

УДК 658.51:005.21

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.3.10

**Наталія А. Шмалій**

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна*

**СУТНІСНИЙ ЗМІСТ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
У ДОСЯГНЕННІ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ**

*Статтю присвячено актуальному питанню дослідження сутнісного змісту конкурентних переваг у досягненні стратегічних цілей. На основі поглиблення розуміння первинності виникнення конкурентної переваги виокремлено два варіанти: конкурентна перевага як наслідок ефективного управління ресурсами та ефективність (успішність) діяльності як наслідок набуття конкурентної переваги. Представлено взаємозв'язок категорій організаційних знань та стратегії підприємства. Встановлено, що саме інноваційні знання формують сприятливе середовище для створення конкурентних переваг. Проведений огляд наукової літератури щодо існуючих на сьогодні підходів до формування конкурентних переваг підприємства дозволив виокремити три домінуючі напрями: ринковий підхід, ресурсний підхід та партнерський підхід. Запропоновано кожний із розглянутих підходів до формування конкурентної переваги диференціювати з позиції трьох головних характеристик: джерело формування конкурентної переваги, бар'єри для імітації конкурентної переваги та стратегічні цілі підприємства. Ретроспективний аналіз сутності поняття «конкурентна перевага» дозволив сформулювати власне розуміння цієї категорії з наголосом на доцільності її розгляду в площині трьох проєкцій – ринкової позиції, унікальності ресурсів/можливостей та партнерської взаємодії з акцентом на існуванні драйверів формування конкурентної переваги, які є потужними стимулами для партнерської взаємодії в бізнес-середовищі. У ролі драйверів запропоновано розглядати: можливість обміну інноваційними знаннями та формування додаткових ресурсів/можливостей (матеріальних та нематеріальних). Під конкурентною перевагою запропоновано розуміти здатність підприємства швидко реагувати на потреби ринку шляхом ефективного використання унікальних ресурсів/можливостей (власних та отриманих від партнерської взаємодії в бізнес-середовищі) з метою найефективнішого задоволення потреб споживачів.*

**Ключові слова:** конкурентна перевага; ресурсний підхід; ринковий підхід; партнерський підхід; стратегічні цілі.

**Наталья А. Шмалый**

*Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, Украина*

**СУЩНОСТНОЕ СОДЕРЖАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ  
В ДОСТИЖЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ**

*Статья посвящена актуальному вопросу исследования сущностного содержания конкурентных преимуществ в достижении стратегических целей. На основе углубления понимания первичности возникновения конкурентного преимущества выделены два варианта: конкурентное преимущество как следствие эффективного управления ресурсами и эффективность (успешность) деятельности как следствие приобретения конкурентного преимущества. Представлена взаимосвязь категорий организационных знаний и стратегии предприятия. Установлено, что именно инновационные знания формируют благоприятную среду для создания конкурентных преимуществ. Проведённый обзор научной литературы в отношении существующих на сегодня подходов к формированию конкурентных преимуществ предприятия позволил выделить три доминирующих направления: рыночный подход, ресурсный подход и партнёрский подход. Предложено каждый из рассмотренных*

подходов к формированию конкурентного преимущества дифференцировать с точки зрения трёх основных характеристик: источник формирования конкурентного преимущества, барьеры для имитации конкурентного преимущества и стратегические цели предприятия. Ретроспективный анализ сущности понятия «конкурентное преимущество» позволил сформировать собственное понимание этой категории с акцентом на целесообразность её рассмотрения в плоскости трёх проекций – рыночной позиции, уникальности ресурсов и партнёрского взаимодействия. Особый фокус сделан на существовании драйверов формирования конкурентного преимущества, которые являются мощными стимулами для партнёрского взаимодействия в бизнес-среде. В качестве драйверов предложено рассматривать: возможность обмена инновационными знаниями и формирования дополнительных ресурсов / возможностей (материальных и нематериальных). Под конкурентным преимуществом предложено понимать способность предприятия быстро реагировать на потребности рынка путём эффективного использования уникальных ресурсов / возможностей (собственных и полученных от партнёрского взаимодействия в бизнес-среде) с целью эффективного удовлетворения потребностей потребителей.

