

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ

*У статті узагальнено підходи різних вчених до визначення джерел формування конкурентних переваг. Визначено базис загальної конкурентної переваги підприємства – внутрішні конкурентні переваги, які відображають потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій. Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з іншого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Конкретизовано, що процес формування конкурентних переваг підприємства починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, між якими існує тісний взаємозв'язок. Установлено, що перелік джерел створення конкурентної переваги достатньо великий та різноманітний, проте важливим фактором забезпечення конкурентної переваги підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках є співвідношення ціни й якості. Доведено, що успішне формування конкурентних переваг повинне базуватися на якісному, кількісному та вартісному підходах за рахунок розвитку якісних і кількісних характеристик процесу або продукції.*

*The article sums up approaches of different scientists to determine the sources' formation of competitive advantages. The basis of the general competitive advantage of the enterprise is determined - internal competitive advantages, which reflect the potential of the enterprise to achieve its competitive positions. External competitive advantages, on the one hand, orient the enterprise to develop and use different internal advantages, but on the other - provide it with stable competitive positions, since they are oriented towards the purposeful satisfaction of a specific group of consumers' needs. It is specified that the process of forming competitive advantages of an enterprise begins with the idea of its creation by determining the appropriate source under the influence of internal and external factors, between which there is a close relationship. It has been established that the list of sources of competitive advantage is quite large and varied, but an important factor in ensuring the competitive advantage of the company in the domestic and foreign markets is the correlation of price and quality. It has been proven that the successful formation of competitive advantages should be based on qualitative, quantitative and cost approaches through the development of qualitative and quantitative characteristics of the process or products.*

*Ключові слова: конкурентна перевага, джерела формування, зовнішні фактори забезпечення конкурентної переваги, внутрішні фактори забезпечення конкурентної переваги, ціна, якість.*

*Keywords: competitive advantage, sources of formation, external factors of providing competitive advantage, internal factors of providing competitive advantage, price, quality.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язане з визначенням конкурентних переваг – його стратегічних перспектив, сили конкурентної позиції, сильних і слабких сторін діяльності, конкурентоспроможності з витрат, тощо. Натомість виникають проблеми, пов'язані з відсутністю узагальнених підходів до визначення сутності поняття «конкурентні переваги підприємства».

Відтак, конкурентоспроможність підприємства можна забезпечити досягненням і розвитком його конкурентних переваг, які виникають в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства. Тому конкурентні переваги є одним із базових понять теорії конкуренції, а їх дія відбувається за конкретних ринкових умов. Вплив одних і тих же факторів може посилювати чи послаблювати одну й ту ж перевагу, що висуває необхідність при їх дослідженні дотримуватись системного підходу.

Успіх підприємства залежить від можливостей пристосуватись до новітніх тенденцій як зовнішнього так і внутрішнього середовища. У надзвичайно насиченому конкурентами швидкозмінному ринку виживає і процвітає таке підприємство, яке швидше пристосовує свою ринкову стратегію і отримує конкурентні переваги. Набуття конкурентних переваг можливе при запровадженні таких інтелектуальних технологій як маркетинг, логістика, управління персоналом, управління якістю продукції і послуг тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** В умовах посилення конкуренції на глобальному і локальному ринках проблема досягнення й утримання конкурентних переваг одна з найактуальніших. Тему конкурентних переваг протягом багатьох десятиліть досліджували Г. Азоев, І. Ансофф, А. Войчак, Р. Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Котлер, І. Коломонець, М. Портер, А. Сміт, Й. Шумпетер, І. Должанський, Л. Лісовська, та інші. Кожен з них мав власну думку щодо визначення змісту конкуренції, її взаємозв'язку з іншими економічними категоріями, впливу на діяльність підприємства, і, врешті-решт, самого поняття «конкурентна перевага». Однак, це питання й на даний час залишається не досить вивченим, а

процеси формування та розвитку конкурентних переваг підприємства з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища вимагають подальшого дослідження.

