

УДК 339.137.2

DOI: 10.18524/2413-9998.2022.3(52).275809

**В. В. Туряниця,**

аспірант,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Берестейський проспект, 37, м. Київ, 03056, Україна

e-mail: tur.valera06@gmail.com

## **СУЧАСНА ПАРАДИГМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

В статті обґрунтовано необхідність формування сучасної парадигми забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках в умовах глобалізації економіки. Розглянуто зміст і види конкурентних переваг підприємства та визначено завдання підприємства щодо створення та управління ними. Описано фундаментальні та сучасні концепції формування конкурентних переваг підприємств і встановлено, що за нинішніх умов господарювання конкурентоспроможними є ті підприємства, які у своїй діяльності застосовують інновацій, нові технології та ведуть співробітництво з метою пошуку нових джерел формування конкурентних переваг. Запропоновано головними конкурентними перевагами вважати здатність підприємства до безперервного розвитку за рахунок створення та впровадження інновацій, науково-технічних досягнень, залучення інтелектуального капіталу, а також участь в міжнародній кооперації та інтеграції. Вважається, що ці фактори забезпечать якісні зміни в діяльності підприємств та досягненні його конкурентних позицій на міжнародному ринку. На основі концептуального підходу сформовано сучасну парадигму формування конкурентних переваг, яка на відміну від інших включає інноваційно-технологічну та глобально-коопераційну концепцію.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, парадигма, підприємство, інновації, міжнародний ринок, міжнародне співробітництво.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Глобалізаційні процеси світової економіки істотно змінюють умови функціонування підприємств. Стрімкий економічний розвиток

світового господарства вимагає постійної адаптації до змін у ньому та пошуку якісно нових джерел економічного зростання та джерел забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку, що стає об'єктивною умовою ефективного господарювання підприємств.

Нагальною проблемою залишається низька конкурентоспроможність вітчизняних підприємств та української продукції, з огляду на зміну парадигми забезпечення конкурентних переваг підприємств на глобальному ринку. Відтак, актуальним питанням є вивчення можливості забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств відповідно до сучасних економічних вимог.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальні концепції формування конкурентних переваг на різних рівнях економічної системи досліджено в працях Л. Лісовської, І. Причепи, Є. Сисоевої, Є. Смірнкової, С. Ткачової та ін. Проблеми формування конкурентних переваг за підприємств відповідно до сучасної парадигми забезпечення конкурентоспроможності досліджували зарубіжні та вітчизняні науковці: В. Бондаренко, Е. Бройло, В. Василенко, А. Кей, А. Климчук, К. Прахалада, Г. Селезньова, М. Портер, Т. Ткаченко, Т. Харчук, Г. Хемел та ін. Попри наявність численних наукових здобутків, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках в умовах глобалізації економіки залишається відкритим й потребує детальнішого дослідження.

**Постановка завдання.** Мета статті – дослідження сучасної парадигми забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток суспільства та економіки спричиняє зміну наукових парадигм, які у розуміють як сукупність пізнавальних принципів і прийомів

відображення політичної реальності, що визначають логіку організації знань й моделі теоретичного тлумачення різних груп соціальних явищ [8, с. 432]. Парадигма формується в ході розвитку наукової діяльності на основі визначених концептуальних, ціннісних, методологічних та практичних принципів та правил [4]. Відповідно, парадигму конкурентоспроможності підприємства трактують як сукупність концепцій, підходів та поглядів на проблему конкурентоспроможності, що визначають концептуальні моделі та схеми теоретичного розуміння та прикладного застосування [6, с. 139]. Тому дослідимо наукові підходи до формування конкурентоспроможності підприємств в існуючих нині умовах господарювання.

Конкурентоспроможність забезпечується за рахунок формування та утримання сукупності конкурентних переваг на певному ринку, які дозволяють перевершити можливості конкурентів у досягненні поставлених цілей за рахунок оптимального розподілу та використання ресурсів і компетенцій. У загальному вигляді конкурентні переваги – це характеристики чи властивості товару, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми конкурентами, а для споживача – оптимальне поєднання споживчих характеристик товару [3].