**Ключевые слова:** конкурентное преимущество; ресурсный подход; рыночный подход; партнёрский подход; стратегические цели.

Nataliia A. Shmalii

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

#### MEANINGFUL CONTENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN ACHIEVING STRATEGIC GOALS

The article seeks to explore the contemporary issues of meaningful content of a competitive advantage in achieving strategic goals. The study offers an attempt to provide a deeper understanding of competitive advantage origin and generation and suggests two patterns: competitive advantage as an outcome of effective resource management and the performance efficiency (activity success) as an outcome of gaining a competitive advantage. The relationship between the organizational knowledge categories and enterprise strategy is presented. It is argued that innovative knowledge shapes a favourable environment for building competitive advantages. The literature review on modern approaches to building company competitive advantages has allowed identifying three main areas: market-based approach, resource-based approach and partnership-based approach. It is suggested to differentiate each of the above approaches to generating competitive advantages from the three basic perspectives: in terms of the source of competitive advantage, barriers to imitation of competitive advantages and from the position of the company strategic goals. A retrospective analysis of the meaningful content of a competitive advantage concept contributed to providing the author's interpretation of this category with an emphasis on the relevance of its consideration within three projections – market position, unique resources / opportunities and partnership interaction with further focus on specific drivers of competitive advantages as an impetus for partnership collaboration in the business environment. Among the factors able to boost competitive advantages the study considers the following: innovative knowledge exchange possibilities and building the capacity to create additional resources / opportunities (tangible and intangible). A competitive advantage within the scope of this study is viewed as company's ability to respond quickly to market demands through the effective use of unique resources / opportunities (own and derived from partnerships in the current business environment) in order to most effectively meet the customer needs and expectations.

**Keywords:** competitive advantage; resource-based approach; market-based approach; partnership-based approach; strategic goals.

**Постановка проблеми.** Теорія конкурентних переваг в сучасній економічній літературі виконує роль домінуючої наукової концепції, яка пояснює виникаючі розбіжності в ефективності діяльності конкуруючих підприємств. Проблематика конкурентних переваг набуває більшого значення в результаті зростання значення факторів турбулентності та невизначеності в бізнес-середовищі. Враховуючи глобалізаційні тенденції розвитку світової економіки та появу нових умов господарювання, таких як цифровізація та інтеграція, здатність підприємств пристосовуватися до навколишнього середовища буде посилюватись і надалі. Тому такі переваги, як гнучкість, динамічні можливості, організаційні цінності носитимуть провідний адаптивний характер. За таких умов, розвиток стратегічного потенціалу підприємства, пошук можливих варіантів його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг стає вирішальним фактором успіху у жорсткій конкурентній боротьбі як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

**Аналіз останніх джерел, досліджень та публікацій.** В сучасній економічній науці велика кількість наукових праць висвітлює питання, пов'язані з конкурентоспроможністю підприємства [1, 4, 6], конкурентними перевагами ринкових суб'єктів [2, 6, 11, 12], важливістю формування ефективних конкурентних стратегій [3, 7, 8, 10]. В той же час, суперечливість думок вчених, різноманітність підходів, нові тенденції розвитку світової економіки створюють необхідність у подальшій науковій дискусії та підтверджують актуальність дослідження сутнісного змісту конкурентної переваги у досягненні стратегічних цілей.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідження сутнісного змісту конкурентної переваги у досягненні стратегічних цілей.

**Результати дослідження.** Розвиток теорій, які допомагають пояснити сутнісний зміст економічної категорії «конкурентна перевага» базується на двох основних підходах: ринковому та ресурсному.

Прихильники ринкового підходу зосереджують свою увагу на конкурентному оточенні підприємства і зовнішніх факторах. В цьому контексті Дж. Бейн [1] запропонував парадигму промислової організації, де описав взаємозв'язок впливу структури галузі на поведінку і результати діяльності підприємства. Шляхом аналізу таких факторів як монополістичні бар'єри для входу в галузь, диференціація продукції, кількість конкурентів та рівень попиту, Дж. Бейн довів необхідність формування конкурентної стратегії, відповідно до структури галузі, в якій організація змагається з метою отримання конкурентних переваг.