**Метою** статті є обґрунтування теоретичних аспектів щодо сутності конкурентних переваг, вивчення підходів до джерел формування конкурентних переваг, та їхня оцінка з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентоспроможність підприємства на ринку визначають за допомогою конкурентних переваг. Конкурентні переваги в сучасних умовах розвитку економіки слід розглядати як здатність сукупного потенціалу підприємства формувати й підтримувати систему задекларованих цінностей та ділових принципів, культуру якості ведення бізнесу, корпоративну філософію, місію і стратегію підприємства відносно його конкурентів, які задовольняють вимогам споживачів та партнерів, а також забезпечують можливість перспективного розвитку, враховуючи нестабільність ринкового середовища [3]. Конкурентна перевага – це рівень ефективного використання всіх видів ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства. Тобто, поняття конкурентної переваги можна визначити як специфічні характеристики і властивості товару, які створюють для компанії певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Конкурентна перевага – це будь-який чинник, що дає змогу підприємству досягти фінансових результатів. Набуття й утримання конкурентних переваг підприємствами залежить передусім від їх джерел. До основних джерел стійкої конкурентної переваги М. Портер відносить: унікальну конкурентну позицію підприємства; ретельно підібрану систему видів діяльності; ставлення до конкурентів (компроміси, співробітництво тощо); визначення ключових факторів успіху. А також зауважує, що конкурентна перевага має два джерела – низькі витрати та диференційований продукт [10].

Інструментом диференціації є позиціонування, яке проводиться, насамперед, за рахунок комплексу маркетингових комунікацій та стратегій просування. Носієм конкурентних переваг може стати комплекс маркетингу підприємства, як основний інструмент впливу на поведінку та свідомість споживача з боку підприємства. Для ефективної реалізації стратегії диференціації від підприємства вимагається низка взаємопов'язаних дій, а саме: своєчасні маркетингові дослідження, адекватні сегментації та позиціонування, активна інноваційна політика підприємства (передусім, продуктова інновація), розробка правильної продуктової політики (товарної та цінової стратегії, стратегії розповсюдження та просування) [2].

Зменшення витрат є традиційним, найпростішим та найліпше дослідженим методом досягнення конкурентних переваг. На відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів підприємства немає, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції. Носієм конкурентної переваги в даному випадку є продукція підприємства, яка завдяки комплексу заходів досягає менших, ніж у конкурентів, витрат. Проте утримати таку конкурентну перевагу в сучасних умовах достатньо важко. Реалізація даного методу вимагає скоординованої роботи персоналу підприємства з удосконалення технології виробництва, НДДКР та логістики, організаційної структури управління, менеджменту персоналу. Підприємства, що обирають такий шлях посилення конкурентних позицій, постійно займаються аналізом витрат на всіх стадіях розробки, випуску та реалізації продукції [2].

Як джерела досягнення конкурентних переваг Л. Лігоненко виділяє: суттєве зниження собівартості продукції за рахунок зниження цін закупівлі матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; збільшення обсягів діяльності, укрупнення підприємств, що дає змогу мінімізувати управлінські та умовно-постійні витрати; розгортання діяльності в сегментах із кращими умовами, наприклад із найкращим податковим кліматом [9].

Особливим джерелом вчені виділяють інформацію про власний бізнес, а також професійні навички, що дають можливість отримати й обробити таку інформацію таким чином, що результатом стає конкретна конкурентна перевага.

Також, до найбільш типових джерел створення конкурентних переваг можна віднести: нові технології; зміни структури і вартості окремих елементів у технологічному ланцюжку виробництва і реалізації товару; нові запити споживачів; поява нового сегмента ринку; зміни правил гри на ринку. Вважається, що конкурентна перевага – це чинник успіху та основна компетентність підприємства, які дають йому перевагу порівняно з ринковими конкурентами [1].

Узагальнюючи дослідження різних учених до визначення джерел формування конкурентних переваг, встановлено, що джерелами формування конкурентних переваг підприємства можуть бути: кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, створення нових видів продукції чи інших інновацій, суттєве зниження собівартості продукції, її висока якість, унікальність та оптимальний асортимент, що відповідає потребам споживачів, регулювання цін підприємством, високий рівень соціальної відповідальності і т.п.

