

**Keywords:** behavioral philosophy; subculture; client relationships; loyalty; relationship marketing.

UDC 339.138

*Статья поступила  
в редакцию 21.12. 2015 г.*

**В. Ю. ШУТИЛИН**

## **КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО КАК ХАРАКТЕРИСТИКА РЫНОЧНОГО ПРЕВОСХОДСТВА: СОДЕРЖАНИЕ, ПРОБЛЕМЫ ИЗМЕРЕНИЯ**

В статье исследуются содержание понятия «конкурентное преимущество» и трансформация его представления в современной экономической литературе. Обосновывается, что конкурентное преимущество есть понятие, оцениваемое на уровне индивидуальных предпочтений; проявляется оно непосредственно в момент выбора определенной комбинации предоставляемых ценностей (выгод) на основе их сравнительной оценки; по своему содержанию конкурентное преимущество является относительной пространственно-временной характеристикой субъекта конкуренции.

**Ключевые слова:** конкурентное преимущество; конкурентный выбор; рыночное положение.

УДК 339.137.22

Конкурентные преимущества уже достаточно длительное время, примерно 25—30 лет, являются объектом теоретического и эмпирического анализа экономистов. Однако несмотря на значительное количество работ, где в той или иной мере затрагиваются проблемы формирования конкурентных преимуществ, комплексных исследований до настоящего времени не проводилось.

Термин «конкурентное преимущество» был введен в оборот М. Портером [1]. Необходимо отметить, что предложенная им маркетинговая парадигма стратегического управления рассматривала конкурентное преимущество как способность предоставлять целевым покупателям более высокую потребительскую ценность, чем конкуренты. По сути, это означает, что конкурентное преимущество напрямую или косвенно коррелирует с добавочной ценностью\*, предоставляемой покупателю, т. е. проявляется по факту рыночного обмена. По мнению американского исследователя, конкурентное преимущество может быть сформировано на основе лидерства в издержках либо дифференциации (продукта). При этом, как утверждает автор, источником успеха компа-

\*В оригинале используется слово value, что может быть переведено и как стоимость, и как ценность. В данном контексте целесообразно использовать слово «ценность», поскольку речь идет именно о покупателе, для которого ценность может быть не только объективно и рационально измеримой, но и субъективно ощущаемой.

*Вячеслав Юрьевич ШУТИЛИН (Shutilin\_v@bseu.by), кандидат экономических наук, доцент кафедры промышленного маркетинга и коммуникаций Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*

нии на рынке являются конкурентные преимущества, однако само понятие определяется М. Портером не иначе как ценность или качество (*quality*), которая(-ое) ведет к успеху. Данное определение дальнейшего толкования и развития в его работах не получило. Тем не менее работа «Конкурентное преимущество» и идеи экономиста положили начало новому пониманию результатов конкуренции и конкурентных отношений. С момента ее выхода конкурентные отношения между компаниями стали рассматриваться шире, а не только с позиций теории отраслевого выбора (базовый тезис — структура отрасли определяет преимущества фирм на рынке) или портфолио-эффектов (например, как это сделано в матрице Бостонской консалтинговой группы).

Практически ни одна значимая работа по стратегическому управлению, вышедшая после 1985 г., не обходилась без использования словосочетания «конкурентное преимущество». В частности, М. Хэй и П. Вильямсон предложили трактовать данный термин как способ «получения компанией преимуществ на рынке исходя из собственных возможностей и рыночной позиции» [2, 42]. Они отмечали, что конкурентные преимущества эфемерны и стоят ровно столько, сколько рыночное место (или доля) фирмы. Несмотря на теоретическую неопределенность самого понятия «конкурентное преимущество», в работе [3] была предпринята попытка его эмпирического измерения. В качестве меры Дж. Кэй предложил использовать показатель «отношения добавленной стоимости к объему валового (или чистого) выпуска» [3, 24], т. е. конкурентное преимущество выводится из соотношения агрегированных финансовых показателей.

