

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ДЖЕРЕЛ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ

©2021 ЧОРНА М. В., ВОЛОСОВ А. М., РЕЗНИК М. О.

УДК 339.137.2:339.37
JEL: L29; L81

Чорна М. В., Волосов А. М., Резник М. О. Науково-методичні аспекти ідентифікації джерел конкурентних переваг підприємств ритейлу

Метою статті є розробка науково-методичного підходу до ідентифікації джерел конкурентних переваг з урахуванням галузевої специфіки підприємств ритейлу. Розглянуто розвиток і трансформацію підходів до визначення джерел конкурентних переваг у рамках інституційної, ринкової та ресурсної концепцій. Виявлено основні положення наукової думки щодо зазначеної проблеми й обґрунтовано дотримання ресурсного підходу. Запропоновано методичний підхід до визначення наявних джерел конкурентних переваг і потенціалу їх розвитку в підприємствах роздрібно торгівлі. Як підґрунтя виділено загальнонаукові принципи: комплексності, забезпеченості, порівнянності, інформаційної достатності, орієнтації на створення більшої споживчої цінності. Охарактеризовано етапи здійснення оцінювально-ідентифікаційних процедур. Визначено напрями ідентифікації джерел конкурентних переваг: забезпеченість трудовими та товарними ресурсами, капіталом, рівень менеджменту, здібності персоналу. Охарактеризовано етап формування інформаційної бази. Обґрунтовано вибір об'єктів дослідження з урахуванням двоїстого характеру конкурентних переваг і галузевої специфіки підприємств торгівлі. Встановлено кількісно-якісну відповідність потенційних і реалізованих переваг у межах кожної ресурсно-компетентної площини потенціалу підприємства. Визначено умови ідентифікації джерел конкурентних переваг і відповідні їм цільові орієнтири розвитку. Здійснено апробацію запропонованого методичного інструментарію на торговельних мережах підприємствах м. Харкова. Виявлено конкурентну позицію підприємств за наявними джерелами, рівень їх залучення в процеси створення конкурентних переваг; надано рекомендації щодо шляхів їх формування та розвитку.

Ключові слова: методичний підхід, ідентифікація, конкурентні переваги, джерела, ритейл.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-161-168>

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 21.

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

E-mail: mv.100810@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5587-7832>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2334023/maryna-v-chorna/>

Волосов Анатолій Михайлович – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І. Г. Бережного, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: volosov63@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4714-8999>

Резник Маріанна Олегівна – магістрантка, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: mariana080619@gmail.com

UDC 339.137.2:339.37

JEL: L29; L81

Chorna M. V., Volosov A. M., Rieznyk M. O. The Scientific-Methodical Aspects of Identifying the Sources of Competitive Advantages for Retail Enterprises

The article is aimed at developing a scientific-methodical approach to the identification of sources of competitive advantages, taking into account the specifics of enterprises in the retail trade sector. The development and transformation of approaches to identifying sources of competitive advantage within the institutional, market and resource concepts is considered. The main provisions of scientific thought on this problem are defined and the observance of the resource approach is substantiated. A methodical approach to identification of the existing sources of competitive advantages and potential of their development in retail enterprises is proposed. As a basis, the following general scientific principles are allocated: complexity, security, comparability, information sufficiency, orientation towards creating the bigger consumer value. The stages of implementation of evaluation-identification procedures are characterized. The directions of identification of the sources of competitive advantages are determined as follows: provision of labor and commodity resources, capital, level of management, capabilities of staff. The stage of formation of the information base is characterized. The choice of research objects is substantiated, taking into account the dual nature of competitive advantages and the sectoral specifics of trade enterprises. The quantitative and qualitative correspondence of both the potential and the realized advantages within each resource-competent plane of the enterprise's potential is determined. The conditions for identifying sources of competitive advantages and their corresponding target development benchmarks are defined. The proposed methodical instrumentarium was tested at the trade network enterprises of the city of Kharkiv. The competitive position of enterprises according to available sources, the level of their involvement in the processes of creating competitive advantages are specified; recommendations on the ways of their formation and development are made.

Keywords: methodical approach, identification, competitive advantages, sources, retail.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 21.

