

УДК 631.11:339.137.2

Халімон Т.М.*кандидат економічних наук,
докторант кафедри менеджменту
Державного університету телекомунікацій*

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті уточнено ідентифікацію конкурентних переваг підприємства, визначено джерела їх формування, конкретизовано етапи, можливості та чинники механізмів управління конкурентними перевагами у мінливому конкурентному середовищі з урахуванням клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентісного, інноваційного спрямування розвитку підприємства.

Ключові слова: стійка конкурентна позиція підприємства, конкурентна карта, принципи та вимірники ідентифікації стійкої конкурентної позиції.

Халимон Т.Н. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

В статье уточнена идентификация конкурентных преимуществ предприятия, определены источники их формирования, конкретизированы этапы, возможности и факторы механизмов управления конкурентными преимуществами в изменяющейся конкурентной среде с учетом клиентоориентированного, ценностно-компетентистского, инновационного направления развития предприятия.

Ключевые слова: стойкая конкурентная позиция предприятия, конкурентная карта, принципы и критерии идентификации устойчивой конкурентной позиции.

Khalimon T.M. MANAGING COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

The article clarifies the identification of competitive advantages of the enterprise, determines their sources of formation, specifies the stages, opportunities and factors of mechanisms for managing competitive advantages in a changing competitive environment, taking into account the client-oriented, value-based, innovative direction of the enterprise development.

Keywords: firm competitive position of the enterprise, competitive map, principles and criteria for identifying a stable competitive position.

Постановка проблеми. Сучасний стан економіки України, позиції, які займають більшість українських підприємств у не сформованому до кінця конкурентному середовищі, безпосередньо вказують на існування та вплив конкуренції як вітчизняних, так і іноземних підприємств. Конкурентний тиск на вітчизняні підприємства зростає, що зумовлює актуальність розроблення програм, способів та інструментів із підвищення їхньої конкурентоспроможності. У таких умовах успішне функціонування підприємств вимагає забезпечення і підтримки унікальних, неповторних властивостей і рис, які вигідно їх виокремлюють серед аналогічних підприємств. Забезпеченість унікальності підприємства може бути зумовлена особливою властивістю продукції, її ціною, якістю, унікальністю сервісу чи дизайну, надійністю підприємства, які зумовлюють генерування його конкурентних переваг. Уміння підприємства перемагати в конкурентній боротьбі істотно залежить від ефективності управління його конкурентними перевагами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні аспекти щодо ідентифікації та формування конкурентних переваг на підприємстві досліджувало чимало вчених. Варто згадати вагомі дослідження таких учених, як І. Ансоф, О. Виноградова, А. Войчак, А. Воронкова, О. Гудзь, І. Коломоець, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, В. Пономаренко, М. Портер, П. Стецюк, Дж. Робінсон, А. Томпсон, Р. Фатхутдинова, А. Чандлер та інші. Водночас подальшого поглибленого розгляду потребують деякі аспекти управління конкурентними перевагами на підприємстві, зокрема, ідентифікація конкурентних переваг, визначення їх джерел, конкретизація етапів, механізмів формування і можливостей розвитку конкурентних переваг у мінливому конкурентному середовищі.

Метою статті є уточнення ідентифікації конкурентних переваг підприємства, визначення джерел їх формування, конкретизація етапів, можливостей та чинни-

ків механізмів управління конкурентними перевагами у мінливому конкурентному середовищі з урахуванням клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентісного, інноваційного спрямування розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Коливання конкурентного середовища підприємства вимагають від нього генерування, формування, розвитку та управління конкурентними перевагами як першоджерела системи забезпечення підвищення його конкурентоспроможності. Саме тому нині багато вчених роблять спроби ідентифікувати конкурентні переваги підприємства. Зокрема, В.Д. Маркова та С.А. Кузнецова зазначають, що конкурентною перевагою підприємства є його положення на ринку, яке дає йому змогу переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців [4]. А.В. Войчак та Р.П. Камишніков окреслюють конкурентні переваги як характеристики або властивості, що забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами [1, с. 50]. Р.А. Фатхутдінов переконує, що конкурентні переваги – це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами [8, с. 200]. Підтримує таку позицію С.П. Гаврилюк, який визначає під конкурентними перевагами ті активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дають йому змогу перемагати у конкурентній боротьбі [2, с. 77]. Деякі науковці вважають, що конкурентна перевага – це порівняльна перевага підприємства по щодо інших підприємств галузі. Ж.-Ж. Ламбен розуміє під конкурентними перевагами характеристики, властивості товару чи марки, котрі створюють для підприємства певну перевагу над його прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими і стосуватися як самого товару (базової послуги), так і додаткових послуг, що супроводжують базову форму виробництва чи збуту [3, с. 369]. Таким чином, розгляд наукових публікацій дав змогу дійти висновку, що науковці по-різному намагаються трактувати це