Модель п'яти сил М. Портера [2] також передбачає формування стратегії підприємства на основі загальної оцінки власних конкурентних переваг через оцінку зовнішнього середовища. На його думку, привабливість галузі формується під впливом таких сил, як:

1 сила: рівень конкуренції у галузі (кількість конкурентів, темп зростання ринку, насиченість ринку, галузеві бар'єри входу і виходу, відмінні характеристики конкурентів, витрати конкурентів на рекламу, підприємницький потенціал конкурентів);

2 сила: імовірність появи продуктів-замінників, заснована на еластичності попиту (схильність споживачів до покупки продуктів-замінників; співставлення цінових та якісних параметрів продуктів-замінників; вартість переходу споживача на продукт-замінник; рівень диференціації продукту та його сприйняття);

3 сила: імовірність появи нових гравців, заснована на залежності стійкості ринкової позиції фірми від наявності бар'єрів для вступу нових конкурентів у галузь (до таких бар'єрів відносять: ліцензії, патенти, авторські права, витрати на диференціацію продукту, бренд, початкові інвестиції для нових гравців, доступ до дистрибуції, переваги в собівартості, реакція регуляторів ринку);

4 сила: ринкова влада постачальників (порівняння вартості переходу постачальників і вартості переходу підприємства, диференціація сировини та матеріалів, наявність альтернативних постачальників, співвідношення концентрації постачальників і концентрації підприємства, солідарність робочої сили);

5 сила: ринкова влада покупців, проявляється через еластичність попиту за ціною (рівень концентрації споживачів до рівня концентрації підприємства, залежність від наявних каналів дистрибуції, вартість переходу споживача і вартість переходу підприємства, кількість споживачів, доступність інформації для споживачів, доступність існуючих продуктів-замінників, можливість вертикальної інтеграції, цінова чутливість споживачів, унікальність продуктів компанії).

Модель п'яти сил дає змогу підприємству проаналізувати поточну ситуацію у галузі. В той же час, слід зазначити, що модель має певні обмеження. Модель М. Портера передбачає класичний ідеальний ринок зі статичною структурою, що ускладнює її застосування у сучасних умовах, де розвиток ринків та галузей характеризуються динамікою та невизначеністю. Крім того, деякі галузі є складними з безліччю взаємозв'язків, які складно проаналізувати за допомогою моделі п'ятьма сил, тому багато науковців [3, 4] схиляються до думки, що найважливіші детермінанти рентабельності формуються на рівні підприємства, а не на рівні галузі. Зосереджуючи свою увагу саме на ресурсному потенціалі підприємство набуває стійкі конкурентні переваги, а внутрішні процеси у поєднанні з ресурсними можливостями стають базовим каркасом у формуванні конкурентної позиції підприємства у зовнішньому середовищі. Така думка стала основою для формування концептуальних положень ресурсно-орієнтовного підходу.

Відповідно до положень ресурсно-орієнтовного підходу, ресурси стають вирішальним джерелом конкурентної переваги в тому випадку, коли вони дефіцитні, спеціалізовані, доцільні [5], цінні, рідкісні і не мають стратегічних еквівалентів [6]. М. Портер також розглядає конкурентні переваги через призму продуктивності використання ресурсів як сукупність факторів, які визначають успіх або неуспіх підприємства у конкурентній боротьбі [2]. А.П. Градов також розглядає конкурентні переваги як продуктивність використання ресурсів, що виявляється в зіставленні з іншими суб'єктами, які господарюють (підприємствами, галузями, національними економіками інших країн) [7]. У той же час, на думку К. Ханга та Р. Дейсона, конкурентні переваги виявляються не в продуктивності використання ресурсів, а в їхній наявності й унікальності, що дозволить перемагати в конкурентній боротьбі [8].

Більш свіжі дослідження стратегічного управління змістилися до розуміння самого стратегічного механізму, який може створити стійку конкурентну перевагу на основі конкурентних можливостей. В той же час, Дж. Флінт стверджує, що конкурентна перевага не може носити постійний характер [9]. Крім того, прихильники такого підходу роблять акцент на думці, що визначити конкурентну перевагу можливо саме вже за результатами ефективності діяльності підприємства, тобто спостерігається наступна залежність: якщо підприємство має вищі за середні значення за ефективністю своєї діяльності, то такі результати генеруються завдяки існуванню принаймні однієї конкурентної переваги [10].