Что касается источников конкурентных преимуществ, то здесь парадокс выводов М. Портера состоит в том, что в его концепции источник конкурентного преимущества определяется не явно, а отсылочно к результату конкурентной борьбы. С одной стороны, «преимущество в издержках есть один из двух типов конкурентного преимущества» [1, 62]; одновременно издержки являются «источником конкурентных преимуществ» [там же], что порождает в рассуждениях замкнутый круг.

Еще одной отличительной особенностью наиболее распространенного подхода к описанию конкурентного преимущества является его дихотомия как характеристика меры. И у М. Портера, и у других авторов дефиниция употребляется не иначе как в следующем контексте: «фирма *A* обладает конкурентным преимуществом перед фирмой *B*»; либо «фирма не имеет конкурентных преимуществ на рынке» и т. п. Изначально закладывается посыл о невозможности проекции величины самого конкурентного преимущества на какую-либо относительную шкалу измерения — или преимущество есть, или его нет.

Согласно М. Портеру конкурентные преимущества как основа превосходства фирмы на рынке формируются прежде всего в процессе деловой активности, а не определяются лишь одной ресурсной базой. В данном подходе основной акцент делается на анализе внешних возможностей и угроз как источников конкурентного преимущества. В уже упомянутой работе [1] М. Портер утверждает, что позиции фирмы являются в значительной степени результатом ее стратегических решений, которые позволяют компании занять более выгодное положение в отрасли. Среди гаммы таких решений основной акцент американский исследователь делает на трех альтернативах: снижение издержек, дифференциация продуктов, фокусировка на нишевом рынке.

Конечным измерителем, на основе которого можно комплексно оценить наличие у компании конкурентных преимуществ, является по мнению М. Портера эффективность ее рыночной деятельности. Однако попытка практического применения данного критерия в целях оценки конкурентных преимуществ

и даже определения самого факта их наличия или отсутствия формулирует перечень проблем, решение которых нам видится далеко не столь однозначным, чтобы их можно было использовать в непосредственном эмпирическом анализе. Остановимся на главных из них.

Во-первых, собственно показателей оценки эффективности бизнеса существует немало, и каждый позволяет подробно рассмотреть лишь одну сторону деятельности субъекта конкурентных отношений.

Во-вторых, эффективность бизнеса является индикатором, отражающим прежде всего инвестиционную привлекательность компании (а также отрасли, региона, кластера и других систем). Однако, по нашему мнению, сравнительный анализ показателей рентабельности (либо добавленной стоимости) как индикатора конкурентных преимуществ без учета их внутренней структуры и факторов макросреды имеет практическое значение лишь в том случае, когда стратегические целевые функции рыночной деятельности сравниваемых субъектов конкуренции являются идентичными. В противном случае если целью компании *A* является увеличение в долгосрочной перспективе доли рынка за счет такого инструмента, как невысокая текущая доходность бизнеса, а компании *B* — сохранение массы прибыли за счет повышения маржи, то однозначного вывода о конкурентных преимуществах той или иной компании на основе оценки, например эффективности текущих затрат, сделать невозможно. Текущая эффективность первой компании будет ниже, чем второй, но при этом и целевые функции будут различными. В качестве примера можно привести также ситуацию, когда компания характеризуется сравнительно низким уровнем рентабельности инвестиций, но при этом объем продаж на конкретном рынке больше, чем у любого другого конкурента. Если целевой функцией ее стратегии является достижение максимальной по сравнению с конкурентами доли рынка и при этом эта цель достигнута, то она, безусловно, обладает конкурентным преимуществом.

Третья проблема применения подобного оценочного индикатора связана с тем, что он не несет никакой информации и не дает никакого представления об источниках конкурентных преимуществ.

Дальнейшее развитие теории конкурентных преимуществ получила в работах Г. Хамела и К. Прахалада, которые развили мысль М. Портера о конкурентных преимуществах «высшего порядка», сформулировав понятие «ключевых компетенций» применительно к фирме, понимая под ними такую комбинацию навыков, технологий и умений компании, которые позволяют ей успешно удовлетворять потребительский спрос в условиях конкуренции [4].

