

УДК 658:005.95

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-6-6>**Вартанова О.В.**доктор економічних наук, професор  
Київського національного університету технологій та дизайну**Бузько І.Р.**доктор економічних наук, професор  
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля**Vartanova Olena**

Kyiv National University of Technology and Design

**Buzko Irina**

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

## ВИМІРЮВАННЯ РЕСУРСІВ ЗНАНЬ У КОНКУРЕНТНОМУ ПОЗИЦІОНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ

## MEASUREMENT OF KNOWLEDGE ASSETS IN THE COMPETITIVE POSITIONING OF THE COMPANY

Джерелом конкурентних переваг в економіці знань є складно імітовані ресурси знань, їх створення, переміщення та використання на підприємстві. У статті концептуалізовано процес ідентифікації, аудиту та вимірювання унікальних активів знань у конкурентному позиціонуванні підприємства на основі використання ресурсного та компетентнісного підходів. Конкурентне позиціонування розуміється як процес формування, підтримки та зміцнення конкурентної позиції підприємства на основі виявлення, аудиту та вимірювання активів знань (їх видів, локалізації, носіїв та напрямів руху), які утворюють ключові сфери компетенції підприємства та формують його стійкі конкурентні переваги. Представлено концепт конкурентного позиціонування підприємства на основі ідентифікації та вимірювання ресурсів знань. Сформовано класифікацію ресурсів знань, що формують конкурентну позицію підприємства. Визначено методичні інструменти вимірювання ресурсів знань як джерела конкурентної позиції підприємства; конкурентні позиції підприємства на основі ідентифікації та вимірювання ресурсів знань; конкурентні переваги та конкурентні слабкості підприємства порівняно з конкурентом; порогові критерії для інтерпретації конкурентної позиції підприємства на основі ресурсів знань.

**Ключові слова:** джерела знань, ідентифікація, компетенція підприємства, конкурентна позиція, вимірювання, ресурси.

Источником конкурентных преимуществ в экономике знаний являются сложно имитированные ресурсы знаний, их создание, перемещение и использование на предприятии. В статье концептуализирован процесс идентификации, аудита и измерения уникальных активов знаний в конкурентном позиционировании предприятия на основе использования ресурсного и компетентностного подходов. Представлен концепт конкурентного позиционирования предприятия на основе идентификации и измерения ресурсов знаний. Сформирована классификация ресурсов знаний, формирующих конкурентную позицию предприятия. Определены методические инструменты измерения ресурсов знаний как источника конкурентной позиции предприятия; конкурентные позиции предприятия на основе идентификации и измерения ресурсов знаний; конкурентные преимущества и конкурентные слабости предприятия по сравнению с конкурентом; пороговые критерии для интерпретации конкурентоспособной позиции компании на базе ресурсов знаний.

**Ключевые слова:** источники знаний, идентификация, компетенция предприятия, конкурентная позиция, измерения, ресурсы.

The source of competitive advantage in the knowledge economy is the company's hard-to-replicate knowledge assets, their creation, movement, and use in the company. The process of identification, audit and measurement of unique knowledge assets of the company in the formation of its competitive position based on the use of resource and competence approaches is conceptualized in the article. Competitive positioning is determined as a process of forming, maintaining and strengthening the company's competitive position based on the identification, audit and measurement of knowledge assets (their types, localization, carriers and directions of movement), which form key areas of competence of the company and its sustainable competitive advantages. The concept of competitive positioning of the

company on the basis of identification and measurement of knowledge assets is presented. The classification of knowledge assets forming the company's competitive position has been formed. Methodical tools for measuring knowledge assets as a source of a company's competitive position are identified. The methodology of identification and measuring of knowledge assets of a company's competitive positioning is based on the application of resource and competence approach, methods of assessing knowledge by criteria of key competence, methods of knowledge classification, assessment of knowledge assets by codification and diffusion criteria. The basis for competitive positioning of the enterprise are knowledge management processes that allow to create incentives to improve the company's ability to innovate, combine sources of knowledge with their needs, create conditions for effective knowledge exchange and assess their contextual effectiveness. The competitive positions of the company on the basis of identification and measurement of assets of knowledge of the enterprise are defined. The competitive advantages and competitive weaknesses of the company in comparison with the competitor are defined. Threshold criteria for interpreting the company's competitive position based on knowledge assets have been determined.

