

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ: ФАКТОР І РЕЗУЛЬТАТ КОНКУРЕНТНИХ ВІДНОСИН*

© 2018 ЧОРНА М. В., СМОЛЬНЯКОВА Н. М., ВОЛОСОВ А. М.

УДК 339.137.2:339.3.7

Чорна М. В., Смольнякова Н. М., Волосов А. М. Конкурентні переваги підприємств ритейлу: фактор і результат конкурентних відносин*

Метою статті є систематизація та розвиток понятійно-категоріального апарату щодо сутності конкурентних переваг. Виділено підходи до їх трактування. Розглянуто сутнісні характеристики та стадії життєвого циклу конкурентних переваг. Як активні стадії запропоновано такі: формування, реалізація та розвиток. Обґрунтовано та доповнено основні властивості конкурентних переваг такою як двоїстий характер. Охарактеризовано факторну та результативну природу конкурентних переваг. Запропоновано визначення поняття «конкурентні переваги» як економічної категорії. Використання його як базового й урахування функціональної специфіки підприємств торгівлі дозволило уточнити сутність конкурентних переваг підприємств ритейлу та запропонувати їх визначення як фактора та як результату конкурентних відносин. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є виділення особливостей і видів конкурентних переваг підприємств роздрібно торгівлі для підвищення обґрунтованості рішень з їх формування, реалізації та розвитку.

Ключові слова: конкурентні переваги, ритейл, фактор, результат, життєвий цикл.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 46.

Чорна Марина Віталіївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: mv.100810@gmail.com

Смольнякова Наталія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

Волосов Анатолій Михайлович – старший викладач, кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: volosov63@gmail.com

УДК 339.137.2:339.3.7

Черная М. В., Смольнякова Н. Н., Волосов А. М. Конкурентные преимущества предприятий ритейла: фактор и результат конкурентных отношений

Целью статьи являются систематизация и развитие понятийно-категориального аппарата сущности конкурентных преимуществ. Выделены подходы к их трактовке. Рассмотрены сущностные характеристики и стадии жизненного цикла конкурентных преимуществ. В качестве активных стадий предложено рассматривать такие: формирование, реализация и развитие. Обоснованы и дополнены основные свойства конкурентных преимуществ таким как двойственный характер. Охарактеризована факторная и результативная природа конкурентных преимуществ. Предложено определение понятия «конкурентные преимущества» как экономической категории. Его использование в качестве базового наряду с учетом функциональной специфики предприятий торговли позволило уточнить сущность конкурентных преимуществ предприятий ритейла; предложить их определения как фактора и как результата конкурентных отношений. Перспективы дальнейших исследований в этом направлении связаны с выделением особенностей и видов конкурентных преимуществ предприятий розничной торговли для повышения обоснованности решений по их формированию, реализации и развитию.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, ритейл, фактор, результат, жизненный цикл.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 46.

Черная Марина Витальевна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятий питания и торговли, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: mv.100810@gmail.com

Смольнякова Наталья Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики предприятий питания и торговли, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

Волосов Анатолий Михайлович – старший преподаватель, кафедра экономики предприятий питания и торговли, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: volosov63@gmail.com

UDC 339.137.2:339.3.7

Chorna M. V., Smolnyakova N. M., Volosov A. M. The Competitive Advantages of Retail Enterprises: the Factor and the Result of Competitive Relations

The article is aimed at systematization and development of a conceptual-categorical apparatus of the essence of competitive advantages. The approaches to their interpretation have been allocated. The essential characteristics and stages of the life cycle of competitive advantages are considered. As active stages it is suggested to consider the following: formation, implementation, and development. The basic properties of competitive advantages such as dual character have been substantiated and supplemented. Both the factor and the effective nature of competitive advantages are characterized. On the basis of the mentioned approaches together with the identified features, a definition of the concept of «competitive advantages» as economic category has been proposed. Its use as a base along with taking into consideration the functional specificity of trade enterprises has allowed: clarifying the essence of competitive advantages of retail enterprises; suggesting their definition as a factor and as a result of competitive relations. Prospects for further researches in this direction are connected with allocating of peculiarities and kinds of competitive advantages of retail trade enterprises with the purpose of increasing the of validity of decisions on their formation, implementation, and development.

Keywords: competitive advantages, retail, factor, result, life cycle.

Fig.: 1. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 46.

Chorna Maryna V. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Economics of Enterprises of Food and Trade, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: mv.100810@gmail.com

Smolnyakova Nataliya M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Economics of Enterprises of Food and Trade, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

Volosov Anatoly M. – Senior Lecturer, Department of Economics of Enterprises of Food and Trade, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: volosov63@gmail.com

* Роботу виконано в межах держбюджетної науково-дослідної теми «Формування, реалізація та розвиток конкурентних переваг підприємств вітчизняного ритейлу в умовах євроінтеграції» (номер держреєстрації 0117U004336)

Розвиток підприємницьких структур, що функціонують на роздрібному споживчому ринку, відбувається в умовах агресивного та нестабільного зовнішнього оточення, загострення конкурентної боротьби. Трансформація конкурентного середовища підприємств роздрібною торгівлі обумовлена структурними змінами в економіці, появою на конкурентному полі нових гравців, у тому числі іноземних суб'єктів у зв'язку з євроінтеграційними та глобалізаційними процесами, зростанням вимог і підсиленням якісних уподобань споживачів. У таких умовах пріоритетним завданням підприємств роздрібною торгівлі стає впровадження науково обґрунтованих підходів до формування переваг, що дозволяють забезпечити конкурентоспроможність і стабільне конкурентне положення суб'єктів господарювання у стратегічній перспективі. Для досягнення конкурентоспроможності підприємство повинно не тільки перевершувати конкурентів із позиції більш ефективного використання внутрішнього потенціалу, а також володіти гнучкою, адаптивною реакцією на зовнішні можливості та загрози.

Підґрунтям аргументованих заходів зі створення та формування конкурентних переваг є науково-теоретичне обґрунтування сутності, змістовно-наповнення та характеру впливу їх на становище підприємств ритейлу в конкурентному середовищі.