Второе направление исследования конкурентных преимуществ условно можно назвать ресурсным. Его авторы — Дж. Барни [5; 6], К. Коннер [7], Б. Вернерфельт [8] — считали, что обладание несхожими ресурсами, позволяющими получать всевозможные преимущества, ведет к различным результатам в деятельности фирм. Данные исследования фокусировались на анализе внутренних сильных и слабых сторон организации и были направлены на то, чтобы показать их вклад в формирование конкурентных преимуществ.

Следуя простой логике, некоторые авторы сместили акцент с анализа ресурсов на анализ возможностей. В частности, в работе [9] отмечено, что стратегические ресурсы и формируемые ими конкурентные преимущества развиваются вместе с организацией в отличие от тех ресурсов, которые приобретаются на рынках факторов производства. Фокус в подобных исследованиях был сосредоточен на ресурсах и возможностях, которые формируются внутри фирмы. При этом специфические возможности фирмы представляются более значимыми, чем ресурсы, поскольку они оказывают влияние на то, каким образом, т. е. насколько эффективно, эти ресурсы будут использованы фирмой. Развивая указанную концепцию на основе динамического подхода к

формированию возможностей, его сторонники на основе эмпирических исследований (на примере в первую очередь компаний Северной Америки, Европы, а также глобальных корпораций) показали, что фирмы добиваются результатов в конкурентной борьбе благодаря различным способностям интегрировать, использовать, воспроизводить и реконфигурировать ресурсы в ответ на изменения внешней среды. На это в частности указывали К. Эйзенхард и Дж. Мартин из Стэнфордского университета [10], а также другие представители американской школы стратегического управления — Д. Тис, Г. Писано и А. Шуэн [11]. В качестве критики данного подхода некоторые исследователи утверждали, что ресурсно ориентированный подход не признает изначальных различий в ресурсах и не в состоянии показать значительное влияние, которое оказывают на конкурентные позиции фирмы предпринимательские решения и управленческие способности менеджмента [12]. Кроме того, ресурсно ориентированный подход не проводит различий между статическими и динамическими ресурсами.

Третье направление связано с исследованиями Дж. Дайра и Х. Сингха [13], Д. Лавиэ [14]. Они анализировали конкурентные преимущества, формируемые в процессе межфирменных взаимодействий. В работе [13] обосновывается вывод, что конкурентные преимущества основаны на сотрудничестве фирм. Авторами определены четыре потенциальных источника, формирующих, по их мнению, преимущества фирм в конкурентной борьбе на международных рынках: специфические активы взаимоотношений; режимы обмена знаниями между фирмами; дополнительные ресурсы и возможности и эффективное управление. Другими словами, по мнению сторонников данного подхода, основные возможности фирм формируются не ее уникальными индивидуальными навыками, тактическими и стратегическими знаниями, а лежат за пределами компании — на уровне отношений между организациями. Соответственно самостоятельно, используя лишь внутренние ресурсы, фирма не в состоянии сгенерировать конкурентные преимущества, которые определяются взаимодействием организаций по созданию общей выгоды. Данный подход был развит в работе Н. Фосса [15], в которой было показано, что устойчивое конкурентное преимущество может иметь в своей основе сетевое происхождение или быть получено в ходе совместного изучения какой-либо проблемы организациями-партнерами. Из результатов проведенного автором анализа следует, что фирмы не в состоянии самостоятельно сформировать полностью свои конкурентные преимущества, но могут это сделать, аккумулируя ресурсы сетей и возможности сетевых взаимодействий, которые обусловлены межфирменными коммуникациями, включая обмен знаниями и совместную разработку отраслевых стандартов. Представляется, что в определенной степени выводы, сделанные Н. Фоссом, перекликаются с идеями М. Портера о кластерах.

Как уже отмечалось выше, М. Портер, исследуя источники возникновения конкурентных преимуществ, придерживался процессного подхода, считая, что он и есть результат и следствие деловой активности субъекта конкурентной борьбы, причем основное значение имеют внешние взаимодействия. Его точка зрения полемична. В противовес ему авторы «ресурсного» или, условно говоря, объектного подхода источниками преимуществ считают ресурсы различного рода. При этом под последними они понимают совершенно разные типы объектов — от классических материальных ресурсов до организационных знаний. Эта точка зрения противоположна предыдущим. Нам представляется, что разрешить возникающие между этими точками зрения противоречия позволяет системный подход, предполагающий рассмотреть конкурентные преимущества как внешнюю форму синергии, возникающую в ходе зарождения, развития и распада различных видов связей, обусловленных трансформацией ресурсов (элементов системы).