Результатом втілення конкурентних переваг підприємства, основним їх матеріальним носієм є продукція, що ним виробляється. Конкурентні переваги продукції класифікуються на такі:

- 1) зовнішні, що засновані на певних якостях продукту і створюють цінність для покупця. Вони, з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з іншого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки націлені на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Безпосередньо

та швидко впливати на зовнішні конкурентні переваги підприємство не може.

2) внутрішні, що базуються на перевазі підприємства у витратах виробництва і управління та забезпечують цінність для виробника, даючи змогу домогтися собівартості меншої, ніж у конкурента [5, с. 368-372]. До внутрішніх конкурентних переваг належать: виробничі; технологічні; кваліфікаційні; організаційні; управлінські; інноваційні; спадкові; економічні та географічні.

Основні завдання підприємства у сфері управління як внутрішніми, так і зовнішніми конкурентними перевагами полягають у наступному:

- 1) регулярний аналіз і добір конкурентних переваг підприємства;
- 2) постійний розвиток слабких сторін підприємства з метою створення його нових конкурентних переваг [1].

Відтак, набуття й утримання конкурентних переваг підприємствами залежить від їх джерел, а процес формування підприємства починається з ідеї створення переваги шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, тобто між факторами, джерелами та самими конкурентними перевагами існує тісний взаємозв'язок [12].

При цьому вчені-економісти по-різному визначають чинники формування конкурентних переваг, але теоретичні положення концепцій формування конкурентних переваг [6-7; 9-11; 14] зводяться, в основному, до трьох основних їх видів:

– ринкової, яка передбачає, що стратегічні досягнення підприємства залежать від двох основних чинників: привабливості галузі та конкурентної позиції підприємства в галузі, тобто від позиції підприємства по відношенню до конкурентного оточення або галузі;

– ресурсної, що сфокусована на процесі отримання підприємствами унікальних матеріальних і нематеріальних активів та їх

комбінацій, що формують стійкі конкурентні переваги шляхом аналізу структури ресурсного потенціалу та виявлення напрямків його удосконалення;

– інституціональної, згідно з якою, джерелом конкурентних переваг підприємства його здатність ефективно інтегрувати в навколишнє бізнес-середовище, його інфраструктуру й інформаційне поле. При цьому економічна поведінка суб'єктів господарювання визначається обмеженнями соціального характеру, людськими традиціями, цінностями, нормами права тощо.

Таким чином, традиційна система забезпечення конкурентних переваг підприємства залежить від наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, маркетингових тощо), здатності пристосовуватися до зміни ринкових умов та діяти у тісній взаємодії з іншими учасниками бізнес-середовища, задовольняючи стратегічні цілі діяльності.

Проте нині під впливом якісних змін в економіці суб'єкти господарювання повинні шукати нові джерела конкурентних переваг, відповідно і виникають нові теоретичні концепції їх формування. Основні з них, представлено у табл. 1.

Таблиця 1

### **Особливості сучасних концепцій формування конкурентних переваг на глобальному ринку**

<b>Назва підходу (автор)</b>	<b>Особливість</b>
Конкурентне позиціонування (М. Портер)	Конкурентна перевага досягається за рахунок вигідної позиції компанії в галузі, до якої належить підприємство. Воно аналізує сильні сторони конкурентів у галузі, обирає відповідну родову стратегію та розміщує діяльність таким чином, щоб підтримати свою родову стратегію.