**Key words:** assets, knowledge sources, identification, competence, competitive position, measuring, knowledge assets.

**Постановка проблеми.** Визначальні тенденції розвитку сучасного бізнес-середовища (VUCA-world), яке характеризується волатильністю, складністю, непередбачуваністю та хаотичністю (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity), зміни якого посилюються революційними технологічними перетвореннями, котрі пов'язані з поступовим переходом до нового, шостого, технологічного укладу, постіндустріального суспільства та цифровізацією економіки, докорінно змінюють умови і можливості конкуренції. Сучасний науковий погляд на забезпечення конкурентних переваг підприємств та їх конкурентне позиціонування доводить, що класичні школи стратегічного управління, ефективні наприкінці ХХ ст., виявляються неефективними у ХХІ ст., адже непередбачувані та непрогнозовані зміни бізнес-середовища часто роблять нерелевантними процеси стратегічного управління, стратегічного позиціонування і стратегічного планування. Розвиток шкіл стратегічного управління слідує за змінами, що відбувалися у зовнішньому середовищі, які стосуються продуктивних сил суспільства, змісту конкурентних відносин, чинників конкурентних переваг. В умовах переходу до економіки знань активи знань стають не лише самостійною цінністю, а й породжують мультиплікативний ефект по відношенню до інших чинників виробництва через вплив на рівень ефективності їх застосування. Отже, у сучасній економіці джерелом конкурентних переваг стають складні для реплікації знання як активи та спосіб їх розміщення (не лише створення знань, а й їх рух і використання на підприємстві) [1], що визначає успіх конкурентної позиції підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні підходи до забезпечення конкурентних переваг підприємств ґрунтуються на концепціях ресурсного і компетентнісного підходів до

управління компаніями (С.К. Prahalad, G. Hamel [2; 3], D.J. Teece [1], P. Kevin Coyne, J.D. Stephen Hall, Patricia Gorman Clifford [4], J. Tidd [5] та ін.), які постулюють той факт, що стійкі, унікальні та складні для імітації конкурентні переваги визначаються унікальною для кожного підприємства сукупністю нематеріальних чинників успіху, таких як ключові спроможності і компетенції (D.J. Teece [1], С.К. Prahalad, G. Hamel [2; 3], Kevin P. Coyne, Stephen J.D. Hall, Patricia Gorman Clifford [4], J. Tidd [5] та ін.). Високий рівень розвитку інформаційних і телекомунікаційних технологій викликав прискорення процесів упровадження та поширення, копіювання конкурентами нових наукоємних технологій та наукових розробок. У цих умовах конкурентоспроможність сучасного підприємства, його роль «інтелектуального лідера» в галузі визначаються наявністю внутрішніх ресурсів знань, які в сукупності створюють стійкі і довгострокові конкурентні переваги. Отже, нині у науковому співтоваристві існує консенсус щодо внутрішньоорганізаційного походження джерел конкурентних переваг підприємства, які ґрунтуються на використанні нематеріальних активів, серед яких найбільш важливими є знання, інтелектуальна власність і спроможності (D.J. Teece [1]).

**Метою дослідження** є ідентифікація й вимірювання ресурсів знань у конкурентному позиціонуванні підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ідентифікація і вимірювання ресурсів знань підприємства представляє достатню складність, єдиної методології їх оцінки не існує. Різні автори використовують із цією метою внутрішньофірмовий і галузевий аналіз, SPACE-аналіз, VRIO-аналіз ресурсів, застосовують підходи до визначення галузевої ефективності ресурсів, продуктивності діяльності тощо. Усі ці методи не завжди забезпечують очікуваний результат,

адже джерела конкурентних переваг завжди мають внутрішнє походження.

Головні обмеження проведення дослідження полягають у тому, що ідентифікація ресурсів знань і компетенцій підприємства на практиці являє собою значну складність: *«Стрижнева компетенція, безсумнівно, є важливою концепцією, і деякі підприємства, здається, можуть змусити її працювати. Але для більшості це як міраж: щось, що здалеку дає надію у ворожому середовищі, але за наближення перетворюється на пісок. Чому компетенції здаються такими невловимими? Однією з причин може бути те, що немає чіткої підстави для їх ідентифікації, а також будь-якого встановленого способу вимірювання прогресу на шляху до них».* (P. Kevin Coyne and others [4]). Отже, методологія ідентифікації і вимірювання ресурсів знань та ключових компетенцій підприємства і дотепер знаходиться на стадії свого становлення, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цій сфері.