Слід зазначити, що можливості забезпечення конкурентних переваг залежать від низки факторів.

Ж.-Ж. Ламбен визначає три групи факторів формування конкурентних переваг підприємства [8]: якість продукції (відмінні якості товару, які мають підвищену цінність для споживача); витрати виробництва (переваги підприємства в питаннях контролю над рівнем цін і витрат, адміністрування й управління товаром) та ключові компетенції (особливі навички або технології, які створюють унікальну цінність для споживача).

Достатньо розповсюдженим серед науковців є підхід, за якого і фактор (чинник, умова), і джерело сприймають як основу створення конкурентної переваги, тобто джерело конкурентної переваги є результатом впливу низки факторів.

Конкурентні переваги можуть мати різний рівень ієрархії й належати до товару, підприємства, галузі, економіки в цілому, ґрунтуватися на цінових і нецінових факторах, бути довгостроковими й короткостроковими, стійкими й нестабільними, унікальними й імітованими і т.д. Конкурентні переваги виникають через суперництво при проектуванні, виробництві, реалізації й експлуатації продукції [4].

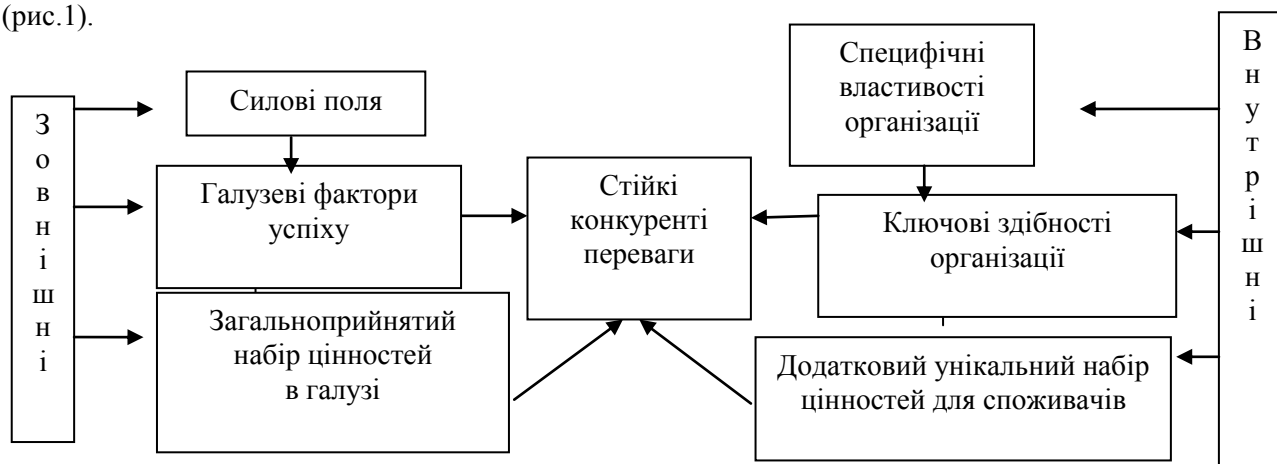
Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж. Другою характеристикою конкурентної переваги є її схильність до неоднозначного впливу безлічі різнорідних факторів. Для того, щоб домогтися конкурентної переваги, необхідні комплексні зусилля. Іноді й їх виявляється недостатньо через дію зовнішніх, неконтрольованих факторів. Більше того, ті ж самі фактори можуть, як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу [5].

Залежно від різних факторів Ж.-Ж. Ламбен згрупував конкурентні переваги підприємства у дві категорії, які можуть бути внутрішніми і зовнішніми [8].