Про важливість означених проблем свідчать численні розробки науковців у цьому напрямі. На сьогодні вітчизняна та зарубіжна економічна наука має достатньо розвинутий понятійний апарат. Дослідженню сутності та природи конкурентних переваг присвячено значну кількість праць іноземних та українських учених, таких як: Г. Азоев, Дж. Бредлі, Ж. Вальтер, А. Градов, С. Дибб, П. Друкер, Т. Загорна, М. Іваннікова, Ю. Іванов, Д. Колліс, І. Отенко, В. Павлова, Є. Полтавська, М. Портер, К. Прахалад, Г. П'ятницька, П. Смоленюк,

Дж. Сондерс, Р. Фатхутдінов, Ф. Хайек, Г. Хамел, Е. Хулей, І. Шаповалова, З. Шершньова й ін. Окремі теоретичні положення змістовного наповнення конкурентних переваг у підприємствах торгівлі знайшли висвітлення у працях Л. Балабанової, П. Куцика, І. Лазебної, Р. Лупака, Н. Міценко, Н. Тягунової, М. Чорної та ін.

Однак за наявності досить значної кількості робіт за цією проблематикою вчені розглядають конкурентні переваги під різним кутом зору, відсутня єдність у трактуванні їх сутності та характеру впливу на результати конкурентної боротьби з урахуванням галузевої специфіки.

Метою статті є систематизація та розвиток понятійно-категоріального апарату щодо сутності конкурентних переваг підприємств ритейлу.

Термін «конкурентні переваги» вперше був застосований засновником відповідної теорії М. Портером, який звернувся до нього для пояснення та обґрунтування процесів міжнародного обміну у взаємозв'язку порівняльних переваг із міжнародною конкуренцією [1]. У той же час, розглядаючи різноманітні аспекти формування та реалізації, науковець не дає чіткого тлумачення цієї категорії, що зумовило подальші пошуки вчених у цьому напрямі.

Вивчення наукової думки щодо природи конкурентних переваг показало наявність розбіжностей у поглядах науковців на сутність цієї категорії. У загальному вигляді вчені вживають термін «конкурентні переваги» стосовно характеристик і властивостей об'єктів, які порівнюються. Характеристики ж та об'єкти, що використовують дослідники для трактування цього поняття, розглядаються в широкому діапазоні (табл. 1).

Ряд учених [2–4] визначають конкурентні переваги як характеристики товарів або торгової марки, які забезпечують перевагу над прямими конкурентами.

Таблиця 1

Основні підходи до визначення сутності конкурентних переваг

Підхід	Автори	Зміст підходу
1	2	3
Конкурентні переваги як характеристики (властивості) товару	Ж.-Ж. Ламбен; А. Троян, Г. Усова, В. Щербельська	Трактування конкурентних переваг обмежується характеристиками або властивостями товарів і послуг. Підкреслюється порівняльний характер конкурентних переваг. Не пов'язується з підприємством – основним суб'єктом конкурентних відносин
Конкурентні переваги як порівняльні характеристики підприємства	Л. Ємельянова, П. Перрва, Н. Ткачова	Сутність конкурентних переваг розкривається через характеристики підприємства, які є кращими, ніж у конкурентів. Носить загальний характер без окреслення властивостей цих характеристик
Конкурентні переваги як ексклюзивна цінність	Р. Фатхутдінов, Л. Балабанова, В. Холод, С. Дибб, Л. Сімкін, Дж. Бредлі	Конкурентні переваги визначаються як ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство порівняно з конкурентами. Розширюється перелік сутнісних характеристик конкурентних переваг
Ресурсно-факторний	А. Левицька, В. Маркова, С. Кузнєцова, Т. Загорна, Ф. Шаповалов, Л. Балабанова, О. Анісімова, М. Буднік, А. Синьогуб	Визначення конкурентних переваг базуються на таких змістовних характеристиках, як: наявність ресурсів і/або їх комбінацій та ефективність використання; сутність різноманітних факторів. Виділяються умови та результати реалізації конкурентних переваг. Простежується факторна та результативна природа конкурентних переваг. Переважно висвітлюються джерела формування конкурентних переваг

1	2	3
Компетентнісний	Н. Міценко, Р. Лупак, Е. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пірсі, Г. Хамел, К. Прахалад, Д. Колліс, С. Монтгомері, А. Ніколаєва, Н. Якименко	Сутність конкурентних переваг розкривається через: ефективність використання потенціалу; наслідки наявності ключових компетенцій; сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей, компетенцій та динамічних спроможностей. Підкреслюється спрямованість конкурентних переваг на задоволення потреб клієнтів в довгостроковий успіх. Переважний акцент - на джерелах формування. Виділяються стадії життєвого циклу та двоїтий характер конкурентних переваг
Інноваційний	А. Мелехов, О. Юднікова	Конкурентні переваги трактуються як будь-які інновації, що створюють переваги над конкурентами, або інноваційний підхід у стратегії та тактиці бізнесу. Акцент на сучасних джерелах формування конкурентних переваг
Результативний	Н. Савельєва, О. Пащенко, І. Труніна, П. Друкер, Ф. Хайск, І. Отенко, Є. Полтавська	Трактування базуються на результативній природі конкурентних переваг. Сутність визначається як концентрований прояв переваги в різних сферах діяльності або як результат управління
Конкурентні переваги як певна здатність підприємства	П. Гончарук, В. Павлова, П. Смоленюк	Конкурентні переваги визначаються як здатність підприємства успішно конкурувати, якнайкраще застосовувати обмежені ресурси тощо. Ототожнюються з процесом формування конкурентних переваг
Конкурентні переваги як положення підприємства на ринку	М. Безпарточний, О. Литвинюк, І. Гавриленко	Зміст конкурентних переваг розкривається через положення підприємства на ринку, що більше характеризує конкурентну позицію
Конкурентні переваги як економічні відносини	Н. Сафіуллін, Л. Сафіуллін	Сутність конкурентних переваг трактується як економічні відносини, які мають прояв у перевазі над конкурентами, що не відповідає змісту цих понять
Конкурентні переваги як стратегічна ціль	А. Градов, Б. Карлофф, Дж. Барні	Трактування конкурентних переваг як стратегічної мети не надає уявлення про змістовне наповнення самого поняття
Комплексний підхід	М. Чорна, А. Семенчук, Ю. Іванов, П. Орлов, О. Іванова, І. Шаповалова, М. Іваннікова	Розкриваються сутнісні характеристики конкурентних переваг з позиції багатогранного прояву, їх факторна та результативна природа, а також інші властивості, що комплексно характеризують це поняття

Джерело: складено авторами за [2–43].