Существуют и другие точки зрения на определение конкурентного преимущества фирмы, основанные на иных приемах анализа и отталкивающиеся от различных исходных теоретико-методологических посылок\*. Тем не менее следует заметить, что в большинстве своем они акцентируют внимание не столько на содержательном анализе явления, сколько на внутренних либо внешних источниках преимуществ. При этом несмотря на использование авторами различных приемов анализа, системный подход практически исключен из инструментария исследователей, в силу чего исчезает важнейшее, на наш взгляд, связующее звено между факторами или источниками конкурентных преимуществ и самим фактом наличия этих преимуществ у конкретной фирмы (страны, отрасли и т.д.). Практически ни один из указанных выше методологических приемов не дает однозначного ответа на вопрос: почему две компании, обладающие, на первый взгляд, идентичными возможностями доступа к ресурсам, включая формальные связи с другими рыночными агентами, и одинаковой квалификацией персонала, имеют различные конкурентные позиции на рынке? Нам представляется, что ответ лежит в плоскости системного представления о взаимодействии ресурсов системы и инструментов их трансформации. При определенных параметрах комбинации ресурсов и инструментов система в процессе функционирования генерирует синергетический эффект, выражающийся в создании уникальной добавочной ценности для субъектов, осуществляющих конкурентный выбор. Внешней формой проявления и одновременно результатом создания указанной добавочной ценности как раз и является конкурентное преимущество.

Содержательно конкурентное преимущество предлагается определять как рыночное состояние или положение субъекта конкуренции, повышающее вероятность его выбора стороной, совершающей конкурентный выбор из имеющихся альтернатив на заданном пространстве (рынке) в определенный момент или интервал времени.

В целом, проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

– само по себе конкурентное преимущество — понятие, ощущаемое и оцениваемое как объективно, так и субъективно на уровне индивидуального выбора. Это означает, что тот или иной субъект конкурентной борьбы (производитель, продавец)\*\* обладает для конкретного, отдельно взятого покупателя более или менее уникальным набором конкурентных преимуществ. Кроме того, несмотря на то что отдельные факторы, обеспечивающие конкурентное превосходство, поддаются формализованной оценке, значительная их часть может быть оценена прежде всего на качественном уровне. Все это затрудняет интегральную оценку конкурентных преимуществ субъекта стороной, не принимающей непосредственное участие в процедуре сравнительного анализа и выбора из конкурирующих предложений (например, сторонним аналитиком или конкурентом);

– конкурентное преимущество есть результат нелинейного возрастания ценности, которую субъект конкуренции в состоянии предоставить стороне, осуществляющей выбор. Это означает, что конкурентное преимущество проявляется непосредственно в момент выбора определенной комбинации предоставляемых ценностей (выгод) на основе их сравнительной оценки либо в момент предъявления требований. По сути, только конкретное сочетание

---

\*Например, концепция менеджмента стейкхолдеров — компаний и лиц, заинтересованных в деятельности организации, исходит из того, что конкурентные преимущества фирмы обеспечиваются также соответствующим поведением ее стейкхолдеров.

\*\*В нашем случае для обобщения мы рассматриваем так называемый рынок покупателя, когда конкуренция между продавцами превалирует над конкуренцией между покупателями. На практике большинство олигопольных рынков характеризуются обоюдной конкуренцией — и между продавцами, и между покупателями, а в сегменте продукции производственного назначения присутствует также конкуренция по вертикали — продавцов и покупателей между собой.