Конкурентна перевага є внутрішньою, якщо вона базується на перевазі підприємства щодо витрат виробництва, управління підприємством або продукцією, яке створює цінність для виробника, даючи змогу домогтися собівартості меншої, ніж у конкурента [8]. До внутрішніх конкурентних переваг належать: виробничі; технологічні; кваліфікаційні; організаційні; управлінські; інноваційні; спадкові; економічні та географічні чинники, які відображають потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з іншого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Швидко вплинути на зовнішні фактори підприємство не в змозі, але внутрішні фактори є майже цілком контрольованими керівництвом підприємства, тобто менеджмент має всі необхідні умови для контролю цих факторів.

І. О. Кузнецова [6, с. 470] пропонує таку модель формування стійких конкурентних переваг (рис. 1).



**Рис. 1. Концептуальна модель формування стійких конкурентних переваг**

*Джерело: побудовано автором на основі аналізу [6, с. 470]*

Модель показує, що стійкі конкурентні переваги формуються на перетині використання зовнішніх можливостей та внутрішніх унікальних властивостей підприємства, які виражаються через галузеві фактори успіху та ключові здібності організації. Опанування галузевими факторами успіху створює необхідні умови (загальноприйнятий набір цінностей для споживачів), а формування ключових здібностей організації шляхом залучення її внутрішніх ресурсів дозволяє запропонувати

споживачу унікальну додаткову цінність по відношенню до конкурентів, яка буде відрізняти підприємство на ринку, тобто достатні умови для отримання ним стійких конкурентних переваг.

Відносність конкурентної переваги виявляється також у прихильності до конкретних умов і причин.

Одним із вирішальних факторів успіху підприємства та важливою конкурентною перевагою є ціна – якість. Товар, який має цінову перевагу на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. І навпаки, товар, що терпить комерційний провал, який витісняється з ринку, через певний час може мати успіх внаслідок, наприклад, виходу основного конкурента, зміни курсу валют, стрибка інфляції, вдало проведеної рекламної кампанії. Якість продукції визначається мірою товарів (робіт чи послуг) відповідати вимогам стандартів та задовольняти потреби споживачів. Із цього видно, що конкурентна перевага будь-якого конкретного економічного об'єкта не може бути універсальною. При його аналізі слід враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов.

За умов жорсткої конкурентної боротьби на ринку потребує вирішення проблеми формування стійких конкурентних переваг, що дасть змогу підприємству забезпечувати бажані позиції за тривалий період часу.

Те, як довго можна втримувати конкурентну перевагу, залежить від трьох факторів [4, с. 470].

Перший фактор визначається джерелом переваги. Існує ціла ієрархія джерел конкурентної переваги.

✓ Переваги низького рангу, такі як дешева робоча сила або сировина досить легко можуть отримати й конкуренти. Вони можуть скопіювати ці переваги, знайшовши інше джерело дешевої робочої сили або сировини, або ж звести їх нанівець, випускаючи свою продукцію або черпаючи ресурси там саме, де й лідер.

✓ Переваги високого рангу – патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів або послуг, репутація фірми, заснована на посиленій маркетинговій діяльності, або тісні зв'язки з клієнтами можна втримувати більш тривалий час, їм властиві певні особливості. Також переваг високого порядку можна досягнути за умови довгострокових та інтенсивних капіталовкладень у виробничі потужності, у спеціалізоване навчання персоналу, в маркетинг.

✓ Переваги на основі лише рівня витрат зазвичай не такі стійкі, як на основі диференціації. Оскільки, будь-яке нове джерело зниження витрат, яке би просте воно не було б, може разом позбавити фірму переваги в галузі витрат. Так, якщо робоча сила дешева, можна обійти фірму з набагато вищою продуктивністю праці, у той час як у випадку з диференціацією, щоб обійти конкурента, потрібно, як правило, пропонувати такий самий набір товарів, якщо не більший. Крім того, переваги на основі тільки витрат більш уразливі ще й тому, що поява нових товарів або інші форми диференціації можуть знищити перевагу, отриману при виробництві старих товарів.

Другий фактор визначається кількістю конкурентних переваг, які наявні у джерел фірми. Якщо вона користується тільки однією перевагою (наприклад, менш дорога конструкція або доступ до дешевшої сировини), конкуренти постараються позбавити її цієї переваги або знайти спосіб обійти її, вигадавши на чому-небудь іншому. Фірми, що втримують лідерство довгі роки, забезпечують собі якнайбільше переваг.