<p>«Ланцюжок вартості» (М. Портер)</p>	<p>Конкурентна перевага досягається за рахунок пошуку «вузьких місць» у певних ланках діяльності підприємства з метою отримання нижчих витрат або можливості диференціації товару.</p>
<p>Орієнтація на споживача (Дж. Дей, Р. Венслі)</p>	<p>Доцільно використовувати за умови наявності різних потреб споживачів, які звертають увагу на якість та унікальні властивості товару. Основним методом посилення конкурентних позицій є диференціація товару.</p>
<p>Орієнтація на конкурента (Дж. Дей, Р. Венслі)</p>	<p>Підхід заснований на стратегії і тактиці протидії конкурентам. В рамках підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій щодо погіршення якості конкурентного середовища</p>
<p>Фокус на матеріальні і нематеріальні ресурси (Е. Пенроуз, Р. Румельт та ін.)</p>	<p>Увага акцентується на розвитку внутрішніх можливостей фірми, які є комплексом матеріальних і нематеріальних активів, що перетворюються в єдину систему завдяки спільним інтерпретаціям.</p>
<p>Динамічний підхід до розвитку здібностей компанії (К. Прахалад, Г. Хемел)</p>	<p>Джерелами переваги фірми над конкурентами є ключові компетенції – глибоко вкорінені здібності, які сприяють розвитку найуспішніших видів діяльності.</p>
<p>Управління знаннями (Г. Бекер, І. Нотаки, Г. Такеучи та ін.)</p>	<p>Значна увага приділяється знанням, як джерелу створення конкурентних переваг за рахунок отримання інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища та відносин між ними.</p>
<p>Організації, що самонавчаються (П. Сендж, Б. Брейем, М. Румизен та ін.)</p>	<p>Головна конкурентна перевага – інтелектуальний капітал, який формується на основі прирощення знань, які затребувані практикою, шляхом випередження в підготовці, навчанні й розвитку персоналу. Центральну роль відіграє організаційне навчання.</p>
<p>Вибір стратегії в межах «ціннісних дисциплін»</p>	<p>Увага акцентується на визначенні сильних сторін підприємства та побудові конкурентних переваг у межах трьох «ціннісних дисциплін»: продуктове лідерство, операційні переваги виробничих процесів</p>

(М. Тресі, Ф. Вірсема)	або тісні відношення із клієнтами та прийоми їх обслуговування.
Інноваційний Потенціал підприємства (М. Портер, Г. Хемел, К. Прахалад, К. Кристенсен та ін.)	Конкурентні переваги підприємства формуються на базі інноваційної спрямованості, яка передбачає впровадження інновацій у всі сфери діяльності підприємства.
Управління відношеннями з бізнес-партнерами (Дж. Хемел, К. Прахалад, Р. Холл й ін.)	Робить акцент на необхідності пошуку можливостей партнерських відносин (співробітництва) замість конкуренції у зв'язку з тим, що досягнення конкурентних переваг підприємства може ґрунтуватися не лише на власних можливостях, але й на можливостях бізнес-партнерів, які разом формують ланцюг чи мережу, в яких функціонує це підприємство.
Теорія екосистем (коеволюція) (Дж.Ф. Мур)	В основі стратегії підприємства, яке є елементом екосистеми, лежать тісні виробничі зв'язки з партнерами, полегшення доступу до ресурсів всіх видів, визначення того, що доцільно проводити в більшому масштабі, які напрямки бізнесу слід фінансувати.
Теорія соконкуренції (А.М. Бранденбургер, Б.Дж. Нейлбафф)	У бізнесі немає фатальної неминучості виграшу одних і програшу інших, отримувати вигоду можуть багато учасників. Запропоновано застосовувати теорію ігор, що дозволяє, на їхню думку, проводити гнучкі комбінації:
Формування ринків майбутнього на основі інтелектуального лідерства (К. Прахалад, Г. Хемел)	Компаніям необхідно зробити акцент на розвитку довгострокових компетенцій та отриманні інтелектуального лідерства. Стратегія повинна займатися не «підгонкою» компанії до її зовнішнього середовища, а створенням розриву між її поточними можливостями і прагненнями.

Стратегія блакитного океану (Чан Кім У., Р. Моборн)	Передбачає пошук вільної ринкової ніші (блакитного океану), яку фірма створює шляхом концентрації на ключових для споживачів критерії вибору і оцінки продукту.
---	---

*Джерело:* [7, с. 509].