Chorna Maryna V. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economics of Enterprises of Power and Trade named after I. H. Bereznyi, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: mv.100810@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5587-7832>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2334023/maryna-v-chorna/>

Volosov Anatoly M. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economics of Enterprises of Power and Trade named after I. H. Bereznyi, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: volosov63@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4714-8999>

Rieznyk Marianna O. – Graduate Student, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: marianna080619@gmail.com

В умовах активного розвитку конкуренції на споживчому ринку, її загострення, навіть за наявності карантинних обмежень, та скорочення доходів значної частини споживачів пріоритетним завданням суб'єктів торговельної діяльності є досягнення та підтримання міцної конкурентної позиції. Своєю чергою, остання визначається постійним пошуком і правильним вибором дієвих інструментів забезпечення конкурентоспроможності, що дозволяють підприємству ефективно діяти в динамічному зовнішньому середовищі. Формування та реалізація конкурентних переваг, як першооснови досягнення конкурентоспроможності, стає головним стратегічним напрямом діяльності у сфері її забезпечення та підтримання стійкої конкурентної позиції на споживчому ринку.

Актуальною для ефективного вирішення завдань з досягнення конкурентних переваг є ідентифікація джерел формування та визначення можливостей їх реалізації, що потребує відповідного науково-методичного обґрунтування.

Значущість проблеми підкреслюється наявністю численних розробок іноземних і вітчизняних учених, таких як: І. Ансофф, М. Портер, Г. Хамел, К. Прахалад, Дж. Барні, Р. Андерсон, І. Кокберн, Г. Селезньова, О. Мальярчук, В. Верба, О. Гребешкова, І. Отенко, Ю. Іванов, О. Литвинюк, О. Николюк, О. Пашенко, М. Чорна та ін.

У своїх працях науковці, висвітлюючи проблеми формування конкурентних переваг, зосереджують увагу на характеристиці їх джерел, виходячи з певних концептуальних основ. Однак методичний інструментарій визначення цих джерел прикладного характеру залишається нерозвинутим. Зокрема, не знайшли вирішення питання щодо обґрунтування методичного інструментарію ідентифікації джерел формування конкурентних переваг.

Метою статті є розробка науково-методичного підходу до ідентифікації джерел конкурентних переваг з урахуванням галузевої специфіки підприємств ритейлу.

Уявлення про конкурентні переваги, способи та джерела їх формування змінювалися в процесі розвитку теорій конкуренції та міжнародної торгівлі від практичних дій зі створення переваг без визначення

їх змістовного наповнення (теорія меркантилізму) до фундаментальних досліджень (сучасні теорії конкурентних переваг) і прикладних розробок стосовно їх сутності й підходів до формування.

Сучасні підходи до визначення джерел конкурентних переваг розглядаються науковцями в рамках концепцій їх створення, серед яких особливого значення набули ринкова, ресурсна й інституціональна. У процесі трансформації економічних відносин, зміни економічних формацій та ролі держави в економіці, розвитку продуктивних сил, переходу до економіки знань та інформації, ускладнення конкурентної боротьби зміщувалися пріоритети щодо джерел формування конкурентних переваг у контексті тієї чи іншої концепції.

Цьому сприяло також становлення та розвиток теорій стратегічного управління та конкурентних переваг. До таких можна віднести концепцію стратегічного позиціонування (М. Портер), теорії: системних інновацій (М. Сімагуті), підричних інновацій (К. Крістенсен), динамічних здібностей (Д. Тіс, К. Ейзенхардт та ін.), сприятливих можливостей (П. Друкер), інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. Прахалад) та інші.

Незважаючи на відмінність положень існуючих концепцій, для кожної з них характерним є:

- ✦ зміщення акцентів з тимчасових конкурентних переваг на стійкі;
- ✦ перехід від активного використання природних (первинних) переваг на першій стадії розвитку конкуренції до спеціально створюваних;
- ✦ акценти на доцільності розгляду конкурентних переваг у контексті визначення майбутнього підприємства.

Ми дотримуємося постулатів ресурсного підходу, згідно з якими стійкі конкурентні переваги визначаються унікальним сполученням здатностей і ресурсів підприємства (ключові компетентності підприємства), що створюють споживчу цінність товарів і послуг і визначають унікальність підприємства в конкурентному середовищі.