Принциповими для подолання протиріч між завданням ідентифікації ресурсів, які формують конкурентні переваги підприємства та створюють підґрунтя для конкурентного позиціонування, стали роботи К. Прахальда і Г. Хамеля [2; 3], які зробили висновок, що джерела стійких конкурентних переваг полягають не стільки у вдалих інвестиціях у привабливі бізнеси, скільки в уміннях менеджменту консолідувати розосереджені по підприємству технології і виробничі спроможності в компетенції (наприклад, управління якістю, мініатюризація, системна інтеграція), що наділяють окремі підприємства потенціалом швидкої адаптації до ринкових умов, що змінюються. Роботи К. Прахальда і Г. Хамеля (особливо книги «Стрижнева компетенція корпорації» [2] «Конкуруючи за майбутнє» [3]) не лише популяризували ресурсний підхід у стратегічному управлінні підприємствами, а й показали неефективність деяких традиційних концепцій стратегічного управління. Таким чином, ґрунтуючись на постулатах ресурсного підходу в організаційному розвитку, вони започаткували власний компетентнісний підхід, згідно з яким конкурентні переваги підприємства визначаються унікальною сукупністю ресурсів знань, які визначають неповторність підприємства у конкурентному середовищі та втілюються у нових продуктах, процесах та послугах [8]. Компетентнісний підхід робить значний внесок у практику стратегічного і конкурентного позиціонування підприємства на основі ресурсів знань та дає змогу сформувати практичний інструментарій їх ідентифікації та діагностики.

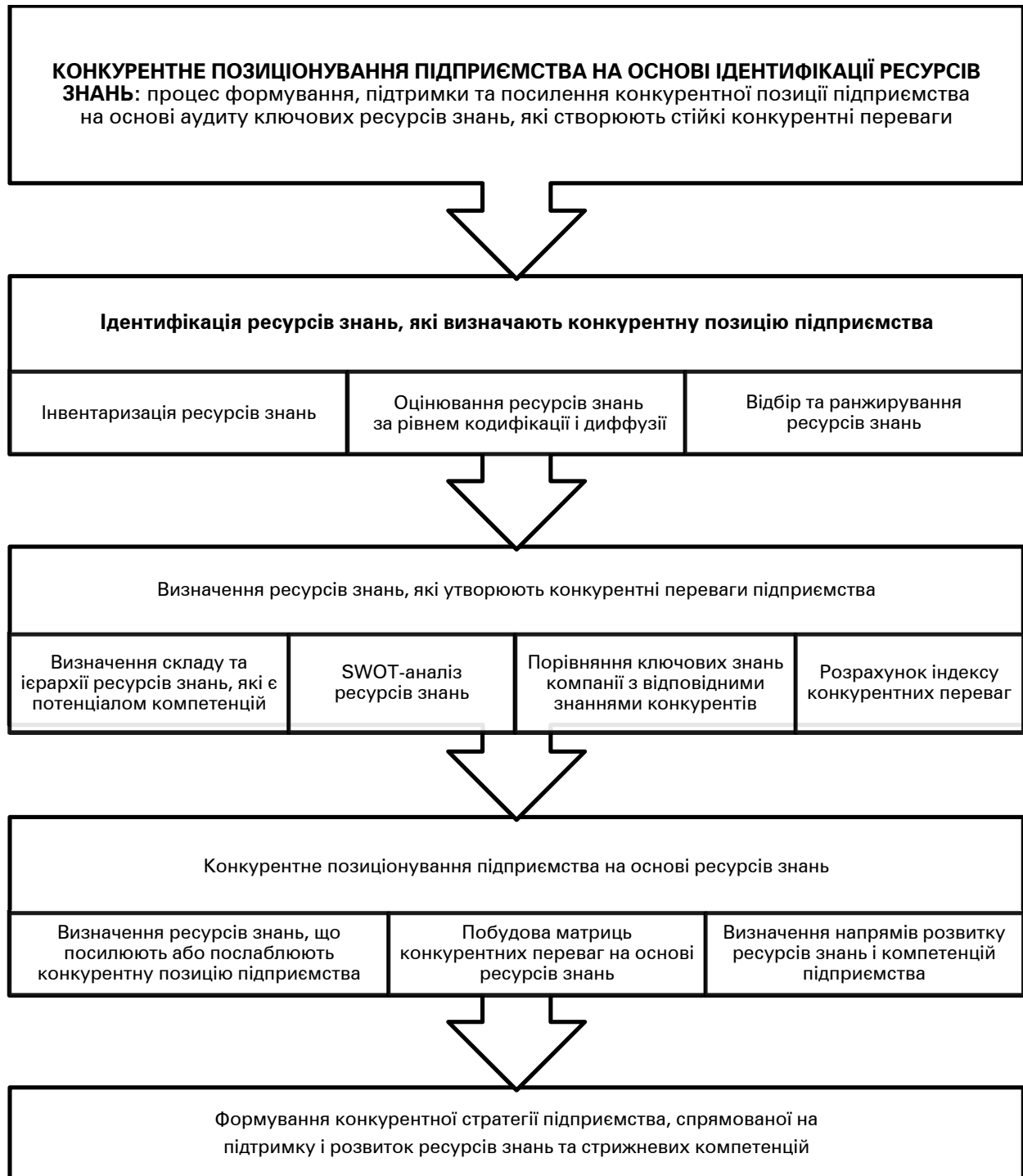
Під час формування методології ідентифікації ресурсів знань у конкурентному позиціону-