Вважаємо, що ключовою конкурентною перевагою підприємства є здатність до постійного розвитку, що досягається завдяки інтелектуалізації факторів виробництва, веденню інноваційної та науково-технічної діяльності, що дозволяє бути конкурентоспроможним на динамічному глобальному ринку в довгостроковій перспективі. Займати та утримувати конкурентні позиції за таких умов можливо тільки шляхом безперервних удосконалень та виведення на ринок нових видів продукції, що вимагає постійної уваги до світових інноваційних процесів та зростаючих потреб споживачів. Тому першочерговим завданням формування конкурентних переваг підприємства є розробка ефективної стратегії розвитку, що ґрунтується на результатах інтелектуальної діяльності, які проявляються у створенні нових видів продукції та впровадженні у виробничий процес новітніх видів техніки та технологій, орієнтації на унікальні види діяльності та унікальну маркетингову стратегію на ринку.

У цьому контексті погоджуємося з міркуванням Климчук О. А. [2] щодо того, що парадигма сучасної теорії забезпечення конкурентних переваг повинна включати моделі підтримки конкурентних переваг на існуючих ринках та моделі розвитку майбутніх ринків; стратегію розвитку конкурентоспроможності підприємства, розвиток людського капіталу та ефективного управління підприємством. Однак, переконані, що ці моделі повинні орієнтуватися на інновації, створені як самим підприємством, так і в результаті міжнародного науково-технічного співробітництва, адже нині в боротьбі за