Ця позиція пояснюється такими міркуваннями:

- ✦ конкурентні переваги є комплексною характеристикою, яка включає не тільки оцінку кінцевих результатів функціонування підприємства з позиції пріоритетів споживачів та інших учасників торговельної діяльності, а й реальну та потенційну можливість менеджменту забезпечувати максимально дов-

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

гострокову продуктивність своїх ресурсів та видів діяльності й управляти процесами перетворення внутрішніх відмінностей на конкурентні переваги. Звідси базисом загальної конкурентної переваги є внутрішні переваги, які відображають можливості підприємства з їх формування та потенціал досягнення ним своїх конкурентних позицій;

- ✦ зовнішні переваги підприємств роздрібної торгівлі орієнтовані на цілеспрямоване задоволення потреб конкретних груп споживачів, оптимізацію відносин з постачальниками тощо, що повністю відповідає ціннісно-орієнтованому підходу до формування їх джерел. Тим самим вони забезпечують підприємству стійкі конкурентні позиції;
- ✦ як наслідок зазначеного – зовнішні переваги орієнтують підприємство на використання та розвиток внутрішніх переваг.

Виявлення й оцінка можливостей перетворення внутрішніх відмінностей підприємства на конкурентні переваги потребує застосування певного методичного інструментарію.

Огляд існуючих наукових розробок дозволив виділити такі основні положення наукової думки щодо означеної проблеми:

– визначення джерел конкурентних переваг розглядається більшістю дослідників у контексті оцінки та формування цих переваг переважно в теоретичному та методологічному аспектах;

– ідентифікація джерел ототожнюється багатьма науковцями з оцінкою конкурентних переваг або здійснюється на основі виділення етапу визначення джерел формування переваг в системі їх оцінки. Відсутнє чітке розмежування оцінних процедур щодо конкурентних переваг та їх джерел [1; 2]. Водночас важливо підкреслити, що оцінка конкурентних переваг свідчить про їх наявність (відсутність), але не показує, за рахунок чого вони досягнуті та можуть бути досягнуті;

– підходи до визначення джерел конкурентних переваг висвітлюються з точки зору: пріоритетності джерел залежно від концепції формування конкурентних переваг (ресурсна, ринкова, інституціональна) [3; 4] або їх інтеграції [2]; спрямування підходу на джерела певного рангу, їх очевидність, інновації або відмову від наявних конкурентних переваг для отримання нових [5; 6];

– пропозиції науковців щодо методичного інструментарію визначення джерел конкурентних переваг стосуються:

- ✦ застосування загальнонаукових методів аналізу (SWOT, SPACE, DEA), які в силу універсального характеру можуть використовуватися не тільки для оцінки конкурентних переваг та їх джерел, а й інших економічних процесів,

базуються переважно на експертних оцінках і майже не враховують галузевої специфіки (її урахування є можливим тільки на рівні залучення експертів для формування інформаційної бази) [7; 8];

- ✦ оцінки конкурентних переваг та їх джерел за критеріями стійкості методом VRIO-аналізу Дж. Барні, а також його розширеними модифікаціями закордонних [9; 10] і вітчизняних вчених [11];
- ✦ визначення джерел конкурентних переваг на основі аналізу потенціалу підприємства – ресурсного [12], економічного [13], конкурентного [14; 15] та аналізу відповідності вимогам ефективності та стійкості [6], що є важливим для виявлення можливостей підприємств щодо ефективної діяльності, але не надає уявлення про їх реалізацію;
- ✦ застосування методів еталонів та інтегральної оцінки на основі таксономії [16];
- ✦ виділення численними вченими ключових компетенцій як основного джерела стійких конкурентних переваг [4; 17–20].

Недостатня розвиненість методичного інструментарію визначення джерел конкурентних переваг і потреби практики в обґрунтованому вирішенні проблеми їх формування обумовили розробку науково-методичного підходу до ідентифікації цих джерел (рис. 1).

Підґрунтям науково-методичного підходу до визначення джерел конкурентних переваг є такі принципи: комплексності; забезпеченості; порівнянності; інформаційної достатності; орієнтації на створення більшої споживчої цінності.

Ґрунтуючись на основних положеннях сучасних теорій конкурентних переваг, існуючих наукових розробках, означених принципах та з метою розвитку прикладного інструментарію процес визначення джерел стійких конкурентних переваг пропонується проводити за низкою послідовних етапів (див. рис. 1).

На *першому етапі* передбачено виділення напрямів ідентифікації джерел конкурентних переваг відповідно до завдань, що вирішуються. Такі напрями в даному випадку повинні відбивати можливості формування конкурентних переваг, виходячи з наявних ресурсів підприємства.