ванні підприємства ми застосували концепцію циклу соціального навчання і підхід M. Boisot [9] щодо процесів кодифікації і дифузії знань у циклі соціального навчання. Він формується за двома напрямками: кодифікація (ступінь, до якого інформація може бути стиснутою і вираженою у явній формі) і дифузія (ступінь розповсюдження інформації між певною кількістю агентів) [9]. Оцінювання джерел знань за шкалою кодифікації і дифузії дало змогу ідентифікувати ті знання, які є визначальними для формування стійких конкурентних переваг.

Концепція конкурентного позиціонування підприємства на основі ідентифікації ресурсів знань передбачає визначення усієї сукупності ресурсів знань, бізнес-процесів і бізнес-атрибутів, спроможних трансформуватися в конкурентні переваги, визначення їх локалізації, носіїв і способів аналізу, що дало змогу сформувати послідовність конкурентного позиціонування на основі ідентифікації ресурсів знань.

Імплементация компетентнісного підходу у конкурентне позиціонування підприємства дає змогу розв'язати низку конкретних науково-прикладних завдань. Зокрема, розгляд ресурсів знань як джерела конкурентних переваг підприємства та формування на їх основі ключових сфер компетенції дають змогу ідентифікувати стратегічні ресурси знань, що лежать в основі конкурентного успіху підприємства, формувати ключові сфери компетенції та конкурентні переваги, визначати на їх основі конкурентні позиції підприємства. Таке розуміння завдань конкурентного позиціонування підприємства на основі компетентнісного підходу дало змогу уточнити термінологічний зміст цього поняття як процесу формування, підтримки та посилення конкурентної позиції підприємства на основі аудиту ключових ресурсів знань (їх видів, локалізації, носіїв та напрямів руху), які утворюють ключові сфери компетенції підприємства та створюють стійкі конкурентні переваги. У цьому контексті підґрунтям для конкурентного позиціонування підприємства є процеси управління знаннями, які дають змогу створити стимули для вдосконалення здатності підприємства до інновацій, поєднати джерела знань із потребами в них, створити умови для ефективного обміну знаннями та оцінити їхню контекстуальну ефективність. Послідовність конкурентного позиціонування підприємства на основі ідентифікації ресурсів знань подано на рис. 1.