Ж.-Ж. Ламбен розширює трактування, зазначаючи, що ці характеристики можуть відноситись не тільки до самого товару, а й до способів його виробництва, дистрибуції або продажу. Науковець також підкреслює відносний характер конкурентних переваг [2]. Г. В. Усова та В. О. Щебельська, застосовуючи аналогічне трактування конкурентних переваг до сфери послуг, розглядають їх як особливе сполучення характеристик ресурсного потенціалу, що забезпечує підтримку конкурентоспроможності [4]. Важливим у цьому визначенні є поєднання ресурсного та результативного бачення конкурентних переваг.

Виділення конкурентних переваг товару та супутніх йому дій не розкриває повною мірою зміст цього поняття, оскільки не стосується підприємства як основного суб'єкта конкурентних відносин на сучасному етапі.

Ці обмеження компенсуються іншими науковцями, які трактують це поняття відносно підприємства. Зокрема, Л. А. Ємельянова, П. Г. Перерва, Н. П. Ткачова визначають конкурентні переваги як порівняльні характеристики підприємства, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності [5] та забезпечують його конкурентостійкість та конкурентогнучкість [6]. Зміщення

досліджень конкурентних переваг на рівень підприємства розширює сферу прояву цієї категорії. Проте цей підхід носить досить загальний характер і не розкриває достатньо змістовне наповнення цієї категорії, хоча і виділяє таку сутнісну характеристику, як порівняння з конкурентами, та факторну природу.

Розвиток досліджень стосовно конкретизації змісту конкурентних переваг зумовив виділення вченими такої сутнісної характеристики, як ексклюзивна цінність [7–9]. Акцент авторів на такому аспекті, як цінність, є важливим для урахування його в процесі формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг, забезпечення відповідності їх уподобанням споживачів.

Розглядаючи зміст категорії «конкурентні переваги», науковці йшли шляхом розширення її сутнісних характеристик. Досить розповсюдженим в економічній літературі є ресурсно-факторний підхід. Визначення сутності конкурентних переваг, згідно з цим підходом, базується на виділенні таких змістовних характеристик, як: наявність ресурсів, їх унікальність і/або сукупність їх комбінацій [10; 11]; рівень ефективності використання ресурсів [12]; сукупність факторів, властивих підприємству (позитивних, унікальних або ключових, реальних і потенційних, внутрішньосистемних, системних і зовнішньосистемних за визначеннями різних авторів)

[8; 13; 14]. Розрізняються останні визначення умовами, за якими ці фактори можна вважати конкурентними перевагами, та результатами їх реалізації, а саме: відмінність від конкурентів; забезпечення ефективності та конкурентоспроможності; прояв під час реалізації товарів. Отже, розкриваючи сутність конкурентних переваг на основі ресурсно-факторного підходу, науковці відмічають їх відносний характер, а також факторну та результативну природу. Окремо слід виділити позицію Л. В. Балабанової, яка, трактуючи зміст конкурентних переваг через ексклюзивну цінність (що зазначалось вище), відносить до них сукупність ключових чинників успіху, які дозволяють забезпечити лідируючі позиції у довгостроковій перспективі [8, с. 28]. Тобто автор робить акцент на впливі конкурентних переваг на довгостроковий успіх у конкурентній боротьбі (конкурентостійкість). Незважаючи на достатньо змістовне висвітлення сутнісних характеристик конкурентних переваг на основі ресурсно-факторного підходу, науковці переважно зосереджуються на джерелах їх формування.

Значна кількість науковців розглядає конкурентні переваги на основі компетентісного підходу [15–20]. Сутність цієї категорії висвітлюється через такі характеристики: ступінь розвиненості й ефективність використання конкурентного потенціалу [15]; комбінація наявного потенціалу з досвідом використання та іміджем [16]; функція ресурсів і компетенцій [17]; наслідки наявності ключових і відмінних компетенцій [18]; сукупність компетенцій з внутрішніми та зовнішніми можливостями [19; 20] тощо. Прихильники цього підходу як джерела формування конкурентних переваг виділяють не тільки внутрішні можливості та компетенції в різних сферах діяльності, а й зовнішні; відмічають такі невід’ємні їх риси, як порівняльний, динамічний, ефективний характер і стратегічну спрямованість. В той же час у розробках авторів, які розглядають конкурентні переваги з позиції компетенцій і можливостей, переважно йдеться про їх носії та джерела формування, що дещо розмиває сутність цієї категорії.

З позиції інноваційного підходу науковці трактують конкурентні переваги як:

- ✦ науково-технічний потенціал, нові технології та знання, будь-які інновації, що створюють перевагу над конкурентами [21], тим самим акцентуючи увагу на сучасних джерелах їх формування;
- ✦ інноваційний підхід у стратегії та тактиці бізнесу [22], що за змістом більше відповідає підходу до формування конкурентних переваг.

Отже, підкреслюючи провідну роль інноваційних факторів у створенні конкурентних переваг, автори не розкривають, на нашу думку, повною мірою їх зміст і природу.