поняття, не завжди вірно і повно відображаючи його сутність, переважно торкаючись лише окремих сфер діяльності підприємств.

На основі розвідки сутності та змістового наповнення конкурентної переваги підприємства можна дійти висновку, що головна вимога – відмінність від конкурентів – повинна бути реальною, виразною, суттєвою. Водночас вона не може розглядатись без визначення компетентності чи цінності, яку генерує підприємство. А в діяльності підприємств усе більшого значення починають набувати ті види ресурсів, які не мають матеріальної форми, проте впливають на формування результатів діяльності підприємства, перспективи його розвитку. Значення фізичних товарів і устаткування поступово зменшується, тоді як значення послуг, нематеріальних ресурсів і активів неухильно зростає.

Так, багаточисельні дослідження конкурентних переваг підприємств переконують, що найбільший вплив на їхню конкурентоспроможність має персонал та «людський капітал». В індустріальну епоху запорукою успіху підприємства була максимізація прибутку за умови економного використання ресурсів та переваг «масштабів виробництва». Пізніше нові технології мали вагомим економічне значення і генерували конкурентні переваги; фактично ті, хто зумів освоїти їх у виробництві, підвищував свою конкурентоспроможність. Сьогодні, в епоху широкого розповсюдження інформаційних технологій, мати стійкі конкурентні позиції завдяки швидкому впровадженню нових технологій у виробництво стає неможливо. Більш надійним способом підвищення конкурентоспроможності підприємства стає вміння нараховувати та ефективно використовувати свої нематеріальні конкурентні переваги, які сприяють:

- розвитку відносин із клієнтами таким чином, щоб зберегти їхню лояльність і наявний сегмент ринку – з одного боку, та з високою ефективністю обслуговувати нових клієнтів і новий сегмент ринку – з іншого;
- впровадженню нових продуктів і видів послуг, які мають попит у цільового сегменту ринку;
- виробленню продукції і послуг високої якості за низькою ціною і доставці їх у найкоротші терміни споживачеві;
- мобілізації співробітників і мотивації для постійного вдосконалення своїх умінь і навичок, якості виконаних робіт;
- впровадженню інформаційних технологій та систем;
- створенню бази даних [11].

Щоб результат діяльності підприємства загалом був чимось більшим, ніж просто сума його ресурсів та результатів діяльності підрозділів, вони повинні бути інтегровані між собою і стати єдиним цілим. Саме цей інтегруючий взаємозв'язок виконують компетенції підприємства за рахунок своїх ключових характеристик, які:

- визначають відмінні властивості кінцевого продукту підприємства, вносять найбільший внесок у його споживчу корисність;
- практично не відтворювані конкурентами;
- забезпечують підприємству потенційний доступ до різних сегментів ринку;
- вважаються фундаментальним і довготривалим активом підприємства;
- завдяки своїй синергетичній природі дають змогу максимально ефективно використовувати ресурси всіх підрозділів підприємства у здійсненні бізнес-процесів підвищення корисності товарів.

Загалом дефініція «компетенція» використовувалась для розширення сутності поняття ресурсу. К. Прахалад і Г. Хемел тлумачать компетенцію як «навички та вміння, які формуються в гармонізації різних технологічних напрямів, мають стосунок до надання цінностей, є результатом колективного досвіду організації». «Унікальне поєднання компетенцій створює конкурентну перевагу, а їх розвиток є ключем до конкурентоспроможності підприємства» [14]. Узагальнюючи розглянуті підходи, виявляємо, що компетенції характеризуються як унікальні здібності, бізнесові ланцюги, знання, поведінкові та управлінські моделі підприємства і є підґрунтям для генерування та реалізації його конкурентних переваг.