Згідно з компетентнісним підходом до формування конкурентних переваг, вони визначаються ключовими сферами компетенції підприємства, в основі яких знаходиться унікальна

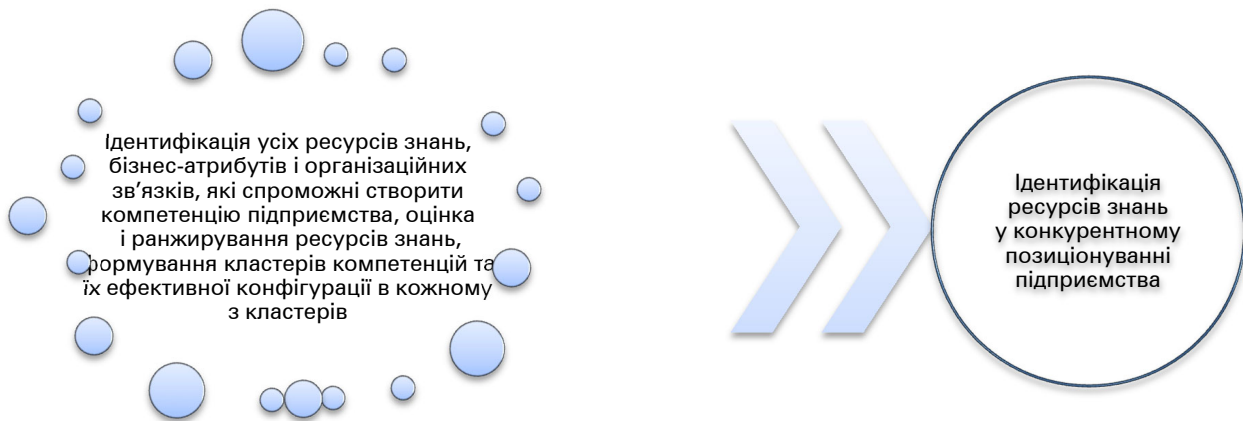


**Рис. 1. Концепт конкурентного позиціонування підприємства на основі ідентифікації ресурсів знань**

*Джерело: складено авторами*

сукупність активів знань, досвіду та організаційних зав'язків, які у поєднанні з ресурсами і технологіями втілюються у створення нових процесів, продуктів і послуг із новими споживчими властивостями [9]. Відповідно, одним із головних завдань цього процесу є ідентифікація ресурсів знань, які формують конкурентні переваги підприємства (рис. 2).

Критеріями вибору ресурсів знань, які можуть бути використані для побудови конкурентної позиції підприємства, є їх унікальність. Оцінити унікальність знань ми пропонуємо за критеріями кодифікації і дифузії знань. Кодифікація – це ступінь, до якого інформація може бути стиснутою і вираженою у явній формі (звичайний текст є більш кодифікованим, ніж



#### МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ:

- Метод експертних оцінок. Бальний метод.
- Індивідуальні та групові методи здобування знань. Експертні сесії. Шкалювання. Метод ранжирування. Метод побудови профілів.
- Інтегральні показники вимірювання компетенцій

**Рис. 2. Ідентифікація ресурсів знань, які формують конкурентні переваги підприємства**

*Джерело: складено авторами*

зображення, а числова інформація – більшою мірою, ніж висловлювання).

Дифузія знань – це ступінь розповсюдження інформації між певною кількістю агентів, якими є співробітники підприємства. Із цією метою ми застосували підхід до оцінювання та шкалу кодифікації і дифузії знань Дж. Тідда саме для машинобудівних підприємств [5]. Апробацію методології конкурентного позиціонування підприємства на основі ідентифікації ресурсів здійснено за даними машинобудівного підприємства Черкаської області – ТОВ «Смілянський електромеханічний завод». Підприємство виробляє вузли та деталі до електричних двигунів і генераторів, надає послуги з їх ремонту.