Група економістів визначає конкурентні переваги як концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах діяльності підприємств, а також характеризує їх результати [23–25]. На управлінському аспекті конкурентних переваг наголошують П. Друкер та Ф. Хайек, зазначаючи, що їх основою є людський фак-

тор, наявність у штаті підприємства ефективних менеджерів та орієнтація на знання [26; 27]. Поділяючи позицію авторів щодо ролі ефективного управління та знань у формуванні та розвитку конкурентних переваг на сучасному етапі, вважаємо, що такі трактування залишають за межами розгляду саме сутнісні характеристики цієї категорії. Більш змістовним у цьому сенсі є підхід І. Отенко та Є. Полтавської, які, визначаючи конкурентні переваги як результат ефективного управління, підкреслюють їх результативну природу, порівняльний характер, умови формування в управлінській сфері та ціннісну спрямованість [28].

Досить дискусійна позиція висловлена в працях групи вчених, згідно з якою конкурентні переваги пропонується розглядати як здатність підприємства вирішувати певні завдання в процесі конкуренції [29–31]. Трактують авторів різняться диференціацією напрямів реалізації цієї здатності: краще застосовувати обмежені ресурси [29]; зміцнювати конкурентну позицію, пристосовувати види діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику відносин з конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі [30; 31]. Важливим є висвітлення науковцями зв'язку конкурентних переваг з конкурентоспроможністю, досягненням тривалого успіху. Водночас з ототожненням конкурентних переваг зі здатністю підприємства вдало конкурувати важко погодитись через її невідповідність етимологічній сутності поняття «перевага». Більшою мірою таке визначення відповідає процесу формування конкурентних переваг, заходам, спрямованим на підвищення ефективності діяльності.

Погляд учених на положення підприємства на ринку як характеристику конкурентних переваг отримав розвиток у працях М. Безпарточного, О. Литвинюк, І. Гавриленко [32; 33]. І хоча деякі автори [32] визначають шляхи досягнення успішного становища за рахунок використання специфічних ресурсів і активів та створення цінності для споживачів, вважаємо їх підхід не зовсім коректним, бо положення на ринку співвідноситься з конкурентною позицією, яка є результатом реалізації конкурентних переваг.

Певну позицію щодо сутності конкурентних переваг демонструють Н. Сафіуллін та Л. Сафіуллін, які визначають їх як економічні відносини суб'єктів господарювання, що проявляються в перевазі над конкурентами на конкурентному ринку в умовах дії довілля [34]. Такий підхід виявляється нам спірним, оскільки поняття «конкурентні переваги» та «економічні відносини» не відповідають один одному за термінологічною сутністю. Так, економічні відносини є відносинами взаємодії, взаємозв'язку в процесі здійснення певних функцій. Перевага ж характеризує певну вигоду, властивість, яка є кращою (більшою, досконалішою), ніж у когось [35]. Відповідно, конкурентні переваги, скоріше, є результатом, який отримано в процесі відносин суперництва, а не самі відносини. Тим більше, ці автори в подальшому викладі матеріалу підкреслюють, що конкурентні переваги мають прояв під час реалізації товарів і послуг або

у взаємодії з суб'єктами конкурентного середовища [34]. По суті вчені цим характеризують результативну природу конкурентних переваг. Одночасно науковці визначають конкурентні переваги як всі позитивні чинники, що забезпечують конкурентоспроможність економічних об'єктів і суб'єктів [34], що відбиває факторну природу конкурентних переваг.

Виходячи зі значущості конкурентних переваг для суб'єктів господарювання ряд науковців підкреслює їх зв'язок зі стратегічною діяльністю підприємств, розглядає як одну з її цілей [36–38]. Наголос авторів на орієнтації стратегії на створення конкурентних переваг підкреслює важливість не тільки їх формування, а й розвитку та створення нових, але не надає уявлення про змістовне наповнення самого поняття.

Найбільш змістовними та послідовними можна вважати підходи науковців, які демонструють бачення конкурентних переваг через призму їх комплексності [39–43]. У цих визначеннях вчені характеризують конкурентні переваги сукупністю сутнісних характеристик у їх взаємозв'язку. Підкреслюється не тільки ціннісне спрямування конкурентних переваг, унікальний характер цінності, що ставить суб'єкта господарювання у привілейоване положення порівняно з іншими учасниками конкурентних відносин, а й характеризуються умови досягнення цих переваг, їх вплив на ефективне функціонування в короткостроковому та довгостроковому періодах.

Дослідження науковцями сутності та змісту конкурентних переваг дозволило виділити такі основні їх властивості як: відносність, значущість, цінність, адаптивність, стійкість, ефективність, динамічність. Зупинимось більш детально на останній, оскільки вчені пов'язують її з життєвим циклом і неоднаково підходять до виділення відповідних стадій.

Динамічність має прояв у зв'язку з тим, що конкурентна перевага, знаходячись під впливом мінливих чинників і тиску з боку конкурентів, може втрачати свою унікальність, цінність і значущість, якщо не буде оновлюватись і розвиватись. Отже, конкурентна перевага має свій життєвий цикл і може знаходитись на різних його стадіях. Ряд учених [33; 44] виділяють становлення, здобуття та занепад конкурентної переваги. На думку інших [36; 45], стадіями життєвого циклу конкурентної переваги є: зародження; прискорення зростання; уповільнення зростання; зрілість; спад (втрата).

Ми підтримуємо позицію науковців відносно життєвого циклу конкурентних переваг. Однак вважаємо виділення трьох його стадій недостатньо обґрунтованим, оскільки конкурентна перевага після успішного використання не обов'язково може втратити свою цінність і значущість. Певні переваги можуть використовуватись неодноразово, а також набувати розвитку. Спірною є також розширена позиція [36; 45]. Інвестиційна діяльність, з якою автори пов'язують стадію прискорення зростання, не співпадає в часі з віддачею, тому не зрозуміло, як зафіксувати та виокремити цю фазу. Непереконливими є аргументи авторів і стосовно стадій уповільнення зростання та зрілості.