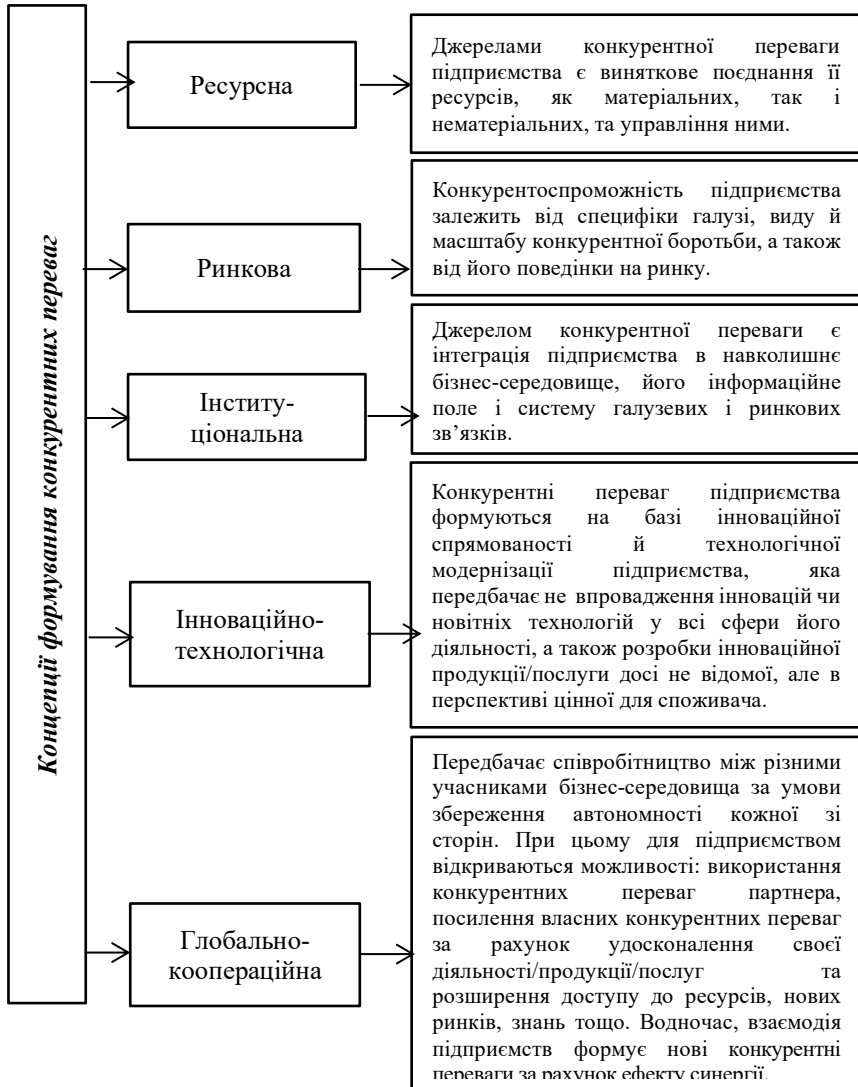


споживача виграють ті, хто, окрім якості товару, орієнтуються на його наукоємність та новизну, яка матиме цінність в майбутньому.

Щоб інновація зумовлювала продукування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, важливим є пошук та створення тих інновацій, які реально зможуть задовольнити зростаючі вимоги ринку та змінні вподобання споживачів, забезпечуючи конкурентні переваги. Тому для розуміння того, яка інновація здатна підтримувати і нарощувати конкурентоспроможність підприємства, варто урахувати:

- стан і тенденції розвитку цільового ринку;
- сучасні наукові й технологічно-інноваційні розробки;
- інституційний вплив середовища діяльності можливості розвитку технологій конкурентів;
- матеріально-ресурсного й інтелектуального потенціалу власного підприємства;
- здатність до кооперації з науково-дослідними інститутами, інноваційними центрами, іншими підприємствами з метою синергічного співробітництва, націленого на зміцнення конкурентних переваг.

Вважаємо, що в сучасних економічних умовах підвищення конкурентоспроможності на основі розвитку не можливе без участі в міжнародній інтеграції та кооперації, яка є частиною неконфліктної інтегративної моделі конкурентної взаємодії в умовах інноваційного розвитку економічної системи, властивої для нового типу конкуренції в глобальній економіці – «інноваційній конкуренції». Останнє пояснюється наявністю спільних економічних цілей різних суб'єктів господарювання та країн. За таких умов важливого значення для досягнення конкурентоспроможності підприємств набуває міжнародне науково-технічне співробітництво та партнерство в конкурентних відносинах.



**Рис. 1. Сучасна парадигма формування конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках: концептуальний підхід**  
*Джерело: удосконалено автором.*

Таке співробітництво у рамках конкурентної взаємодії є надзвичайно важливим для вітчизняних підприємств, які характеризуються низькою конкурентоспроможністю на зовнішніх ринках. Міжнародна співпраця дозволить швидшими темпами та з меншими затратами досягти конкурентних переваг відповідно до сучасної парадигми забезпечення конкурентоспроможності підприємства, адже за рахунок трансферу й впровадження інновацій та розвитку знань матиме здатність до ефективнішого використання наявних виробничих ресурсів, зниженні собівартості, поліпшенні якості та розширенні асортименту продукції, забезпеченні гнучкості виробництва, підвищенні рентабельності тощо.

Таким чином, сучасна парадигма формування конкурентних переваг, окрім традиційних включає інноваційно-технологічну та коопераційну концепцію (рис. 1).

**Висновки і пропозиції.** На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- нині головною конкурентною перевагою підприємства на міжнародному ринку є здатність до постійного розвитку, який досягається завдяки інтелектуалізації факторів виробництва, веденню інноваційної та науково-технічної діяльності;

- гарантувати якісний підхід до забезпечення міжнародної конкурентоспроможності дозволяє неконфліктна інтегративна моделі конкурентної взаємодії у формі міжнародного науково-технічного співробітництва;

- нова парадигма гарантування конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринку, окрім ресурсної, ринкової та інституціональної концепції формування конкурентних переваг, включає інноваційно-технологічну та глобально-коопераційну. Оскільки за рівних ринкових та інституційних умов та наявності однакових ресурсів вони

дозволяють підприємству створити чи отримати відмінні ознаки, унікальні можливості для діяльності та виробництва унікальної продукції/послуги.