Вважаємо за доцільне як такі виділити напрями формування конкурентних переваг у межах кожної ресурсно-компетентнісної площини потенціалу підприємства, а саме:

- ✦ забезпеченість ресурсами (товарними, трудовими, капіталом);
- ✦ рівень менеджменту;
- ✦ здібності персоналу.

На *другому етапі* здійснюється формування інформаційної бази у вигляді необхідного обсягу вну-

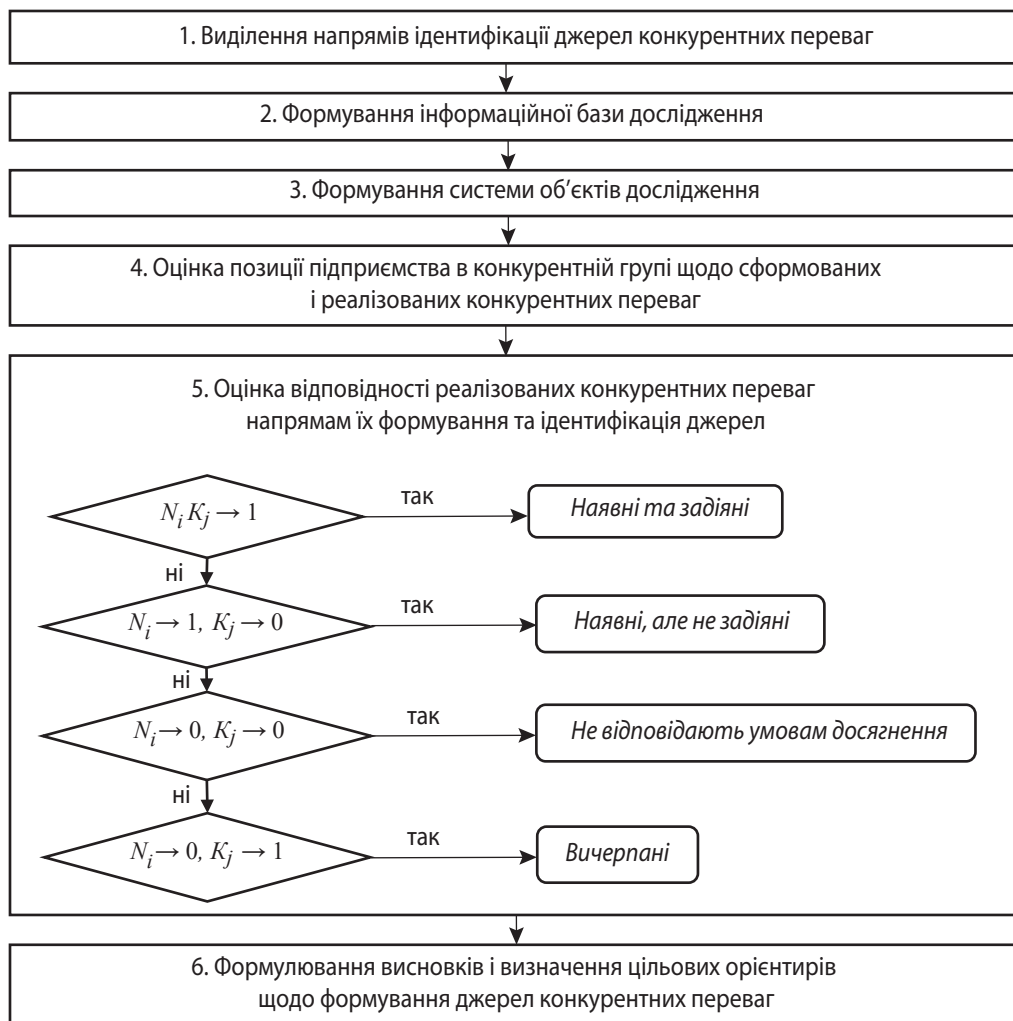


Рис. 1. Науково-методичний підхід до визначення джерел формування стійких конкурентних переваг

трішніх і зовнішніх даних про об'єкт оцінки, повнота й обґрунтованість яких визначає об'єктивність отриманих результатів і наданих рекомендацій.

Інформаційною базою оцінки є характеристики, на основі яких розраховуються показники, встановлюється їх взаємозв'язок, що надає змогу виявити існуючі та потенційні здатності підприємства формувати тривало діючі конкурентні переваги.

Формування системи об'єктів дослідження здійснюється на *третьому етапі*. Як об'єкти дослідження обираються кількісні й якісні характеристики конкурентних переваг підприємств ритейлу на стадіях їх формування та реалізації, якими є система синтетичних й аналітичних показників.