Отже, поглиблюючись у розуміння первинності виникнення конкурентної переваги, можливим стає виокремлення двох варіантів: конкурентна перевага як наслідок ефективного управління ресурсами та ефективність (успішність) діяльності як наслідок набуття конкурентної переваги. В обох випадках такий взаємозв'язок розглядається через причинно-наслідкову неоднозначність. Така неоднозначність стосується ситуацій, в яких причинно-наслідкові відносини не є очевидними.

У своєму дослідженні А. Кінг [11] виокремлює два типи причинно-наслідкової неоднозначності: характерна неоднозначність та неоднозначність зв'язків. Характерна неоднозначність властива самому ресурсу. Вона розглядається як варіативність якісних та кількісних характеристик наявних ресурсів підприємства. Своєю чергою, неоднозначність зв'язків проявляється через людський фактор. Драйвером в такій ситуації виступає компетентність керуючого суб'єкту, від якого залежить прийняття рішення. Ще більшою мірою така неоднозначність розкривається через виникнення ймовірності відсутності чіткого розуміння шляхів імітації конкурентної переваги не тільки потенційними конкурентами, а і самим підприємством. Якщо і менеджери підприємства, на якому було сформовано певну конкурентну перевагу, і конкуренти не повністю розуміють причини походження певної конкурентної переваги, то така конкурентна перевага має неоднозначне причинно-наслідкове походження. Цілком логічним є припущення щодо існування прямо пропорційної залежності між рівнем причинно-наслідкової неоднозначності конкурентної переваги та її стійкістю до імітації. Якщо, набута підприємством конкурентна перевага є важкою для вираження та кодифікації, то ймовірність її збереження посилюється через неможливість керованої імітації. З іншого боку, причинно-наслідкова неоднозначність також заважає підприємству вчитися на власному досвіді та вдосконалювати свою ефективність. І навпаки, коли причинно-наслідкова неоднозначність зменшується, ймовірність збереження конкурентної переваги теж нівелується.

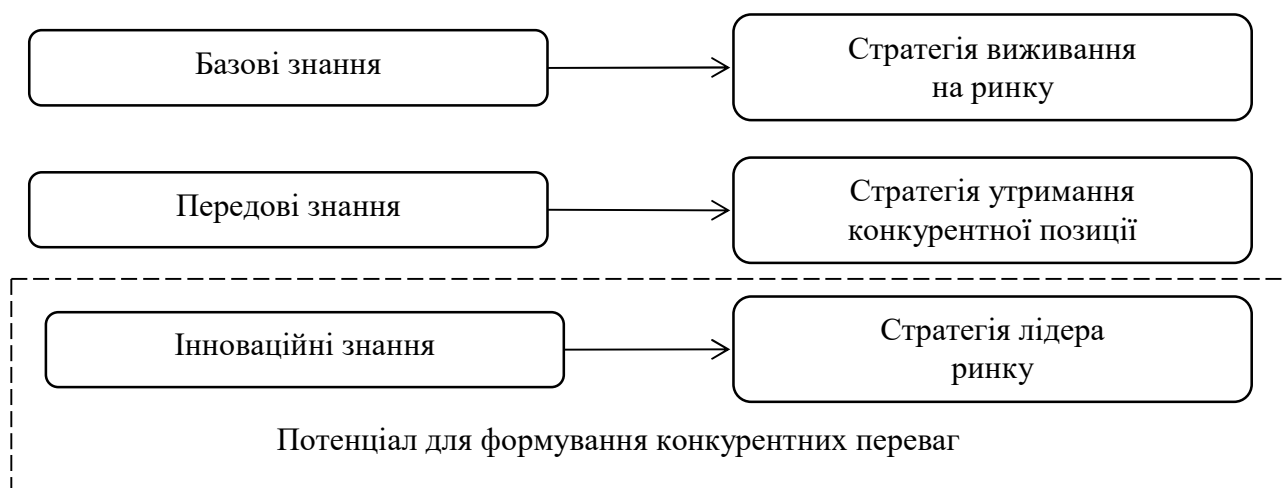
Виходячи з наведеного вище, автор вважає, що одним із факторів, який впливає на стійкість набутої конкурентної переваги є неоднозначність зв'язків, як сукупності компетентнісних характеристик працівників, унікальних за своєю природою і властивих даному кадровому складу підприємства, що визначають його конкурентну позицію та сприяють веденню успішної конкурентної боротьби на ринку. Тому конкурентну перевагу можна визначити як негласну здатність реалізовувати наявний ресурсний потенціал таким чином, щоб сприяти просуванню підприємства на кращу, в порівнянні з іншими суб'єктами конкуренції на даному ринку, конкурентну позицію.