Третій фактор є найважливішим, який відповідає за збереження конкурентної переваги шляхом постійної модернізації виробництва та інших видів діяльності. У випадку, коли лідер буде почивати на лаврах, досягши переваги, то згодом будь-яку перевагу скопіюють конкуренти. Якщо хочеш зберегти перевагу, тоді не можна зупинитись та стояти на місці: фірма повинна удосконалювати існуючі переваги або створювати нові з такою самою швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати наявні.

Головне завдання полягає в невинному покращенні показників фірми для того, щоб підсилити існуючі переваги, наприклад, більш ефективно експлуатувати виробничі потужності або організувати більш гнучке обслуговування клієнтів. Тоді конкурентам буде ще важче їх обійти, поліпшуючи власні показники, на що в них може просто не вистачити сил та можливостей.

Проте, в кінцевому підсумку, для того щоб утримати конкурентну перевагу, необхідно розширювати набір її джерел і удосконалювати їх, переходити до переваг вищого порядку, які довше зберігаються.

Для збереження переваги потрібні зміни, а саме підприємства повинні витягати користь із тенденцій, що спостерігаються в галузі, ні в якому разі не ігноруючи їх. Також повинні вкладати кошти, щоб забезпечити захистом ділянки, які є уразливими для конкурентів. Для того, щоб втримати позиції деколи приходиться відмовлятися від наявних переваг, щоб добитися нових. Причиною виступає те, що тільки невелика кількість підприємств мають змогу втримати свою лідерську позицію, оскільки не кожна успішно діюча організація готова вкрай змінити свою стратегію, що є складним і подеколи неприємним. Успіх народжує самозаспокоєність; стратегія, що принесла успіх,

стає рутинною; призупиняється пошук та аналіз інформації. Попередня стратегія знаходить ореол святості й непогрішності й глибоко укорінюється в мисленні фірми. Успішні фірми в пошуках передбачуваності й стабільності; вони цілком зайняті збереженням досягнутих позицій, і внесення змін стримує те, що їй є що втрачати. Коли від старих переваг уже нічого не залишається, фірма замислюється про те, щоб замінити старі переваги або додати нові. А колишня стратегія вже закріпилася, і, коли в структурі галузі відбуваються зміни, лідерство змінюється. Новаторами й новими лідерами стають невеликі фірми, які не пов'язані історією й колишніми інвестиціями [7].

Конкурентні переваги часто ототожнюються з можливостями фірми більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, тобто її конкурентоспроможністю. Така аналогія має під собою вагомі підстави, тому що зміст конкурентоспроможності трактується як здатність випереджати суперників у досягненні поставлених економічних цілей. Проте між цими поняттями є причинно-наслідкове розходження [5].

Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, без останніх неможлива конкурентоспроможність. Однак наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу. Тільки в комплексі вони можуть вплинути при виборі кращого. Крім того, на конкурентоспроможність мають вплив стратегічні й тактичні зміни, які відбуваються на ринку, не пов'язані з діяльністю підприємства (зміна попиту, демографічні зрушення, природні явища й т.п.). Із зіставлення даних понять стає зрозумілим активний інтерес до дослідження природи конкурентних переваг. Він зумовлений бажанням зрозуміти механізм конкурентоспроможності, розкрити його внутрішні зв'язки [5].

Результат реалізації цих технологій широкий клас складних управлінських рішень, орієнтованих одночасно, принаймні, у трьох аспектах: товарному, регіональному й функціональному. Причому функціональний аспект з погляду технологічності підготовки є найбільш вагомий. Так чи інакше, технологія зобов'язана бути у будь-якому управлінському процесі. Саме тому, розроблювати технології формування конкурентних переваг потрібно для замкнутого управлінського циклу, що містить в собі аналітичні роботи, стратегічну й тактичну діяльність підприємства. Аналітична робота з вивчення стану й тенденцій розвитку ринку в цілому й активності конкурентів зокрема виступає основою для пошуку конкурентних переваг.