ценностей приводит к конкурентному преимуществу. При этом отдельные источники преимущества сами по себе могут иметь для покупателей различную значимость, но далеко не всегда их комбинация, обеспечиваемая механизмом трансформации ресурсов, в состоянии сгенерировать мультипликативный эффект для конкретного потребителя (или сегмента рынка);

– по своему содержанию конкурентное преимущество является относительной пространственно-временной характеристикой субъекта конкуренции. При этом необходимо разграничивать понятия собственно конкурентного преимущества и его источников. Конкурентное преимущество проявляется как результат сравнительной интегральной оценки приобретаемой выгоды (ценности) стороной, принимающей решение о выборе. Исходя из этого оно может быть сформировано или не сформировано в зависимости от выбранного времени и пространства (сегмента рынка) его предъявления. Что касается источников или факторов формирования конкурентных преимуществ, то именно они чаще всего подвергаются исследованию и оценке в процессе выявления и сравнительного анализа конкурентных преимуществ. Значимость факторов определяется степенью уникальности используемых ресурсов и инструментов их трансформации в процессе реализации конкурентного потенциала субъекта рыночной борьбы, а также способностью механизмов трансформации генерировать добавленную ценность для потребителя.

#### Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Porter, M. E.* Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. — N.Y. : The Free Press, 1985.
2. *Hay, M.* The Strategy Handbook / M. Hay, P. Williamson. — Oxford : Basil Blackwell, 1991.
3. *Kay, J.* Foundations of Corporate Success / J. Kay. — Oxford : Oxford University Press, 1993.
4. *Хамел, Г.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад. — М. : Олимп-бизнес, 2002 — 288 с.
5. *Hamel, G.* Konkuriruyaya za budushee. Sozдание ryinkov zavtrashnego dnya [Competing for the Future] / G. Hamel, K. Prahalad. — М. : Olimp-biznes, 2002. — 288 p.
6. *Barney, J. B.* Firm resources and sustained competitive advantage [Electronic resource] / J. B. Barney // Journal of Management. — 1991. — N 17. — P. 99–120. — Mode of access: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>. — Date of access: 15.12.2015.
7. *Peteraf, M.* Unravelling the resource-based tangle [Electronic resource] / M. Peteraf, J. Barney // Managerial and Decision Economics. — 2003. — N 24. — P. 309–323. — Mode of access: <http://dx.doi.org/10.1002/mde.1126>. — Date of access: 10.12.2015.
8. *Conner, K. R.* A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? [Electronic resource] / K. R. Conner // Journal of Management. — 1991. — N 17. — P. 121–154. — Mode of access: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700109>. — Date of access: 19.12.2015.
9. *Wernerfelt, B.* A resource based view of the firm [Electronic resource] / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. — 1984. — N 5. — P. 171–180. — Mode of access: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>. — Date of access: 19.12.2015.
10. *Dierickx, I.* Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage [Electronic resource] / I. Dierickx, K. Cool // Management Science. — 1989. — N 35. — P. 1504–1511. — Mode of access: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>. — Date of access: 27.11.2015.
11. *Eisenhardt, K.* Dynamic capabilities: What are they? [Electronic resource] / K. Eisenhardt, J. Martin // Strategic Management Journal. — 2000. — N 21. — P. 1105–1121. — Mode of access: [http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E). — Date of access: 05.12.2015.

11. Teece, D. Dynamic capabilities and strategic management [Electronic resource] / D. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. — 1997. — N 18. — P. 509–533. — Mode of access: [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z). — Date of access 06.12.2015.

12. Foss, K. Original and derived judgment: An entrepreneurial theory of economic organization [Electronic resource] / K. Foss, N. Foss, P. Klein // Organisation Studies. — 2007. — N 28. — P. 1–20. — Mode of access: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840606076179>. — Date of access: 05.12.2015.

13. Dyer, J. H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage [Electronic resource] / J. H. Dyer, H. Singh // Academy of Management Review. — 1998. — N 23. — P. 660–679. — Mode of access: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632>. — Date of access: 15.12.2015.

14. Lavie, D. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view [Electronic resource] / D. Lavie // Academy of Management Review. — 2006. — N 31. — P. 638–658. — Mode of access: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.21318922>. — Date of access: 15.12.2015.