Об'єкти дослідження визначаються за кожним напрямом формування конкурентних переваг з урахуванням їх знаходження на етапах створення та реалізації, що дасть змогу виявити як наявність можливостей досягнення переваг, так і їх реалізацію.

У межах цього підходу пропонується використовувати систему показників оцінки конкурентних переваг підприємств роздрібно торгівлі, розробле-

ної й обґрунтованої на попередніх етапах дослідження [21].

Вибір показників здійснювався з урахуванням:

- ✦ комплексного складного характеру конкурентних переваг, їх факторної та результативної природи;
- ✦ життєвого циклу конкурентних переваг і виокремлення таких активних його стадій, як формування та реалізація, що дає змогу виявити не тільки наявність джерел формування, а й залучення їх для створення конкурентних переваг;
- ✦ галузевих особливостей функціонування підприємств роздрібно торгівлі та прояву конкурентних переваг у цій сфері діяльності;
- ✦ зв'язку обраних показників з видами та типами конкурентних переваг, відповідності їх напрямам діяльності підприємств ритейлу;
- ✦ повноти оцінки з метою визначення джерел формування конкурентних переваг, що обумовило використання індивідуальних розрахунково-аналітичних і синтетичних показників та різноманітних методів їх обґрунтування;

- ★ значущості обраних об'єктів дослідження для прийняття управлінських рішень щодо визначення та залучення джерел конкурентних переваг у процесах їх формування та реалізації.

Перелік обраних показників не є вичерпним і може коригуватися залежно від ситуації та завдань дослідження на певному етапі.

Четвертий етап є логічним продовженням попередніх і передбачає оцінку позиції підприємства в конкурентній групі щодо сформованих і реалізованих конкурентних переваг.

Оцінювання пропонується здійснювати за показниками, обраними на попередньому етапі для характеристики конкурентних переваг на стадіях формування й розвитку, та результатами бенчмаркінгового аналізу (відносно найкращого значення в конкурентній групі). Аналіз коефіцієнтів відповідності в розрізі підприємств дасть змогу позиціонувати кожне з них за всіма напрямками формування та реалізації конкурентних переваг, а також отримати узагальнюючу оцінку.

Змістом *п'ятого етапу* є оцінка відповідності реалізованих конкурентних переваг напрямкам їх формування й ідентифікація їх джерел. Реалізація здійснюється в такій послідовності:

1. Визначення кількісно-якісної відповідності потенційних (N_i) і реалізованих (K_j) конкурентних переваг і групування їх у межах кожної ресурсно-компетентної площини. Наприклад, забезпеченість товарними ресурсами в межах відповідного напрямку дозволяє створити та реалізувати переваги, що характеризуються в даному випадку показниками: широта асортименту; співвідношення товарообороту та широти асортименту; товарооборот на 1 м² торговельної площі; оборотність товарних запасів. Зазначені показники оцінки реалізованих конкурентних переваг можуть бути доповнені або змінені з урахуванням індивідуальної траєкторії розвитку підприємства, його першочергових завдань і стратегічних орієнтирів.

Результатом стане виділення напрямів реалізації конкурентних переваг, які не можуть бути досягнуті за рахунок забезпечення певним видом ресурсів і професійно-кваліфікаційного рівня.

2. Зіставлення характеристик сформованих і реалізованих конкурентних переваг за коефіцієнтами відповідності та, на цій основі, ідентифікація їх джерел. Умови наведено на рис. 1.

Значення N_i ідентифікуються на основі показників оцінки конкурентних переваг на стадії формування, а K_j – за показниками оцінки на стадії реалізації.

Про наявність джерел формування конкурентних переваг свідчать найкращі значення показників відповідності в стратегічній групі ($N_i \rightarrow 1$). Використання цих джерел для цілей реалізації конкурентних переваг підтверджується найвищими результатами порівняно з конкурентами на цій стадії життєвого циклу ($K_j \rightarrow 1$). Тобто співвідношення відповідності

сформованих і реалізованих переваг ($N_i \rightarrow 1, K_j \rightarrow 1$) характеризує наявні та задіяні джерела конкурентного переважання.

Ситуація, що характеризується співвідношенням ($N_i \rightarrow 1, K_j \rightarrow 0$) свідчить про те, що підприємство має необхідні джерела, але не використовує їх для формування конкурентних переваг. Такі джерела ідентифікуються як наявні, але не задіяні.