Відповідно, вважаємо за доцільне запропонувати виділення активних стадій життєвого циклу конкурентних переваг, до яких слід віднести їх формування, реалізацію та розвиток, а також стадію втрати. Виокремлення таких стадій сприятиме, на нашу думку, більш виваженій та обґрунтованій оцінці конкурентних переваг і їх впливу на результати конкурентних відносин, а також конкретизації результатів оцінки. Так, оцінка на стадії формування дозволить виділити відповідні фактори та визначити конкурентний потенціал як результат створення комплексу конкурентних переваг. На другій стадії життєвого циклу оцінці, на нашу думку, підлягає конкурентоспроможність як результат реалізації конкурентних переваг та досягнення успіху на ринку. Об'єктом оцінки розвитку конкурентних переваг (на однойменній стадії) є, на наш погляд, конкурентостійкість як результат тривалого успіху та досягнення стійкого конкурентного становища.

Аналіз трактувань сутності та змісту конкурентних переваг дозволив виявити, що науковці прямо або опосередковано характеризують їх як фактор впливу на створення цінності та як результат прояву, що виражається забезпеченням конкурентоспроможності у короткостроковому та довгостроковому періодах (конкурентостійкість), посиленням конкурентної позиції тощо.

У працях окремих учених йдеться про двоїстий характер конкурентних переваг. Однак деякі з них обмежуються процесом формування конкурентних переваг [40], а інші пояснюють його факторною та конкурентною природою [46].

З метою більш системного, цілісного уявлення про таке різноаспектне поняття, як «конкурентна перевага», пропонується виділити таку її властивість, як двоїстий характер (рис. 1).

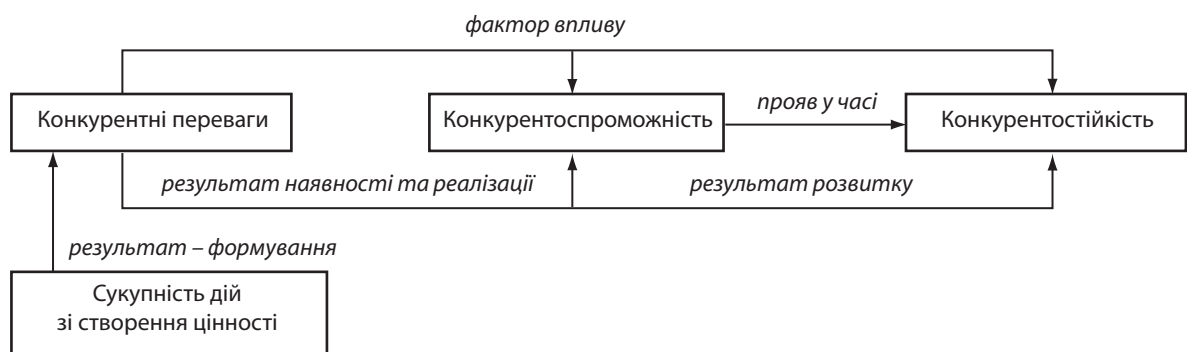


Рис. 1. Двоїстий характер конкурентних переваг

Конкурентна перевага як результат має прояв на етапі її формування (як наслідок сукупності дій зі створення унікальних умов і можливостей – цінність), на етапі реалізації (результат, що фіксує наявність конкурентних переваг, – конкурентоспроможність) та етапі розвитку (результат, що характеризує підтримання та розвиток конкурентних переваг, – конкурентостійкість).

Конкурентна перевага як фактор характеризує комплекс умов і параметрів цінності, що впливають на стан конкурентного потенціалу, конкурентоспроможність і конкурентостійкість.

Існування різноманітних підходів до тлумачення сутності конкурентних переваг (хоча і доповнюючих один одного) та відсутність чіткого формулювання цього поняття зумовлює численні методологічні неточності у застосуванні цього терміна та труднощі їх вимірювання. Тому вважаємо за доцільне запропонувати визначення конкурентних переваг як економічної категорії з урахуванням економічного змісту останньої. Відповідно, конкурентні переваги як економічна категорія характеризують наявність унікальних або вищого рівня властивостей та умов, що створені в результаті ефективного здійснення функцій підприємствами відповідного виду економічної діяльності та надають вигоди порівняно з конкурентами на конкретному ринку.

Трактування конкурентних переваг як економічної категорії, що пропонується, та виявлення двоїстого характеру дозволить розвинути понятійний апарат з урахуванням галузевої специфіки та перейти до дефініції «конкурентні переваги торговельного підприємства».

Для з'ясування їх сутнісних характеристик і меж слід урахувати специфіку торговельної діяльності. Передусім вона пов'язана з основними функціями підприємств цієї сфери, які полягають у реалізації вартості та споживчої вартості. Здійснення функцій відбувається шляхом переміщення товарів у просторі й часі та свідчить про відсутність у цій сфері процесу виробництва. Результатом реалізації основних функцій є торговельні послуги, що зумовлюють суперництво між підприємствами ритейлу за надання їх з більш високою цінністю. В цьому сенсі ексклюзивна цінність торговельної послуги виражає сутність конкурентної переваги підприємств торгівлі.

Отже, спираючись на сучасні наукові погляди щодо змістовного наповнення поняття «конкурентні переваги», визначено їх властивості, а також специфіку функцій та предмету діяльності підприємств ритейлу поняття «конкурентні переваги роздрібною торгівлі» пропонується розглядати як наявність унікальних, або вищого рівня, властивостей та умов, що створені в результаті ефективного здійснення функцій підприємствами роздрібною торгівлі та надають вигоди порівняно з конкурентами на конкретному ринку.

Виявлення таких невід'ємних рис конкурентних переваг, як відповідність певній стадії життєвого циклу та двоїстий характер, дозволило розмежувати трактування конкурентних переваг як фактора та як результату. Пропонується така інтерпретація щодо підприємств ритейлу.

Конкурентні переваги як фактор – це комплекс умов і параметрів цінності торговельної послуги, що створені в результаті ефективного здійснення торговельно-технологічного процесу та застосування інтелектуально-інноваційних компетенцій, впливають на забезпечення конкурентоспроможності в короткостроковому періоді та її підтримання в довгостроковій перспективі шляхом їх удосконалення.