Базою для оцінки конкурентних переваг виступають цілі підприємства і завдання, які необхідно вирішувати для їх досягнення. Вони повинні відповідати реальним умовам зовнішнього середовища і бути якісно виконані. Структурні і функціональні зміни, які здійснюються на підприємстві для адаптації до зовнішніх викликів, повинні приводити основні компетенції в відповідність зі складними умовами зовнішнього середовища підприємства. Виявлення таких змін і роботу з управління змінами зазвичай називають розвитком на основі конкурентних переваг. Процес розвитку дозволяє формувати потенціал підприємства, який розуміється як сукупність ресурсів, які підприємство використовує для вирішення поставлених цілей і завдань. І конкурентні переваги, і потенціал спрямовані на досягнення результатів у процесі діяльності та сталого розвитку підприємства.

Сучасні погляди науковців в рамках ресурсного підходу до формування конкурентних переваг характеризуються зміщенням акцентів на сферу нематеріальних ресурсів. Більш того, ресурси по своїй суті створюють можливості, а можливості є джерелом конкурентної переваги. Формуванню стійких конкурентних переваг сприяють саме існуючі можливості, а отже, підприємство може отримати конкурентну перевагу від своєї здатності застосовувати можливості. Можливості в даному контексті слід розглядати як інформаційні, нематеріальні процеси, які є специфічними для підприємства та розвиваються з часом через складні взаємодії між ресурсами підприємства. На відміну від матеріальних ресурсів, кількість яких зменшується в процесі використання, нематеріальні ресурси, навпаки, в процесі використання мають тенденцію до примноження [12]. Базові знання дозволяють підприємству вижити на ринку в короткостроковій перспективі. Передові знання надають

можливість підприємству активно діяти, але на рівні конкурентів, тобто підтримувати свої конкурентні позиції на одному рівні. Інноваційні знання надають підприємству конкурентні переваги над його суперниками. Підприємство з інноваційними знаннями здатне впроваджувати інноваційні продукти чи послуги, що своєю чергою допомагає стати лідером на ринку.

На рис. 1 подано взаємозв'язок категорій організаційних знань та стратегії підприємства. Слід відмітити, що саме інноваційні знання формують сприятливе середовище для створення конкурентних переваг.



Джерело: систематизовано автором на основі [11, 12].

Рис. 1. Взаємозв'язок категорій організаційних знань та стратегії підприємства

Крім організаційного навчання, до нематеріальних ресурсів, які можуть стати базою для формування конкурентних переваг науковці також відносять організаційну культуру підприємства, яка створюється завдяки існуванню організаційних цінностей [3, 4]. Проблема, пов'язана з цінностями підприємства стає все більш популярною. Крім того, поширення набуває погляд, заснований на існуванні позитивного впливу корпоративної соціальної відповідальності, яка розглядається як джерело можливостей, інновацій та конкурентних переваг підприємства. Як зазначають дослідники, корпоративна соціальна відповідальність дозволяє створювати конкурентні переваги та отримувати надприбутки. Репутаційний капітал та соціальний капітал сьогодні розглядається як головний нематеріальний ресурс з великим потенціалом для формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Розгляд сутності поняття «конкурентна перевага» на основі ринкового та ресурсного підходів не є вичерпним в сьогоdnішніх умовах глобалізації економічних процесів. Враховуючи посилення уваги до зовнішнього оточення (бізнес-середовища), яке формується на основі взаємодії підприємства з бізнес-партнерами, при розумінні поняття «конкурентна перевага», актуальності набуває партнерський підхід, прихильники якого сходяться в думці, що формування конкурентних переваг відбувається не тільки на базі ресурсів та можливостей підприємства. В процесі взаємодії з бізнес-партнерами відбувається обмін ресурсами, як матеріальними, так і нематеріальними. Більш того, науковці зазначають, що партнерський обмін створює додаткові можливості для підприємства, які не може досягнути, а, навпаки, досягаються лише за допомогою спільних ідіосинкратичних внесків партнерів по альянсу.