До джерел, що не відповідають умовам досягнення, відносимо ті, які характеризуються найнижчими значеннями показників відповідності серед конкурентів ($N_i \rightarrow 0$), що не дало змоги реалізувати будь-які переваги ($K_j \rightarrow 0$) за конкретним напрямом формування.

Вичерпані джерела характеризуються майже нульовими значеннями показників відповідності за безпеченості ресурсами та компетенціями ($N_i \rightarrow 0$). Однак вони були достатніми в попередньому періоді для формування конкурентних переваг, реалізацію яких за відповідним напрямом здійснено в поточному періоді ($K_j \rightarrow 1$).

Результати можуть бути оформлені у вигляді матриці.

На завершальному, *шостому етапі* формулюються висновки про наявні джерела формування конкурентних переваг і визначаються цільові орієнтири щодо характеру дій у процесах їх підтримання та розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Цільові орієнтири щодо формування конкурентних переваг

Джерела конкурентних переваг	Цілі
Наявні та задіяні	Утримання та розвиток
Наявні, але не задіяні	Підтримання та використання для формування конкурентних переваг
Не відповідають умовам досягнення	Розширення, удосконалення. Забезпечення відповідності умовам досягнення конкурентних переваг
Вичерпані	Розширення, оновлення, залучення нових, більш високої якості – для поліпшення конкурентних позицій

Апробацію науково-методичного підходу до визначення джерел формування конкурентних переваг здійснено на матеріалах 10 підприємств ритейлу Харківської області, що входять до регіональних торговельних мереж і можуть бути віднесені до стратегічної групи.

Результати визначення стану наявних джерел формування конкурентних переваг та їх використання на етапі реалізації в означених підприємствах наведено у вигляді матриці «джерела – потенціал формування» (рис. 2).

		ДЖЕРЕЛА:			
		наявні та задіяні, $N_i \rightarrow 1,$ $K_j \rightarrow 1$	наявні не задіяні, $N_i \rightarrow 1,$ $K_j \rightarrow 0$	не відповідають умовам досягнення, $N_i \rightarrow 0, K_j \rightarrow 0$	вичерпані $N_i \rightarrow 0,$ $K_j \rightarrow 1$
НАПРЯМИ ЗА:	товарними ресурсами, N_1	№ 1, № 6	№ 5	№ 3, № 8, № 9, № 10	№ 2, № 4, № 7
	трудовами ресурсами, N_2		№ 1, № 5, № 6	№ 7, № 9	№ 2, № 3, № 4, № 8, № 10
	капіталом, N_3	№ 2, № 4, № 6	№ 4, № 7	№ 3, № 8, № 9, № 10	№ 1
	здібностями торговельного персоналу, N_4	№ 2, № 3, № 4, № 8, № 10	№ 1	№ 5, № 6, № 9	№ 7
	компетентностями менеджменту, N_5	№ 3, № 4, № 10	№ 1, № 2, № 8	№ 5, № 6, № 7, № 9	

Рис. 2. Матриця ідентифікації наявних джерел конкурентних переваг підприємств-конкурентів за напрямками їх формування

Узагальнення отриманої інформації дозволило виявити, що:

- ✦ жодне з підприємств стратегічної групи не має лідируючих позицій за всіма напрямками формування та реалізації конкурентних переваг, високі коефіцієнти відповідності досягнуті певними суб'єктами тільки за окремими позиціями;
- ✦ ряд підприємств, маючи кращу забезпеченість ресурсами та високий рівень менеджменту порівняно з конкурентами, не реалізували свої можливості зі створення конкурентних переваг;
- ✦ ресурсне забезпечення більшості досліджуваних підприємств не відповідає умовам досягнення конкурентних переваг або є вичерпаними для їх створення, що свідчить про недостатню увагу підприємств роздрібної торгівлі до пошуку та відбору джерел;
- ✦ суттєвою є частка підприємств, які хоча й мали певні переваги на момент дослідження, вичерпали ресурси, які були б достатніми для підвищення конкурентного статусу за рахунок формування та реалізації конкурентних переваг;
- ✦ процеси формування та реалізації конкурентних переваг не мають системного характеру, про що свідчить неповне та нерівномірне залучення всіх видів ресурсів і використання компетенцій персоналу.