Конкурентні переваги як результат – наслідок сукупності дій зі створення відмінних якостей і характеристик, які утворюють цінність торговельної послуги, визначають її пріоритетність серед конкурентів в процесі реалізації та, за рахунок пошуку нових можливостей та адаптації до умов конкурентної боротьби, забезпечують конкурентоспроможність протягом тривалого часу.

ВИСНОВКИ

Проведене в перебігу розвитку теоретичних доробок з проблем конкурентних переваг і конкурентоспроможності дослідження генезису поняття «конкурентні переваги» виявило неоднозначність підходів щодо його трактування та дозволило систематизувати їх залежно від сутнісних характеристик, які виділяються науковцями. Ґрунтуючись на сучасній парадигмі поглядів на конкурентні переваги, уточнено їх поняття як економічної категорії. Запропоновано розглядати їх як наявність унікальних, або вищого рівня, властивостей та умов, створених в результаті ефективного здійснення функцій підприємствами відповідного виду економічної діяльності та надають вигоди порівняно з конкурентами на конкретному ринку.

У розвиток положень стосовно життєвого циклу конкурентних переваг висунуто пропозиції щодо виділення таких його стадій, як формування, реалізація, розвиток і втрата, що дозволить конкретизувати результати оцінки конкурентних переваг. Обґрунтовано напрями оцінки залежно від стадії життєвого циклу конкурентних переваг.

З метою вивчення конкурентних переваг у всій складності проявів обґрунтовано доцільність виділення як властивість їх двоїстий характер: факторну та результативну природу.

Для формування цілісного бачення конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі представлено авторський підхід до трактування їх сутності як фактора та як результату.

Удосконалення теоретичних положень дозволить розвинути понятійний апарат і розширити можливості оцінки конкурентних переваг.

Подальші дослідження будуть спрямовані на виявлення особливостей та видів конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. 1990. March-April. P. 73–93.
2. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориєнтований на ринок. СПб. : Питер, 2007. 800 с.

- 3. Троян А. В.** Класифікація та можливість досягнення конкурентних переваг підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2498>
- 4. Усова Г. В., Щербельська В. О.** Особливості формування конкурентних переваг у сфері послуг. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. Вип. 9 (2). С. 147–151.
- 5. Емельянова Л. А.** Конкурентные преимущества организаций как коллективных субъектов профессиональной деятельности. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. 2014. № 5 (54). С. 70–74.
- 6. Перерва П. Г., Ткачова Н. П.** Синергетичний ефект бенчмаркінгу конкурентних переваг. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4, Т. 1. С. 55–66.
- 7. Фатхутдинов Р. А.** Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Маркетинг, 2002. 892 с.
- 8. Балабанова Л. В., Холод В. В.** Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 294 с. С. 28.
- 9. Дибб С., Симкин С., Брэдли Дж.** Практическое руководство по маркетинговому планированию. СПб.: Питер, 2001. 256 с. С. 89.
- 10. Левицька А. О.** Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4, Т. 1. С. 51–54.
- 11. Маркова В. Д., Кузнецова С. А.** Стратегический менеджмент в экономике знаний. *Вестник Новосибирского государственного университета. Сер.: Социально-экономические науки*. 2015. Т. 15. Вып. 2. С. 76–86.
- 12. Загорная Т. О., Шаповалов Ф. А.** Концептуальные основы формирования конкурентоспособного потенциала аптечных сетей. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 3, Т. 1. С. 176–182.
- 13. Буднік М. М., Синьогуб А. Є.** Концептуальні принципи стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 4 (15), Т. 1. С. 40–45.
- 14. Анісімова О. М.** Адаптація економічного механізму функціонування промислових підприємств з урахуванням кон'юнктури міжнародного бізнесу: монографія. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. 280 с.
- 15. Міценко Н. Г., Лупак Р. Л.** Конкурентні переваги кооперативних підприємств сучасного типу. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2013. Вип. 40. С. 31–40.
- 16. Хулей Г., Сондерс Дж., Пирси Н.** Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 485 с.
- 17. Hamel G., Prahalad C.** Competing for the Future. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 1996. 358 p.
- 18. Коллис Д. Дж., Монтгомери А. С.** Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. М.: Олимп-Бизнес, 2007. 400 с.
- 19. Ніколаєва А. М.** Формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємств м'ясної промисловості: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Луцьк, 2010. 218 с.
- 20. Якименко Н., Федорова В.** Конкурентні переваги підприємств торгівлі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 116–121.
- 21. Меліхов А. А.** Конкурентні переваги як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1, Т. 3. С. 168–172.
- 22. Юднікова О. С.** Теория и методология обеспечения системной конкурентоспособности торговых предпринимательских структур: автореф. дис. ... док. екон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2008. 38 с.
- 23. Савельева Н. О.** Конкурентоспособность, конкурентные преимущества и роль инноваций в их достижении. *Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки*. 2011. № 11. С. 72–86.
- 24. Пашенко О. П.** Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 3 (73). С. 94–100.
- 25. Труніна І. М.** Характеристики та види конкурентних переваг підприємства в їхньому прогнозуванні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 1 (52). С. 207–211.
- 26. Друкер П.** Як забезпечити успіх у бізнесі. Київ: Україна, 1994. 319 с.
- 27. Хайек Ф.** Индивидуализм и экономический порядок. М.: Издграф, 2000. 256 с.
- 28. Отенко І. П., Полтавська Є. О.** Управління конкурентними перевагами підприємства. Харків: ХНЕУ, 2005. 212 с.
- 29. Гончарук П. А.** Формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 3, Т. 2. С. 216–219.
- 30. Павлова В. А.** Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.
- 31. Смоленюк П. С.** Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. *Інноваційна економіка*. 2012. № 2. С. 91–97.
- 32. Безпарточный М. Г.** Конкурентные преимущества как фактор социально-экономического развития торговых предприятий // Экономический взгляд на проблемы современного общества: сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф., посвященной 50-летию экономического факультета Вятской ГСХА (г. Киров, 25 мая 2015 г.). Киров: ФГБОУ ВПО Вятская ГСХА, 2015. С. 27–30.
- 33. Литвинюк О. П., Гавриленко І. С.** Формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення їх підтримки. *Наукові праці національного університету технологій та дизайну*. 2010. № 2. С. 144–149.
- 34. Сафиуллин Н. З., Сафиуллин Л. Н.** Конкурентные преимущества и конкурентоспособность. Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2002. 103 с.
- 35. Яковлева А. М., Афонська Т. М.** Сучасний тлумачний словник української мови. Київ: Навч. літ., 2017. 672 с.
- 36. Градов А. П.** Экономическая стратегия фирмы. СПб.: Спец. лит., 1995. 414 с.
- 37. Карлофф Б.** Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991. 239 с.
- 38. Barney J. B.** Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ, 2002.
- 39. Чорна М. В.** Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Харків: ХДУХТ, 2010. 426 с.
- 40. Семенчук А. О.** Управління конкурентними перевагами за ціннісно-орієнтованими параметрами: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2010. 22 с.
- 41. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю.** Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
- 42. Шаповалова І. В.** Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 427–432.
- 43. Іваннікова М. М.** Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2016. 276 с.
- 44. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2006. 928 с.

45. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Ткачова Н. П. Вплив кон'юнктури товарного ринку на етапи життєвого циклу конкурентної переваги // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : зб. тез доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Суми, 26–28 верес. 2013 р.). Суми : Папірус, 2013. С. 213–215.

46. Зяблов А. А. Конкурентные преимущества перерабатывающей организации на рынке молока и молочной продукции : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01. Мичуринск, 2009. 28 с.

REFERENCES

Anisimova, O. M. *Adaptatsiia ekonomichnoho mekhanizmu funkcionuvannia promyslovykh pidpriemstv z urakhuvanniam koniunktury mizhnarodnoho biznesu* [Adaptation of the economic mechanism of functioning of industrial enterprises taking into account the state of international business]. Mariupol: DVNZ «PDTU», 2012.

Balabanova, L. V., and Kholod, V. V. *Marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: stratehichniy pidkhid* [Marketing Competitiveness Management: A Strategic Approach]. Donetsk: DonDUET, 2006.

Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002.

Bezpartochnyy, M. G. "Konkurentnyye preimushchestva kak faktor sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya torgovykh predpriyatiy" [Competitive advantages as the factor of social and economic development of trading enterprises]. *Ekonomicheskyy vzglyad na problemy sovremennogo obshchestva*. Kirov: FGBOU VPO Viatskaya GSKhA, 2015. 27–30.

Budnik, M. M., and Synohub, A. Ye. "Kontseptualni pryntsypy stratehii zabezpechennia konkurentnykh perevah pidpriemstva" [Conceptual principles of the strategy of providing competitive advantages of the enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnystva* vol. 1, no. 4 (15) (2016): 40–45.

Chorna, M. V. *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv rozdrubnoi torhivli: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychni instrumentarii* [Managing the competitiveness of retail businesses: theoretical and methodological principles and practical tools]. Kharkiv: KhDUKhT, 2010.

Dibb, S., Simkin, S., and Bredli, Dzh. *Prakticheskoye rukovodstvo po marketingovomu planirovaniyu* [Practical guide to marketing planning]. St. Petersburg: Piter, 2001.

Druker, P. *Yak zabezpechty uspikh u biznesi* [How to ensure success in business]. Kyiv: Ukraina, 1994.

Emelyanova, L. A. "Konkurentnyye preimushchestva organizatsiy kak kollektivnykh subektov professionalnoy deyatelnosti" [Competitive advantages of organizations as collective subjects of professional activity]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsialno-ekonomicheskogo universiteta*, no. 5 (54) (2014): 70–74.

Fatkhutdinov, R. A. *Konkurentosposobnost organizatsii v usloviyakh krizisa: ekonomika, marketing, menedzhment* [Competitiveness of an organization in a crisis: economy, marketing, management]. Moscow: Marketing, 2002.

Gradov, A. P. *Ekonomicheskaya strategiia firmy* [The company's economic strategy]. St. Petersburg: Spets. lit., 1995.

Hamel, G., and Prahalad, C. *Competing for the Future*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 1996.

Honcharuk, P. A. "Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva" [Formation of competitive advantages of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* vol. 2, no. 3 (2013): 216–219.

Ivanov, Yu. B., Orlov, P. A., and Ivanova, O. Yu. *Konkurentni perevahy pidpriemstva: otsinka, formuvannia ta rozvytok*

[Competitive advantages of the enterprise: assessment, formation and development]. Kharkiv: VD «INZHEK», 2008.

Ivannikova, M. M. "Marketynh u formuvanni konkurentnykh perevah pidpriemstva" [Marketing in the formation of competitive advantages of the enterprise]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2016.

Karloff, B. *Delovaya strategiia* [Business strategy]. Moscow: Ekonomika, 1991.

Khayek, F. *Individualizm i ekonomicheskyy poriadok* [Individualism and economic order]. Moscow: Izograf, 2000.

Khuley, G., Sonders, Dzh., and Pirsi, N. *Marketingovaya strategiia i konkurentnoye pozitsionirovaniye* [Marketing strategy and competitive positioning]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2005.

Kollis, D. Dzh., and Montgomeri, A. S. *Korporativnaia strategiia. Resursnyy podkhod* [Corporate strategy. Resource approach]. Moscow: Olimp-Biznes, 2007.

Lamben, Zh.-Zh. *Menedzhment, oriyentirovanny na rynek* [Management focused on the market]. St. Petersburg: Piter, 2007.

Levytska, A. O. "Konkurentni perevahy pidpriemstva: sutnist ta dzherela formuvannia" [Competitive advantages of the enterprise: the essence and sources of formation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* vol. 1, no. 4 (2012): 51–54.