М. Еберс [13] пропонує розглядати партнерську взаємодію у бізнес-середовищі на двох рівнях: мікрорівні та макрорівні. Мікрорівень включає потоки ресурсів та інформаційні потоки. Макрорівень включає інституціональні, політичні, економічні, соціальні,

технологічні, екологічні та правові фактори. Більш того, аналіз бізнес-середовища пропонується здійснювати на трьох рівнях: ринковий рівень, рівень підприємства та рівень взаємодії. Аналіз на ринковому рівні та на рівні підприємства є принципово міжорганізаційним, оскільки спрямований на оцінювання підприємства з точки зору партнерів та зовнішнього ринкового середовища. Отже, на ринковому рівні підприємство розглядається в контексті ринкового середовища, тоді як на рівні підприємства аналізуються ресурси, сильні сторони та можливості, але лише в контексті своїх партнерів. Для аналізу на рівні взаємодії, пропонується застосовувати таке поняття, як бізнес-домовленість [13, 14]. Під бізнес-домовленістю розуміється офіційний або неофіційний комерційний договір між різними діловими партнерами для купівлі, продажу, співпраці чи пов'язана з ними ділова діяльність. Ці заходи можуть включати обмін діловою інформацією, купівлю чи продаж товарів, отримання або надання послуг, участь у альянсах, тощо. Аналіз рівня взаємодії відноситься до аналізу різних бізнес-домовленостей конкретного підприємства. Такий підхід є важливим для аналізу при структуруванні та розумінні специфіки ділових відносин.

Таким чином, проведений літературний огляд існуючих на сьогодні підходів до формування конкурентних переваг підприємства дозволив виокремити три домінуючих напрямки: ринковий підхід, ресурсний підхід та партнерський підхід. Слід зазначити, що кожний з розглянутих підходів до формування конкурентної переваги на наш погляд слід диференціювати з точки зору трьох головних характеристик: Джерело формування конкурентної переваги, бар'єри для імітації конкурентної переваги та стратегічні цілі підприємства.

Взаємозв'язок підходу до формування конкурентної переваги та стратегічних цілей підприємства представлено в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Взаємозв'язок підходу до формування конкурентної переваги  
та стратегічних цілей підприємства**