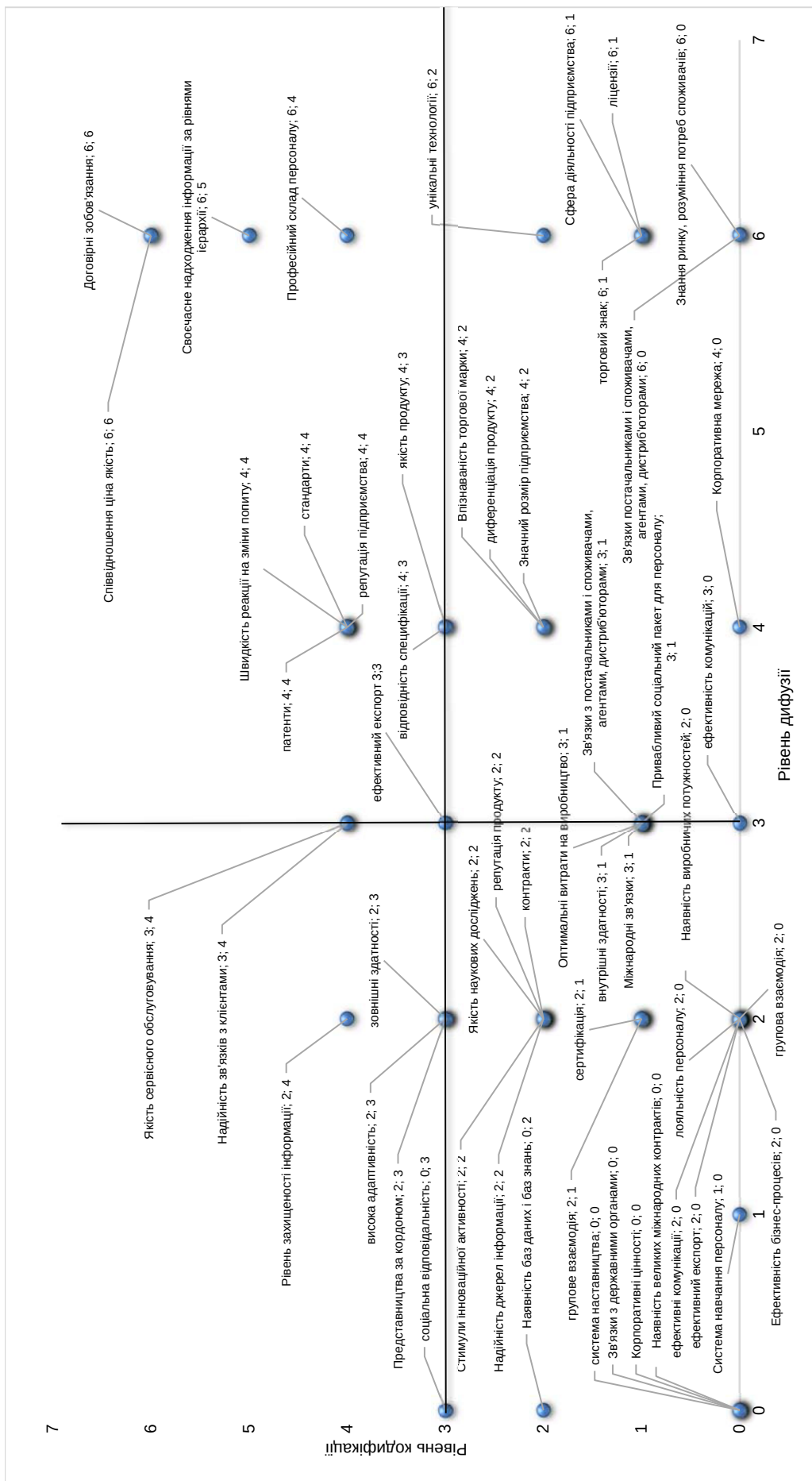
Метою проведеного дослідження є конкурентне позиціонування ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» на основі ідентифікації ресурсів знань. За результатом проведення стратегічної сесії та опитування співробітників підприємства було ідентифіковано 56 ресурсів знань. Визначений перелік не є остаточним, адже нас цікавлять лише ті знання, які здатні утворити конкурентні переваги підприємства порівняно з конкурентами, а отже, є достатньо унікальними. Оцінювати джерела знань ми пропонуємо за критеріями кодифікації і дифузії знань за шестизначною шкалою оцінювання, відповідно до якої джерела знань, які здатні формувати конкурентні переваги підприємства за рівнем кодифікації і дифузії, оцінюються від 0 до 3 (знання, які кодифіковані не більше ніж «можуть бути чітко описані» і зі ступенем дифузії диференційовані не більше ніж «відомі багатьом компаніям у декількох галузях»). Результати оцінки ресурсів знань

ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» (Черкаська область) за рівнем кодифікації і дифузії подано на рис. 3.