Lytvyuniuk, O. P., and Havrylenko, I. S. "Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva ta zabezpechennia yikh pidtrymky" [Formation of competitive advantages of the enterprise and ensuring their support]. *Naukovi pratsi natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu*, no. 2 (2010): 144–149.

Markova, V. D., and Kuznetsova, S. A. "Strategicheskyy menedzhment v ekonomike znaniy" [Strategic management in the knowledge economy]. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. : Sotsialno-ekonomicheskii nauki* vol. 15, no. 2 (2015): 76–86.

Melikhov, A. A. "Konkurentni perevahy yak chynnyk zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv" [Competitive advantages as a factor in ensuring the competitiveness of enterprises]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti* vol. 3, no. 1 (2013): 168–172.

Mitsenko, N. H., and Lupak, R. L. "Konkurentni perevahy kooperativnykh pidpriemstv suchasnoho typu" [Competitive advantages of cooperative enterprises of the modern type]. *Visnyk Lvivskoi komertsiiinoi akademii*, no. 40 (2013): 31–40.

Nikolaieva, A. M. "Formuvannia stratehii dosiahnennia konkurentnykh perevah pidpriemstv miasnoi promyslovosti" [Formation of the strategy of achieving competitive advantages of the meat industry enterprises]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2010.

Otenko, I. P., and Poltavska, Ye. O. *Upravlinnia konkurentnyimi perevahami pidpriemstva* [Managing the competitive advantages of the enterprise]. Kharkiv: KhNEU, 2005.

Pashchenko, O. P. "Osoblyvosti formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva: stratehichniy aspekt" [Features of the formation of competitive advantages of the enterprise: the strategic aspect]. *Visnyk ZhDTU*, no. 3 (73) (2015): 94–100.

Pavlova, V. A. *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka ta stratehiia zabezpechennia* [Competitiveness of the company: assessment and support strategy]. Dnipropetrovsk: Vyd-vo DUEP, 2006.

Pererva, P. H., and Tkachova, N. P. "Synerhetychniy efekt benchmarkingu konkurentnykh perevah. Marketynh i menedzhment innovatsii" [Synergistic benchmarking effect of competitive advantages. Marketing and innovation management]. *vol. 1, no. 4* (2011): 55–66.

Pererva, P. H., Kobieliava, T. O., and Tkachova, N. P. "Vplyv koniunktury tovarnoho rynku na etapy zhyttievoho tsykladu konkurentnoi perevahy" [Influence of market conditions on the

stages of the life cycle of competitive advantage]. *Marketynh innovatsii i innovatsii v marketynhu*. Sumy: Papirus, 2013. 213-215.

Porter, M. "The Competitive Advantage of Nations" *Harvard Business Review*, March-April (1990): 73-93.

Safullin, N. Z., and Safullin, L. N. *Konkurentnyye preimushchestva i konkurentosposobnost* [Competitive advantages and competitiveness]. Kazan: Izd-vo Kazan. un-ta, 2002.

Saveleva, N. O. "Konkurentosposobnost, konkurentnyye preimushchestva i rol innovatsiy vikh dostizhenii" [Competitiveness, competitive advantages and the role of innovation in achieving them]. *Vestnik PNIPU. Sotsialno-ekonomicheskie nauki*, no. 11 (2011): 72-86.

Semenchuk, A. O. "Upravlinnia konkurentnymy perevahamy za tsinnisno-orientovanymy parametramy" [Management of competitive advantages in value-oriented parameters]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2010.

Shapovalova, I. V. "Konkurentni perevahy pidprijemstva: retrospektyvnyi analiz traktuvannia terminiv" [Competitive advantages of the enterprise: a retrospective analysis of the interpretation of terms]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 10 (2017): 427-432.

Smoleniuk, P. S. "Upravlinnia formuvanniam konkurentnykh perevah ahrarnykh tovarovyrobnykiv" [Management of the formation of competitive advantages of agrarian commodity producers]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 2 (2012): 91-97.

Tompson, A. A., and Striklend, A. Dzh. *Strategicheskyy menedzhment: kontseptsii i situatsii dla analiza* [Strategic management: concepts and situations for analysis]. Moscow: Vilyams, 2006.

Troian, A. V. "Klasyfikatsiia ta mozhlyvosti dosiahnennia konkurentnykh perevah pidprijemstvom" [Classification and possibilities of achieving competitive advantages of the enterprise].

Efektivna ekonomika. 2013. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2498>

Trunina, I. M. "Kharakterystyky vydy konkurentnykh perevah pidprijemstva v yikhnyomu prohozuvanni" [Characteristics and types of competitive advantages of the enterprise in their forecasting]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, no. 1 (52) (2012): 207-211.

Usova, H. V., and Shchebelska, V. O. "Osoblyvosti formuvannia konkurentnykh perevah u sferi posluh" [Features of the formation of competitive advantages in the service sector]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, no. 9 (2) (2013): 147-151.

Yakovleva, A. M., and Afonska, T. M. *Suchasnyi tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy* [Modern Dictionary of Ukrainian]. Kyiv: Navch. lit., 2017.

Yakymenko, N., and Fedorova, V. "Konkurentni perevahy pidprijemstv torhivli" [Competitive advantages of trade enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 47 (2014): 116-121.

Yudnikova, O. S. "Teoriya i metodologiya obespecheniya sistemnoy konkurentosposobnosti torgovykh predprinimatelskikh struktur" [Theory and methodology of ensuring the systemic competitiveness of commercial entrepreneurial structures]: *avtoref. dis. ... dok. ekon. nauk : 08.00.05*, 2008.

Zagornaya, T. O., and Shapovalov, F. A. "Kontseptualnyye osnovy formirovaniya konkurentosposobnogo potentsiala aptechnykh setei" [Conceptual bases of formation of competitive potential of drugstore chains]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky* vol. 1, no. 3 (2010): 176-182.

Zyablov, A. A. "Konkurentnyye preimushchestva pererabatyvayushchey organizatsii na rynke moloka i molochnoy produktsii" [Competitive advantages of the processing organization in the market of milk and dairy products]: *avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.01*, 2009.