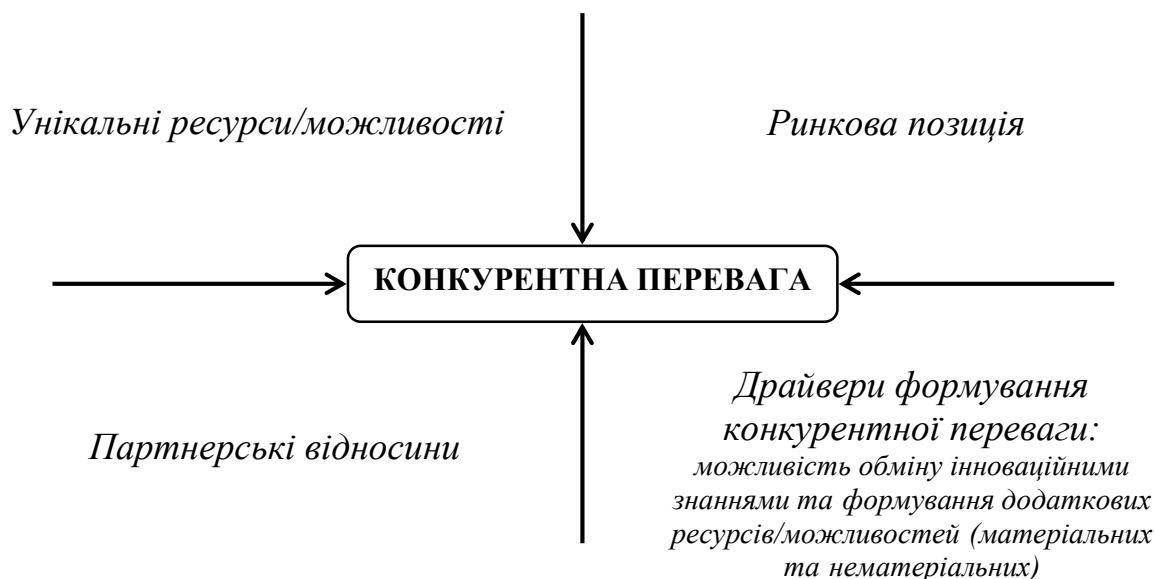
Назва підходу	Джерело формування конкурентної переваги	Бар'єри для імітації конкурентної переваги	Стратегічні цілі
Ринковий підхід	Позиція підприємства на ринку	Ринкові бар'єри (бар'єри для входу в галузь, диференціація продукції, кількість конкурентів та рівень попиту)	Посилення ринкових позицій
Ресурсний підхід	Унікальні ресурси, можливості та інноваційні знання підприємства	Бар'єри на рівні підприємства для імітації унікальних ресурсів. неоднозначність Бар'єри, пов'язані з неоднозначністю зв'язків, як сукупності компетентнісних характеристик працівників	Формування унікальної ресурсної бази
Партнерський підхід	Спільні знання та додаткові ресурси партнерських об'єднань	Бар'єри, пов'язані з імітацією партнерської взаємодії та дефіцитом потенційних партнерів	Пошук стратегічних партнерів

*Джерело: запропоновано автором.*

У той час як стратегія підприємства, заснована на ринковому підході передбачає, що основним джерелом отримання прибутку є позиція підприємства на ринку, ресурсний підхід припускає, що джерелом високої віддачі стають унікальні ресурси, можливості та знання підприємства, партнерський підхід наводить на думку, що джерелом конкурентних переваг стають спільні знання та додаткові ресурси, отримані завдяки партнерській взаємодії.

Ретроспективний аналіз сутності поняття «конкурентна перевага» дозволив сформулювати власне розуміння цієї категорії з наголосом на доцільності її розгляду в площині

трьох проєкцій – ринкової позиції, унікальності ресурсів/можливостей та партнерської взаємодії з акцентом на існуванні драйверів формування конкурентної переваги, які є потужними стимулами для партнерської взаємодії у бізнес-середовищі. В якості драйверів нами запропоновано розглядати: можливість обміну інноваційними знаннями та формування додаткових ресурсів/можливостей (матеріальних та нематеріальних). Розуміння поняття конкурентна перевага на основі джерел та драйверів формування представлено на рис. 2.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Розуміння поняття конкурентна перевага на основі джерел та драйверів формування

**Висновки.** Таким чином, беручи до уваги проведений аналіз базових постулатів сучасних підходів (ринкового, ресурсного, партнерського) до розуміння сутності формування конкурентних переваг підприємства, а також ґрунтуючись на узагальнені морфологічного представлення у структурному розрізі під конкурентною перевагою пропонуємо розуміти здатність підприємства швидко реагувати на потреби ринку шляхом ефективного використання унікальних ресурсів/можливостей (власних та отриманих від партнерської взаємодії у бізнес-середовищі) з метою найефективнішого задоволення потреб споживачів. На наш погляд, таке визначення на відміну від наявних дозволяє врахувати всі аспекти конкурентного середовища: наявність певних ресурсів, ринкову позицію та процес взаємодії у бізнес-середовищі, що розширює рамки розуміння його сутності до нового формату. По-перше, такий підхід висвітлює динамізм економічного розвитку через необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища; по-друге, підкреслює формат доцільності формування стратегічних партнерських відносин, що створює сприятливі умови для обміну інноваційними знаннями та формування додаткових ресурсів/можливостей (матеріальних та нематеріальних); по-третє, постулює мету та значення конкурентної переваги у досягненні стратегічних цілей.