Тобто конкурентну перевагу варто окреслити як компетентність чи цінність, сформовану підприємством, яка забезпечує підвищення ефективності, прибутковості, гнучкості за рахунок пошуку нових можливостей та швидкої адаптації до викликів і трансформацій економічного простору. Такий методичний підхід до сутності конкурентних переваг дає змогу виокремити їх причинно-наслідкові зв'язки, тобто досліджувати конкурентні переваги і як результат, і як причину. А сукупність конкурентних переваг у комплексній взаємодії становить конкурентоспроможність підприємства, яка є проявом наявних і потенційних можливостей. Конкурентні переваги переважно систематизують за джерелами їх виникнення, за стратегічною спрямованістю, за походженням, залежно від імовірності, за тривалістю дії, залежно від впливу на конкурентний потенціал підприємства, залежно від сили та характеру впливу на клієнтів, за рівнем реалізації, за компетентностями.

Нині на підприємствах спостерігається процес формування конкурентних переваг у результаті активного впровадження інноваційних змін у їхній виробничій та організаційній структурі. Фактично конкурентна перевага проявляється як результат певних дій. Потім конкурентна перевага вже проявляється як причина подальших трансформацій, оскільки сформована конкурентна перевага забезпечує підприємству вигоди в якійсь зі сфер його функціонування.

Набуття та утримання конкурентних переваг залежить передусім від джерел їх формування. На підставі системного аналізу цих джерел визначають концепцію поєднання ринкових та ресурсних підходів до досягнення стійких конкурентних переваг і відповідно до ситуаційної специфіки ринку, пов'язаної з мінливістю та диференціацією переваг споживачів; можливостей технологічних інновацій, орієнтованих на специфічні вимоги споживачів; розширення економічних відносин за межі митних кордонів в умовах глобалізації пропозиції і попиту.

Зазвичай вчені виокремлюють три підходи до виявлення джерел формування конкурентних переваг підприємства, такі як ринковий, ресурсний, інституційний. Генезис цих підходів спостерігався за вказаним порядком.

Водночас усе частіше дослідники обґрунтовують позицію, що і ринковий, і ресурсний підходи теорії конкурентної переваги, якщо їх розглядати окремо, є односторонніми і не забезпечують підприємству максимального успіху [9, с. 20; 7, с. 125]. Зауважимо, що вони не суперечать, а швидше доповнюють один одного, що вимагає їх збалансованого поєднання. Насправді стратегічний успіх підприємства залежить від його вміння вчасно відстежувати релевантні зміни у конкурентному середовищі, з одного боку, і розвивати власні ключові компетенції адекватно до цих змін – з іншого. За інтеграцію наукових підхо-

дів виступає О. Штейн [10]. Дослідник обґрунтовує доцільність об'єднання індустріально-економічного та ресурсного підходів для створення ринково-орієнтованої парадигми. За змістовими характеристиками індустріально-економічний підхід є ринковим підходом. О. Царенко також підтримує інтеграцію ресурсного та ринкового напрямів [9, с. 10]. Інституційний підхід, у якому ключовими ознаками варто вважати довгострокові відносини зі споживачами, партнерство, стратегічні альянси, був започаткований на початку нашого століття у зв'язку з розвитком нових організаційних утворень. Цей підхід базується на новій інституційній економічній теорії, соціології, дослідженнях мережевих утворень. Мережевий характер функціонування підприємств у сучасному економічному просторі приводить до змін конкурентної платформи щодо інтеграції конкурентних і кооперативних відносин між учасниками ринку, які є джерелом додаткових переваг у вигляді мінімізації витрат, доступу до інформаційних потоків тощо. Останнім часом спостерігаємо пропозиції щодо інтеграції ринкового, ресурсного та інституційного підходів у формуванні стійких конкурентних переваг.

Розглядаючи наведені пропозиції науковців щодо основних підходів до формування конкурентних переваг, доходимо до доцільності виділити ще один підхід, який базується на компетентностях підприємства і який забезпечує більшу гнучкість та швидкість реагування в управлінні конкурентними перевагами. Підтримуючи позицію, що джерелом конкурентної переваги є інтеграція підприємства у бізнес-середовище, що його оточує, в його інформаційне поле, у систему галузевих і ринкових зв'язків, які звільняють підприємство від ізоляції у соціумі, зауважимо, що менеджери повинні розглядати діяльність підприємств не як сукупність продукції, що виробляється, або підрозділів, а як портфель компетентностей і ресурсів, з яких можна створювати різні бізнес-комбінації.