Отримані дані висвітлюють не лише проблеми з вибором джерел формування конкурентних переваг конкретного підприємства, але й надають можливість розробити власну стратегію, урахувавши позитивні та негативні моменти в діяльності конкурентів.

ВИСНОВКИ

Визначення джерел формування конкурентних переваг є одним із першочергових завдань підприємств роздрібної торгівлі та умовою стабільного функціонування в довгостроковій перспективі. Успішному вирішенню цього завдання сприятиме застосування науково-методичного підходу до ідентифікації джерел конкурентних переваг з урахуванням специфіки підприємств ритейлу.

Науково-методичний підхід передбачає ідентифікацію наявних джерел конкурентних переваг, що дозволяє виявити стан проблеми, розробляти управлінські заходи оперативного характеру та визначати стратегічні цільові орієнтири, завдання та шляхи формування конкурентних переваг за напрямками діяльності та складовими потенціалу. Його використання, хоча і спрямовано на визначення наявних джерел, дозволяє створити фундамент для формування та розвитку стійких конкурентних переваг. Подальші дослідження будуть спрямовані на ідентифікацію стійких джерел конкурентних переваг. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Романюк М., Добровенко О. Джерела конкурентної переваги фірми – структура та методи визначення. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2012. Вип. 138. С. 42–45. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/138_13.pdf
2. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 152–156.
3. Селезньова Г. О. Конкурентні переваги підприємства: джерела та чинники формування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 5. С. 311–316. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/63.pdf>
4. Кузнєцова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. Вип. 40. С. 68–71.
5. Литвинюк О. П., Гавриленко І. С. Формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення їх підтримки. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2010. № 35. С. 144–149. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12147/1/1-5.pdf>
6. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
7. Николюк О. М. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2011. № 2. Ч. 2. С. 61–72.

8. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 320–325. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-4_0-pages-320_325.pdf
9. Barney J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 4th ed. NJ : Pearson, 2010. 520 p.
10. Роуз М. Дж., Даелленбах У. С. Переосмысление методов исследований для развития ресурсной концепции: выявление источников устойчивых конкурентных преимуществ. *Российский журнал менеджмента*. 2003. Т. 1. № 2. С. 115–126.
11. Гребешкова О. М., Малярчук О. Г. Динамічні здатності підприємства: способи виявлення та відстеження розвиненості. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7. С. 321–326. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-7_0-pages-321_326.pdf
12. Пашенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 3. С. 94–100. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2120/16.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
13. Маслак О. І., Квятковська Л. А., Безручко О. О. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3174>
14. Дименко Р. А. Теорія цінності і конкурентних переваг у системі конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 599 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 23–31. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/35517/1/5_23-31.pdf
15. Бортнік С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 40–44.
16. Отенко І. П., Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. 212 с.
17. Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future. *Harvard Business Review*. 1994. Vol. 24. P. 197–220. URL: https://atmidt.dk/sites/default/files/aktiviteter/hamel_prahalad_1994_competing-for-the-future_reprint_1.pdf
18. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. 1991. Vol. 33. Is. 3. P. 114–135. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166664>
19. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
20. Николюк О. М. Стійкі конкурентні переваги підприємства: сутність, джерела формування. *Віс-*

ник Житомирського національного агроекологічного університету. 2010. № 2. С. 228–239. URL: http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/5086/3/VZNAU_2010_2_228-239.pdf

21. Chorna M., Smolnyakova N., Volosov A. Assessment of the competitive advantages of retail enterprises at the stages of their life cycle. *Journal of European economy*. 2020. Vol. 19. No. 4. P. 694–710. URL: <http://jeej.wunu.edu.ua/index.php/enjee/article/view/1487>