#### References

1. Bain, J. (1968). *Industrial Organization*. John Wiley and Sons, New York.
2. Porter, M. (1998). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance* (with new

#### Література

1. Bain J. *Industrial Organization* / J. Bain. – New York: John Wiley and Sons, 1968.
2. Porter M. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior*



- introduction). New York: Free Press, New York.
3. Furrer, O., Thomas, H. & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, No. 1, Pp. 1–23.
4. Obłój, K. (2014). *Strategia organizacji*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
5. Amit, R., Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, Pp. 33–46.
6. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, Pp. 99–120.
7. Градов, А.П. (2014). Стратегія і тактика виявлення і розшення системних проблемних ситуацій в економіці [Strategy and tactics for identifying and resolving systemic problem situations in the economy]. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки* [Scientific and technical statements of SPbSPU. Economic Sciences], No. 3 (197), P. 17–27 [in Russian].
8. Huang, K.-F., Dyerson, R., Wu, L.-Y., Harindranath, G. (2015). From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *British Journal of Management*, Vol. 26, Pp. 617–636. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12104>.
9. Flint, G.F. (2000). What is the meaning of competitive advantage? *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 8, No. 1, Pp. 121–129.
10. Powell, T.C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 9, Pp. 875–888. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.173>.
11. King, A.W., Zeithaml, C.P. (2001). Competencies and Firm Performance: Examining The Causal Ambiguity Paradox. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 1, Pp. 75–99. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.173>.
- Performance (with new introduction) / M. Porter. New York: Free Press, 1998.
3. Furrer O. The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research / O. Furrer, H. Thomas & A. Goussevskaia // *International Journal of Management Reviews*. – 2008. – Vol. 10, No. 1. – Pp. 1–23.
4. Obłój K. *Strategia organizacji* / K. Obłój. – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014.
5. Amit R. Strategic assets and organizational rents / R. Amit, P.J.H. Schoemaker // *Strategic Management Journal*. – 1993. – Vol. 14, No. 1. – Pp. 33–46.
6. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. Barney // *Journal of Management*. – 1991. – Vol. 17, No. 1. – Pp. 99–120.
7. Градов А. П. Стратегия и тактика выявления и разрешения системных проблемных ситуаций в экономике / А. П. Градов // *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. – 2014. – № 3 (197). – С. 17–27.
8. Huang K.-F. From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage / K.-F. Huang, R. Dyerson, L.-Y. Wu, G. Harindranath // *British Journal of Management*. – 2015. – Vol. 26. – Pp. 617–636. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12104>.
9. Flint G. F. What is the meaning of competitive advantage? / G. F. Flint // *Advances in Competitiveness Research*. – 2000. – Vol. 8, No. 1. – Pp. 121–129.
10. Powell T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations / T. C. Powell // *Strategic Management Journal*. – 2001. – Vol. 22, No. 9. – Pp. 875–888. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.173>.
11. King A. W. Competencies and Firm Performance: Examining The Causal Ambiguity Paradox / A. W. King, C. P. Zeithaml // *Strategic Management*

[http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:1<75::AIDSMJ145>3.0.CO;2-I](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1<75::AIDSMJ145>3.0.CO;2-I)

12. Evans, C. (2003). *Managing for Knowledge: HR's Strategic Role*, Butterworth-Heinemann. Amsterdam.

13. Ebers, M. (1997). *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford University Press, Oxford.

14. Wang, H.L. (2004). A framework to support and understand strategic decision-making in businessto-business electronic commerce. In: *The International Workshop on Business and Information (BAI2004)*, Taipei.

Journal. – 2001. – Vol. 22, No. 1. – Pp. 75–99. DOI: [http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:1<75::AIDSMJ145>3.0.CO;2-I](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1<75::AIDSMJ145>3.0.CO;2-I).

12. Evans C. *Managing for Knowledge: HR's Strategic Role* / C. Evans. – Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2003.

13. Ebers M. *The Formation of Inter-Organizational Networks* / M. Ebers. – Oxford: Oxford University Press, 1997.

14. Wang H. L. A framework to support and understand strategic decision-making in businessto-business electronic commerce / H. L. Wang // *The International Workshop on Business and Information (BAI2004)*. – Taipei, 2004.