Розглядаючи різноманітні типи компетентностей підприємства, необхідно здійснювати їх розмежування між активами, технологіями, ресурсами, здатностями підприємства та індивідуальними управлінськими й організаційними можливостями, знаннями, бізнес-процесами, встановленими бізнес-ланцюгами і культурою виробництва. Тобто, з одного боку, ми маємо справу з матеріальними та нематеріальними активами, які можуть бути отримані та змінені без втручання та переміщення працівників. Їх можна визначити, як «несоціальні активи і ресурси». З іншого боку, ми маємо справу з нематеріальними активами, які досить складно придбати та скопіювати. Отже, компетентності підприємства варто означити як складний феномен, який поєднує в собі конкурентну поведінку та ділову культуру підприємства.

Компетентності як внутрішні латентні знання про підприємство недоступні безпосередньому сприйняттю клієнтів. Вони знаходять непряме вираження у підвищенні корисності кінцевого продукту через ефективність використання ресурсів і впровадження унікальних бізнес-ланцюгів у виробництво з певною конфігурацією. Використання компетентностей підприємства забезпечує йому генерування конкурентних переваг та стійку конкурентну позицію.

Компетентності підприємства є платформою для генерування конкурентних переваг, оскільки вони є унікальними у кожному підприємстві і впливають на підвищення споживчої корисності товару. Компетентності підприємства – це здібності, навички, вміння. Підприємство може мати значні конкурентні переваги порів-

няно з конкурентами, які не спираються на навички та можливість. Ці конкурентні переваги не стають менш цінними та важливими для успіху в конкурентній боротьбі, проте ними потрібно управляти зовсім по-іншому, не так, як компетенціями підприємства, що використовують людський капітал. Унікальне поєднання компетенцій підприємства може генерувати велику конкурентну перевагу, зокрема, в галузі логістики, якості, дизайну, розроблення продукту, врахування прихованих запитів клієнтів, продажу продукції тощо. Управління конкурентними перевагами вважається платформою нецінової конкуренції, оскільки підприємство може випередити своїх конкурентів тільки у разі їх генерування. У неціновій конкуренції роль ціни не знижується, проте на перший план виходять унікальні властивості продукції, висока якість та її функціональні характеристики, компетентності підприємства як джерела формування конкурентних переваг. Більше того, у неціновій конкуренції усі зусилля підприємства спрямовуються у творче русло і не генерують руйнації, як у ціновій війні. Чинники підвищення конкурентоспроможності підприємства якраз і обґрунтовуються у контексті формування конкурентних переваг. Тобто відбувається перехід від використання порівняльних характеристик, сформованих за низьких витрат на робочу силу, природні ресурси, до конкурентних переваг, що базуються на компетенціях, інноваціях, нових цінностях. Таким чином, управління конкурентними перевагами підприємства має відповідати таким критеріям, як повнота, якість, достовірність, актуальність, оперативність, різноманітність, доступність, динамічність, стратегічність.

Управління конкурентними перевагами передбачає розроблення та вибір конкурентної стратегії, тобто стратегії, що забезпечує найбільш повне та ефективне використання наявних можливостей. Основною ознакою тут є адаптація можливостей підприємства до конкретних умов ринку через виявлення базових стратегій управління конкурентоспроможністю.

Сформульовані М. Портером стратегії конкуренції, зумовлені ключовими конкурентними перевагами, інтерпретував А.К. Тутунджан, визначивши умови комплексного використання переваг через різні базові стратегії, що забезпечують конкурентний статус підприємства загалом [6, с. 94]. Стратегічна конкурентна платформа підприємства має інтегрувати його ресурси, базові компетенції та управлінські можливості так, щоб забезпечити підприємству довготривалу високу конкурентоспроможність.