Отже, як видно з даних рис. 3, нас цікавлять ресурси знань, які за результатами оцінки за рівнем кодифікації і дифузії опинилися у лівому нижньому квадранті матриці. У цьому квадранті розміщено ресурси знань, які є відносно унікальними та непоширеними в конкурентному середовищі, а відповідно, є джерелами компетенції підприємства та її конкурентних переваг. Так, було відібрано 15 ресурсів знань підприємства, для яких визначено їхній рейтинг та здійснено їх оцінювання за критерієм ознак ключової компетенції підприємства (за п'ятибальною шкалою) [10] (табл. 1). Відповідно до концепції дослідження, найбільш значущі ресурси знань підприємства (є достатньо унікальними, нерозповсюдженими та найбільшою мірою відповідають ознакам компетенції, мають високий рейтинг) розміщено у нижньому правому квадранті матриці.

До таких знань належать: наявність баз даних і баз знань, сертифікація, якість продукту, знання ринку, розуміння потреб споживачів, наявність значних міжнародних контрактів, наявність виробничих потужностей, фінансові можливості, оборот підприємства. За результатами дослідження жодні з попередньо відібраних ресурсів знань не отримали низьку оцінку (у такому разі ми отримуємо перелік ресурсів знань, які потрібно розвивати, особливо якщо вони мають високий рейтинг) [10]. Результати оцінки ресурсів знань ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» (Черкаська область) за рівнем кодифікації і дифузії подано на рис. 4.





**Рис. 3. Результати оцінки ресурсів знань ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» (Черкаська область) за рівнем кодифікації і дифузії**  
 Джерело: складено авторами