Довговічність конкурентної переваги залежить від швидкості, з якою знецінюються ті ресурси і здібності, на яких вона заснована. Причому здібності підприємства довговічніші, ніж її ресурси, оскільки воно здійснює підтримку здібностей через заміни деяких ресурсів у міру їх зносу або вибуття. Прозорість переваги пов'язана з можливістю конкурентів виявити здібності, що є в основі цієї конкурентної переваги, а після цього визначити ресурси, які потрібні для реалізації цих здібностей. Недосконала мобільність ресурсів і здібностей показує те, що переміщення більшості ресурсів і здібностей від одного підприємства до іншого є нелегким і, тому придбання конкурентами на рівних умовах ресурсів, які необхідні для відтворення конкурентних переваг сталих підприємств, мало вірогідно. В свою чергу, складність відтворення самих ресурсів і здібностей дозволяє компанії утримувати свою конкурентну перевагу впродовж тривалого періоду часу.

Формувати та розвивати рівень конкурентних переваг можна різними шляхами. Найбільш поширеним і прийнятним є розвиток концепції відновлення ключових стратегій. Навіть в результаті реструктуризації та перебудови можуть погіршуватися фінансові та економічні показники. Рух підприємства до бажаної конкурентної позиції та переваги повинен передбачати конкуренцію за галузеве передбачення, формування майбутньої галузевої структури, положення на ринку й ринкову частку.

**Висновки.** Теоретичне уточнення взаємозв'язку основних понять, які пов'язані з формуванням конкурентних переваг підприємства, має практичну значущість, оскільки дасть змогу керівництву підприємства вже на початковому етапі створення конкурентних переваг визначити, що брати за основу конкурентної переваги і який результат має бути досягнутий. Отже, для того, щоб конкурентна перевага забезпечила конкурентоспроможність підприємству, перш за все, вона повинна забезпечити: довгострокове існування на ринку; піднести його над конкурентами; задовольнити особливі потреби клієнтів конкретного сегмента чи цільової групи; ґрунтуватися на особливих ресурсах і можливостях підприємства, які якнайкраще виділяють його від конкурентів; дотримуватися інноваційної спрямованості, високої адаптивності до змін у бізнес-середовищі; формуватися на стратегічному рівні з урахуванням взаємодії і погодженості в усіх функціональних сферах діяльності підприємства.

Українським підприємствам, що збираються успішно конкурувати за законами сучасного міжнародного бізнесу, варто звернути першорядну увагу на свої внутрішні ресурси, відмітні компетенції та з урахуванням факторів зовнішнього впливу обрати ті методи, що дозволять досягти стійких конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

### **Література**

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Типография НОВОСТИ», 2000. – 459 с.
2. Берницька Д. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / Д. І. Берницька.– Тернопіль: Крок, – 2012. – 213 с.
3. Берницька Д. І. Розвиток конкурентних переваг підприємства з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища / Д. І. Берницька Матеріали ХІХ міжнародно практичної конференції Теорія і практика сучасної економіки Черкаси ЧДТУ 2018 с.22-25 <https://chdtu.edu.ua/few/keu/conferences/item/11254-materialy-khikh-mizhnarodnoi-naukovo-praktychnoyi-konferentsiyi-teoriya-i-praktyka-suchasnoyi-ekonomiky-2018>
4. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна /. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 384 с.
5. Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвиток: монографія / [Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова]. – Х.: ВД «ІЖЕК», 2008. – 352 с.
6. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія / за заг. ред. С. О. Г. Янкового – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.
8. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
9. Лігоненко Л. О. Підприємство в умовах глобалізації: усвідомлення нових реалій / Л. О. Лігоненко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф.; відп. ред. А. А. Мазаракі. – К.: КНТЕУ, 2005. – 310 с.
10. Портер М. Конкуренція / М. Портер; пер. с англ. – М.: Вільямс, 2005. – 608 с.