Нині управління конкурентними перевагами підприємства трансформується у завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дає змогу швидко і точно виявляти напрями підвищення конкурентоспроможності. За умов динамічного зовнішнього середовища необхідним є формування відповідного підходу до управління підприємством, що не тільки забезпечувало б сам процес адаптації, а й створювало б умови для ефективного функціонування на постійній основі [9, с. 103]. Формування такого підходу є можливим за умов врахування у системі управління конкурентними перевагами підприємства клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентного, інноваційного спрямування його розвитку як концепції управління бізнес-ланцюгами на базі використання зовнішніх та внутрішніх інформаційних потоків.

Управління конкурентними перевагами підприємства має відбуватися у таких форматах:

– продуктовому (конкурентоспроможність окремих видів продукції, що виробляється, і товарного асортименту підприємства загалом);

- виробничо-технологічному (ефективність та інтенсивність використання виробничих ресурсів, конкурентний потенціал підприємства);
- ринковому (сталість конкурентної позиції підприємства та привабливість ринкового оточення) [12];
- компетентісному.

Конкурентоспроможність підприємства формує не окремо визначена перевага, а сукупність конкурентних переваг, а отже, враховуючи низку підходів щодо визначення їх суті, проблема підвищення конкурентоспроможності через конкурентні переваги зводиться до виокремлення їх та вираження через відповідну систему характеристик.

Виокремлення конкурентних переваг є складним завданням, адже вони неоднорідні, різняться за природою, характером прояву та низкою інших класифікаційних ознак, зокрема за джерелами походження, ступенем відтворюваності, змістом чинника переваги, способом одержання переваги виду одержуваного ефекту, тривалістю дії тощо.

Забезпечення єдності внутрішнього середовища підприємства і зовнішніх факторів, які його стосуються, зумовлює ефективність управління конкурентними перевагами підприємства. Внутрішнє середовище підприємства є саме тією сферою, яка піддається найбільш активному регулюванню з боку самого підприємства, тому управління цими чинниками уявляється найбільш важливим для генерування конкурентних переваг та забезпечення міцних конкурентних позицій підприємства. Чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього/внутрішнього середовища підприємства, за яким воно переважає конкуруючі підприємства. Чинники конкурентної переваги можуть бути тактичними і стратегічними.

Зазначимо, що для збереження переваг підприємство повинно створювати нові переваги з такою швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати наявні. До особливостей ефективного управління, що забезпечує стійкі конкурентні переваги підприємству, варто віднести ефект масштабу; диверсифікацію; якість продукції (послуг); унікальні особливості товару, сервісу та обслуговування; високу ефективність виробництва; компетенції та досвід.

Сучасний вітчизняний внутрішній ринок має специфічні особливості, пов'язані з нерозвиненістю і «завуальованістю» економічних відносин. Однак вітчизняні підприємства вже мають справу з конкурентами з різних країн, а тому повинні знати і враховувати у цьому стані конкурентні можливості контрагентів. Крім того, з плином часу чинники, що раніше визначали високу конкурентоспроможність підприємства, перетворюються на свою протилежність і починають чинити негативний вплив на конкурентні позиції, що передбачає зміни в акцентах формування конкурентних переваг. Таким чином, розроблена конкурентна стратегія не може бути базовою на протязі тривалого часу, тому що ситуація на конкурентному полі, що представляє собою царину економічних інтересів підприємств, постійно змінюється.

Причина труднощів утримання лідерства криється в тому, що будь-якому підприємству важко і неприємно змінювати наявну конкурентну стратегію. Успіх породжує самозаспокоєність, припиняється пошук і аналіз інформації, яка могла б змінити стратегію. Конкурентна перевага не може існувати вічно через зміни кон'юнктури ринку, старіння конкурентного потенціалу підприємства. Тривалість життєвого циклу конкурентної переваги для різних підприємств буде різною, проте ознаки жит-

тєвого циклу конкурентної переваги підприємств будуть схожі – зародження конкурентної переваги; прискорення зростання конкурентної переваги; уповільнення зростання конкурентної переваги; зрілість конкурентної переваги; спад (втрата) конкурентної переваги; формування нових конкурентних переваг.

Компетенції підприємства перебувають на перетині внутрішніх умов бізнесу і конкурентних переваг, це те знання, від використання якого залежить формування найвищої корисності продукції підприємства для клієнтів. Саме генерування і примноження додаткових переваг, привабливих для клієнтів, за рахунок розвитку компетенцій підприємства доцільно вважати інструментом підвищення його конкурентоспроможності.