Таким чином, сучасна парадигма забезпечення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках передбачає, що основними чинниками формування стійких конкурентних переваг на довгострокову перспективу є здатність до розвитку за рахунок інновацій, нових знань та технологій, які є джерелом якісних перетворень й становлять основу економічного зростання, а також можливість до співробітництва з метою інноваційної діяльності.

#### Список використаної літератури

1. Журан О. А. Стратегія прийняття рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і управління*. 2007. № 4. С. 45–51.
2. Климчук А. О. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 221–225.
3. Кобилянський Л. С. Управління конкурентоспроможністю. Київ : Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.
4. Котенко В. П. Парадигма как методология научной деятельности. *Библиосфера*. 2006. № 3. С. 21–25.
5. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Питер, 2007. 800 с.
6. Лісовська Л. С. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства. *Вісник національного університету «Львівська Політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2009. № 640. С. 143-149.
7. Селезньова Г. О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016>.
8. Сліпущко О. М. Енциклопедичний словник. Київ : Аконіт, 2008. 768 с.
9. Смирнов С. М. Обґрунтування підходу до формування стійких конкурентних переваг підприємства. URL: [www.nbu.gov.ua/portal/soc.../64.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc.../64.pdf).

10. Сысоева Е. А. Конкурентные преимущества предприятия: эволюция и источники формирования. *Вопросы экономики и права*. 2011. № 5. С. 47–51.
11. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. *Ученые записки Таврического национального университета имени В. И. Вернадского. Серия «Экономика и управление»*. 2012. Т. 25(64). № 2. С. 160–168.
12. Цьвок Д. Р. Формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 5 (61). С. 141–147.
13. Чачашвили Э. С. Эволюция стратегического маркетинга. *Научные ведомости БелГУ. История. Политология. Экономика. Информатика*. 2009. Вып. 11/1. № 9. С. 76–81.
14. Ягафарова Е. Ф. Устойчивость конкурентного преимущества фирмы с точки зрения ресурсной концепции. *Известия ПГПУ*. 2008. № 6(10). С. 30–35.

Стаття надійшла 28.10.2022 р.

**Valerii Turianytsia,**  
PhD Student,  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»  
37, Beresteyskyi Prospect, Kyiv, 03056, Ukraine  
e-mail: tur.valera06@gmail.com

## **THE MODERN PARADIGM OF ENSURING THE COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGES IN INTERNATIONAL MARKETS**

The necessity of forming a modern paradigm of ensuring the company's competitive advantages in international markets in the conditions of globalization of the economy is substantiated in the article. The content and types of competitive advantages of the enterprise are considered and the tasks of the enterprise for relation to creation and management of them are defined. The basic and modern concepts of formation of competitive advantages of enterprises are described, and it is established that under present conditions of economic activity competitive are those enterprises, that in their activity use innovations, new technologies and conduct cooperation with the aim of finding new sources of competitive advantage. It is suggested that the main competitive advantages include the ability of the enterprise to continuous development through the creation and

implementation of innovations, scientific and technological advances, the attraction of intellectual capital, as well as participation in international cooperation and integration. It is believed that these factors will ensure qualitative changes in the activities of enterprises and achieve its competitive position in the international market. Based on the conceptual approach, a modern paradigm of competitive advantage is formed, which, unlike the others, includes an innovative and technological and global-cooperative concept. Globalization processes of the world economy significantly change the conditions of the functioning of enterprises. The rapid economic development of the world economy requires constant adaptation to changes in it and the search for qualitatively new sources of economic growth and sources of ensuring competitiveness on the international market, which becomes an objective condition for effective enterprise management. The urgent problem remains the low competitiveness of domestic enterprises and Ukrainian products, given the change in the paradigm of ensuring the competitive advantages of enterprises on the global market. Therefore, studying the possibility of ensuring the international competitiveness of enterprises in accordance with modern economic requirements is an urgent issue.