REFERENCES

- Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. NJ: Pearson, 2010.
- Bortnik, S. M., and Malenytskyi, D. S. "Zabezpechennia konkurentnoi stratehii pidpriemstva ta pidkhody do yii vyvchennia" [Providing Competitive Strategy and Approaches to Its Study]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, vol. 1, no. 7 (2016): 40-44.
- Chorna, M., Smolnyakova, N., and Volosov, A. "Assessment of the competitive advantages of retail enterprises at the stages of their life cycle". *Journal of European economy*, vol. 19, no. 4 (2020): 694-710. <http://jeej.wunu.edu.ua/index.php/enjee/article/view/1487>
- Dymenko, R. A. "Teoriia tsinnosti i konkurentnykh perevah u systemi konkurentospromozhnosti pidpriemstv" [Theory of Value and Competitive Advantages in the System of Enterprise Competitiveness]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*, no. 599 (2007): 23-31. http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/35517/1/5_23-31.pdf
- Grant, R. M. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, vol. 33, no. 3 (1991): 114-135. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Hamel, G., and Prahalad, C. "Competing for the Future". *Harvard Business Review*, vol. 24 (1994): 197-200. https://atmidt.dk/sites/default/files/aktiviteter/hamel_prahalad_1994_competing-for-the-future_reprint_1.pdf
- Hrebeshkova, O. M., and Maliarchuk, O. H. "Dynamichni zdatnosti pidpriemstva: sposoby vyavlennia ta vidstezhennia rozvynenosti" [Dynamic Capabilities of an Enterprise: Methods of Revelation and Tracing Maturity]. *Biznes inform*, no. 7 (2013): 321-326. http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-7_0-pages-321_326.pdf
- 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.
- Khalimon, T. M. "Upravlinnia konkurentnyimi perevahami pidpriemstva" [Managing Competitive Advantages of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 1, no. 24 (2017): 152-156.
- Kuznietsova, I. O. "Formuvannia stiikykh konkurentnykh perevah: kontseptualna model" [Formation of Sustainable Competitive Advantages: A Conceptual Model]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 40 (2010): 68-71.

- Lupak, R. L. "Ekonomichne obgruntuvannia stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva" [Economic Substantiation of Strategic Management of Company Competitiveness]. *Biznes Inform*, no. 4 (2013): 320-325. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-4_0-pages-320_325.pdf
- Lytvyniuk, O. P., and Havrylenko, I. S. "Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva ta zabezpechennia yikh pidtrymky" [Formation of Competitive Advantages of the Enterprise and Providing Their Support]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*, no. 35 (2010): 144-149. <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12147/1/1-5.pdf>
- Maslak, O. I., Kviatkovska, L. A., and Bezruchko, O. O. "Vyznachennia rivnia konkurentnoi perevahy mashynobudivnoho pidpriemstva na zasadakh zabezpechennia rozvytku yoho ekonomichnoho potentsialu" [Methodological Approaches to Determining the Level of Competitive Advantages of Machine-Building Enterprise on the Basis of Software Development of Its Economic Potential]. *Efektivna ekonomika*, no. 7 (2014). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3174>
- Nykoliuk, O. M. "Metodolohichni aspekty otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv" [Methodological Aspects of Assessing the Competitiveness of Enterprises]. *Visnyk Zhytomyrskoho natsionalnoho ahroekolohichnoho universytetu*, vol. 2, no. 2 (2011): 61-72.
- Nykoliuk, O. M. "Stiiki konkurentni perevahy pidpriemstva: sutnist, dzherela formuvannia" [Sustainable Competitive Advantages of the Enterprise: Essence, Sources of Formation]. *Visnyk Zhytomyrskoho natsionalnoho ahroekolohichnoho universytetu*, no. 2, part 2 (2010): 61-72. http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/5086/3/VZNAU_2010_2_228-239.pdf
- Otenko, I. P., and Poltavska, Ye. O. *Upravlinnia konkurentny my perevahamy pidpriemstva* [Management of Competitive Advantages of the Enterprise]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2005.
- Pashchenko, O. P. "Osoblyvosti formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva: stratehichni aspekt" [Features of Formation of Competitive Advantages of the Enterprise: Strategic Aspect]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 3 (2015): 94-100. <http://eztur.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2120/16.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romaniuk, M., and Dobrovenko, O. "Dzherela konkurentnoi perevahy firmy - struktura ta metody vyznachennia" [Sources of Competitive Advantage of the Firm – the Structure and Methods of Determination]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Seriiia «Ekonomika»*, is. 138 (2012): 42-45. http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/138_13.pdf
- Rouz, M. Dzh., and Daellenbakh, U. S. "Pereosmyslennye metodov issledovaniy dlya razvitiya resursnoy kontseptsii: vyyavleniye istochnikov ustoychivyykh konkurentnykh preimushchestv" [Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, vol. 1, no. 2 (2003): 115-126.
- Seleznyova, H. O. "Konkurentni perevahy pidpriemstva: dzherela ta chynnyky formuvannia" [Competitive Advantage: Sources and Factors of Formation]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 5 (2017): 311-316. <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/63.pdf>
- Teece, D. J. "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic Management Journal*, vol. 28 (2007): 1319-1350.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>