15. Foss, N. Networks, capabilities, and competitive advantage / N. Foss // Scandinavian Journal of Management. — 1999. — N 15. — P. 1–15.

---

---

**VYACHESLAV SHUTILIN**

---

**COMPETITIVE ADVANTAGE AS  
CHARACTERISTIC OF MARKET SUPERIORITY:  
CONTENTS, COMPLEXITY OF MEASUREMENT**

---

**Author affiliation.** Vyacheslav SHUTILIN (Shutilin\_v@bseu.by), Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus).

**Abstract.** The article explores the contents of the «competitive advantage» concept and transformation of its representation in modern economic literature. It is substantiated that competitive advantage is the concept estimated at the level of individual preferences; it is manifested directly at the moment of choosing a particular combination of values (benefits) based on their comparative assessment. In terms of its contents a competitive advantage is the relative spatial and temporal characteristic of the competing entity.

**Keywords:** competitive advantage; competitive choice; preferences; market situation.

UDC 339.137.22

---

---

*Статья поступила  
в редакцию 22.02. 2016 г.*

## References

1. Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. — N.Y. : The Free Press, 1985.
2. Hay, M. The Strategy Handbook / M. Hay, P. Williamson. — Oxford : Basil Blackwell, 1991.
3. Kay, J. Foundations of Corporate Success / J. Kay. — Oxford : Oxford University Press, 1993.
4. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад. — М. : Олимп-бизнес, 2002 — 288 с.  
*Hamel, G. Konkuriруя za budushee. Sozдание ryinkov zavtrashnego dnya [Competing for the Future] / G. Hamel, K. Prahalad. — M. : Olimp-biznes, 2002. — 288 p.*
5. Barney, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage [Electronic resource] / J. B. Barney // Journal of Management. — 1991. — N 17. — P. 99—120. — Mode of access: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>. — Date of access: 15.12.2015.
6. Peteraf, M. Unravelling the resource-based tangle [Electronic resource] / M. Peteraf, J. Barney // Managerial and Decision Economics. — 2003. — N 24. — P. 309—323. — Mode of access: <http://dx.doi.org/10.1002/mde.1126>. — Date of access: 10.12.2015.
7. Conner, K. R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? [Electronic resource] / K. R. Conner // Journal of Management. — 1991. — N 17. — P. 121—154. — Mode of access: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700109>. — Date of access: 19.12.2015.
8. Wernerfelt, B. A resource based view of the firm [Electronic resource] / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. — 1984. — N 5. — P. 171—180. — Mode of access: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>. — Date of access: 19.12.2015.
9. Dierickx, I. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage [Electronic resource] / I. Dierickx, K. Cool // Management Science. — 1989. — N 35. — P. 1504—1511. — Mode of access: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>. — Date of access: 27.11.2015.
10. Eisenhardt, K. Dynamic capabilities: What are they? [Electronic resource] / K. Eisenhardt, J. Martin // Strategic Management Journal. — 2000. — N 21. — P. 1105—1121. — Mode of access: [http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E). — Date of access: 05.12.2015.
11. Teece, D. Dynamic capabilities and strategic management [Electronic resource] / D. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. — 1997. — N 18. — P. 509—533. — Mode of access: [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z). — Date of access 06.12.2015.
12. Foss, K. Original and derived judgment: An entrepreneurial theory of economic organization [Electronic resource] / K. Foss, N. Foss, P. Klein // Organisation Studies. — 2007. — N 28. — P. 1—20. — Mode of access: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840606076179>. — Date of access: 05.12.2015.
13. Dyer, J. H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage [Electronic resource] / J. H. Dyer, H. Singh // Academy of Management Review. — 1998. — N 23. — P. 660—679. — Mode of access: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632>. — Date of access: 15.12.2015.
14. Lavie, D. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view [Electronic resource] / D. Lavie // Academy of Management Review. — 2006. — N 31. — P. 638—658. — Mode of access: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.21318922>. — Date of access: 15.12.2015.

15. *Foss, N.* Networks, capabilities, and competitive advantage / N. Foss // *Scandinavian Journal of Management*. — 1999. — N 15.— P. 1—15.