**Key words:** competitiveness, competitive advantages, paradigm, enterprise, innovations, international market, international cooperation.

#### References:

1. Zhuran, O. A. (2007). Stratehiia pryiniattia rishen shchodo zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Decision-making strategy for ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika i upravlinnia – Economics and management*, vol. 4, pp. 45–51. [in Ukrainian].
2. Klymchuk, A. O. (2014). Suchasna paradyhma zabezpechennia konkurentnykh perevah pidpriemstva [The modern paradigm of ensuring the competitive advantages of the enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 1, pp. 221–225. [in Ukrainian].
3. Kobylansky, L. S. (2003). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu [Management of competitiveness]. Kyiv : Zovnishnia torhivlia, 304 p. [in Ukrainian].
4. Kotenko, V. P. (2006). Paradigma kak metodologiya nauchnoy deyatelnosti [Paradigm as a methodology of scientific activity]. *Bibliosfera – Bibliosphere*, vol. 3, pp. 21–25. [in Russian].
5. Lamben, J.-Zh. (2007). Menedzhment, orientirovannyiy na ryinok [Market-oriented management]. Petersburg: Peter, 800 p. [in Russian].
6. Lisovska, L. S. (2009). Suchasna paradyhma konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Modern paradigm of enterprise competitiveness]. *Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska Politekhnikha». Problemy ekonomiky ta upravlinnia – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Problems of economics and management*, vol. 640, pp. 143–149. [in Ukrainian].

7. Seleznyova, G. O. (2016). Formuvannya konkurentnykh perevah pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannya [Formation of competitive advantages of the enterprise in modern economic conditions]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, vol. 10. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-10–2016> [in Ukrainian].
8. Slipushko, O. M. (2008). Entsyklopedychnyi slovnyk [Encyclopedic dictionary]. Kyiv: Aconite, 768 p. [in Ukrainian].
9. Smirnov, E. M. Obruntuвання підходу до формування стійких конкурентних переваг підприємства [Justification of the approach to the formation of sustainable competitive advantages of the enterprise]. Available at: [www.nbu.gov.ua/portal/soc.../64.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc.../64.pdf) [in Ukrainian].
10. Sysoeva, E. A. (2011). Konkurentnyie preimushchestva predpriyatiya: evolyutsiya i istochniki formirovaniya [Competitive advantages of the enterprise: evolution and sources of formation]. *Voprosy ekonomiki i prava – Questions of Economics and Law*, vol. 5, pp. 47–51. [in Russian].
11. Tkachova, S. S. (2012). Suchasna kontseptsiiia stiiykykh konkurentnykh perevah pidpriemstva: intehtratsiia ta zbalansuvannya naukovykh pidkhodiv [Modern concept of sustainable competitive advantages of the enterprise: integration and balancing of scientific approaches]. *Uchenyie zapiski Tavricheskogo natsionalnogo universiteta imeni V. I. Vernadskogo. Seriya «Ekonomika i upravlenie»*, vol. 25(64), no. 2, pp. 160–168. [in Ukrainian].
12. Tsvok, D. R. (2017). Formuvannya konkurentnykh perevah pidpriemstva [Formation of competitive advantages of the enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of the systemic approach in economics*, vol. 5 (61), pp. 141–147. [in Ukrainian].
13. Chachashvili, E. S. (2009). Evolyutsiya strategicheskogo marketinga [Evolution of strategic marketing. Scientific bulletins of BelSU]. *Nauchnyie vedomosti BelGU. Istoriya. Politologiya – History Political science. Economy. Informatics*. Issue 11/1, vol. 9, pp. 76–81. [in Russian].
14. Yagafarova, E. F. (2008). Ustoychivost konkurentnogo preimushchestva firmyi s tochki zreniya resursnoy kontseptsii [Sustainability of the firm's competitive advantage from the point of view of the resource concept]. *Izvestiya PGPU – Izvestiya PPHU*, vol. 6(10), pp. 30–35. [in Russian].