Розвиток конкурентних переваг підприємства передбачає використання комплексу заходів щодо посилення і розвитку конкурентних переваг на відповідних етапах їх життєвого циклу. Акцентуємо, що саме генерування і примноження додаткових переваг, привабливих для клієнтів, за рахунок розвитку компетенцій підприємства доцільно вважати інструментом підвищення його конкурентоспроможності, а розвиток компетенцій варто здійснювати методами внутрішнього маркетингу, оскільки носіями компетенцій підприємства індивідуально або колективно є його персонал.

Основою для розвитку конкурентних переваг є аналітична робота з вивчення стану і тенденцій ринкових процесів загалом та активності конкурентів зокрема. У зв'язку з цим на особливу увагу заслуговує діагностика основних характеристик конкурентного середовища, факторів, що визначають його активність [5, с. 104]. Для розвитку конкурентних переваг доцільно використовувати якісний аналіз за допомогою матриці. Матричне позиціонування конкурентних переваг дає можливість підприємству визначити положення кожної конкурентної переваги та обирати відповідну стратегію їх підтримки та розвитку. Варто виявляти можливі конкурентні переваги і визначати їх цінність для підприємства за критеріями ефективності та стійкості. Розрахунки показників елементів доцільно здійснювати шляхом зіставлення фактичних із базовими. Базовими є середні значення оцінок елементів за вибіркою підприємств-конкурентів. Вагові характеристики елементів мають бути нормативними і встановлюватись експертним методом.

Таким чином, залежно від цілей, які ставить перед собою підприємство, та їх масштабів повинна обиратися модель управління конкурентними перевагами підприємства з урахуванням клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентісного, інноваційного спрямування розвитку підприємств, яка орієнтується на певний ринок збуту, при цьому використовуються відповідні заходи щодо управління конкурентними перевагами.

Висновки. Уточнення ідентифікації конкурентних переваг підприємства, визначення джерел їх формування, конкретизація етапів, можливостей та чинників механізмів управління конкурентними перевагами у мінливому конкурентному середовищі з урахуванням клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентісного, інноваційного спрямування розвитку підприємств дає можливість чітко спланувати показники, що їх намагається досягти підприємство у кожному періоді, спрогнозувати майбутній результат для встановлення подальших цілей, проконтролювати ефективність виконання запланованих завдань, коригувати отримані результати та забезпечити під-

приємству якісно новий рівень управління. Водночас запропонований підхід сприяє більш раціональному використанню компетентностей, ресурсів та можливостей підприємства, виявленню доцільних напрямів розвитку конкурентного потенціалу та забезпеченню стійкої конкурентної позиції у коротко- та довгостроковій перспективі. Зокрема, ефективно управління конкурентними перевагами з використанням розроблених пропозицій дає змогу підприємству визначити найбільш раціональну структуру його конкурентного потенціалу на всіх етапах життєвого циклу, формувати такі конкурентні стратегії розвитку підприємства, які враховуватимуть доцільність використання тих чи інших компетентностей, ресурсів та можливостей для забезпечення максимально ефективної діяльності та досягнення високої стійкої конкурентної позиції на ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // *Маркетинг в Україні*. – 2005. – № 2. – С. 50–53.
2. 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.
3. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с. (Серия «Классика МВА»)
4. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2000. – 288 с.
5. Рзаев Г.І. Методики оцінки конкурентоспроможності: проблеми та перспективи їх використання / Г.І. Рзаев // *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. – 2014. – № 4. – Т. 3. – С. 93–97.
6. Тутунджан А.К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике. Проблемы теории и практики. – М.: Экономика 2000.
7. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко [та ін.]. – К: КНЕУ, 2008. – 520 с.
8. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие / Фатхудинов Р.А. – М. : Изд-во «Эксмо», 2004. – 544 с.
9. 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.
10. 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.
11. Itami, H., Roehl, T., (1987) *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press.
12. Schwab K. *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. Klaus Schwab, World Economic Forum. – Geneva, Switzerland, 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf
13. Prahalad C.K., Hamel G. *The core competence of corporation* // *Harvard Business Review*. – 1990. – Vol. 68. – №3 (May-June). – P. 79–91.