlinnja]*, KNUE, Kyiv, 384 p.
25. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Харьков : ХНАДУ, 2003. – 188 с.  
Shynkarenko, V. G., Bondarenko, A. S. (2003), *Enterprise competitiveness management [Upravlenye konkurentosposobnost'ju predpryjatija]*, HNADU, Kharkow, 188 p.
26. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрямки підвищення : монографія / О. Г. Янковий. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.  
Jankovyj, O. G. (2013), *The competitiveness of the enterprise: assessing the level and trends of increasing [Konkurentospromozhnist' pidpryjemstva: ocinka rivnja ta naprjamy pidvyshennja]*, Atlant, Odesa, 470 p.
27. Hamel, G., Prahalad, C. K. (1990), “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, 71, May – June, pp. 79–91.
28. Pace, R. W., Stephan, E. G., (1996), “Paradigm of Competitiveness”, *Competitiveness Review*, Vol. 6, № 1, pp. 8–13.

**П'ятницька Галина Тезійвна**, д-р екон. наук, проф., кафедра менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет. Адреса: вул. Кіото, 19, к. 330, м. Київ, Україна, 02156. Тел.: (097)9511101; (044)5314883; e-mail: gal\_x67@mail.ru.

**Пятницкая Галина Тезиевна**, д-р екон. наук, проф., кафедра менеджмента, Киевский национальный торгово-экономический университет. Адрес: ул. Киото, 19, к. 330, г. Киев, Украина, 02156. Тел.: (097)9511101; (044)5314883; e-mail: gal\_x67@mail.ru.

**Galyna Piatnytska**, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Department of Management, Kiyv National University of Trade and Economics. Address: room 330, 19, Kioto str., Kyiv, Ukraine, 02156. Tel.: (097)9511101; (044)5314883; e-mail: gal\_x67@mail.ru.

**Предсін Андрій Михайлович**, асп., кафедра менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет. Адреса: вул. Кіото, 19, к. 330, м. Київ, Україна, 02156. Тел.: (097)9511101; (044)5314883; e-mail: gal\_x67@mail.ru.

**Предеин Андрей Михайлович**, асп., кафедра менеджмента, Киевский национальный торгово-экономический университет. Адрес: ул. Киото, 19, к. 330, г. Киев, Украина, 02156. Тел.: (097)9511101; (044)5314883; e-mail: gal\_x67@mail.ru.

**Andrey Predein**, post graduate student, Department of Management, Kiyv National University of Trade and Economics. Address: room 330, 19, Kioto str., Kyiv, Ukraine, 02156. Tel.: (097)9511101; (044)5314883; e-mail: gal\_x67@mail.ru.

**Рябова Олена Вадимівна**, студ., факультет економіки, менеджменту та права, Київський національний торговельно-економічний університет. Адреса: вул. Кіото, 19, к. 330, м. Київ, Україна, 02156, Тел.: (097)9511101; (044)5314883; e-mail: gal\_x67@mail.ru.

**Рябова Елена Вадимовна**, студ., факультет экономики, менеджмента и права, Киевский национальный торгово-экономический университет. Адрес: ул. Киото, 19, к. 330, г. Киев, Украина, 02156, Тел.: (097)9511101; (044)5314883; e-mail: gal\_x67@mail.ru.

**Olena Riabova**, student, Faculty of Economics, Management and Law Kiyv National University of Trade and Economics. Address: room 330, 19, Kioto str., Kyiv, Ukraine, 02156. Tel.: (097)9511101; (044)5314883; e-mail: gal\_x67@mail.ru.

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. М.В. Черною.  
Отримано 15.03.2014. ХДУХТ, Харків.*