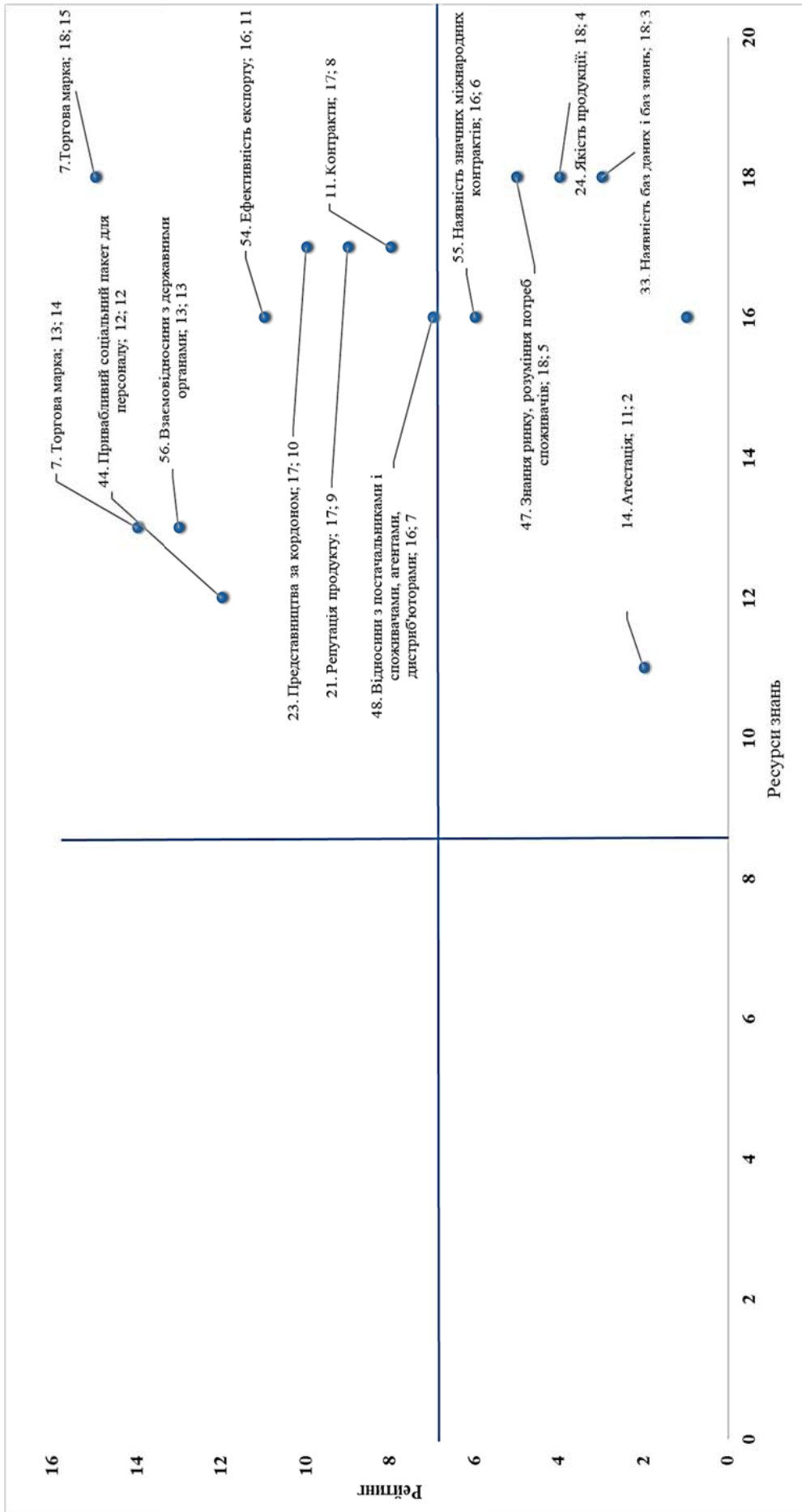


Рис. 4. Результати оцінки ресурсів знань ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» за рівнем кодифікації і дифузії

Джерело: власні дослідження

Таблиця 1

## Оцінка ресурсів знань за ознаками компетенції

Ресурси знань	Рейтинг	Оцінка ресурсів знань за ознаками компетенції				Сукупна оцінка ресурсів знань
		Стійкість	Неповторність	Орієнтація на споживача	Довгостроковість	
2. Наявність виробничих потужностей	1	5	3	3	5	16
1. Фінансові можливості, оборот підприємства	2	3	3	3	2	11
14. Сертифікація	3	4	5	5	4	18
33. Наявність баз даних і баз знань	4	4	5	5	4	18
24. Якість продукту	5	4	4	5	3	18
47. Знання ринку, розуміння потреб споживачів	6	4	5	4	3	16
55. Наявність значних міжнародних контрактів	7	3	4	5	4	16
48. Зв'язки з постачальниками і споживачами, агентами, дистриб'юторами	8	4	4	5	4	17
11. Контракти	9	4	4	5	4	17
21. Репутація продукту	10	4	5	4	4	17
23. Представництва за кордоном	11	3	4	5	4	16
54. Ефективність експорту	12	3	2	4	3	12
44. Привабливий соціальний пакет для персоналу	13	4	2	4	3	13
56. Зв'язки з державними органами	14	3	4	3	3	13
7. Торговий знак	15	5	4	5	4	18

Джерело: власні дослідження

Авторський підхід до конкурентного позиціонування підприємства на основі ідентифікації ресурсів знань передбачає не лише оцінювання ресурсів знань, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, а й порівняльну оцінку ресурсів знань із відповідними чинниками конкурентів. Це дає змогу встановити конкурентні переваги підприємства, визначені на основі знань і компетенцій. Основним конкурентом ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» (Черкаська область) є ДП «Електроважмаш» (м. Харків). Для оцінки конкурентних переваг, які базуються на ресурсах знань, ми пропонуємо використовувати Індекс конкурентних переваг (Ікп.), який являє собою відношення оцінного рівня ресурсу

знань досліджуваного підприємства до відповідної оцінки ресурсу знань конкурента. Якщо значення Ікп. перевищує одиницю, то підприємство має перевагу за відповідним ресурсом, і навпаки. Порівняльну оцінку ресурсів знань ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» і ДП «Електроважмаш» подано на рис. 5.

За результатами ідентифікації ресурсів знань підприємства та їх оцінки порівняно з прямим конкурентом за індексом конкурентних переваг (Ікп.) визначено конкурентну позицію ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» на основі ресурсів знань. У представленій на рис. 6 матриці конкурентні переваги знаходяться у верхньому правому квадранті, де розміщуються ресурси знань, які мають високу



оцінку та визнані важливими для конкурентоспроможності підприємства (рейтинг – від 1 до 7). До конкурентних переваг підприємства належать: наявність значних міжнародних контрактів, якість продукту, наявність виробничих потужностей і сертифікація.

Конкурентні слабкості розміщуються у нижньому правому квадранті матриці (високий рейтинг і низька оцінка): фінансові можливості і оборот, наявність баз даних і баз знань. Це ті ресурси знань, які мають високе значення для підприємства та оцінюються нижче за конкурентів.

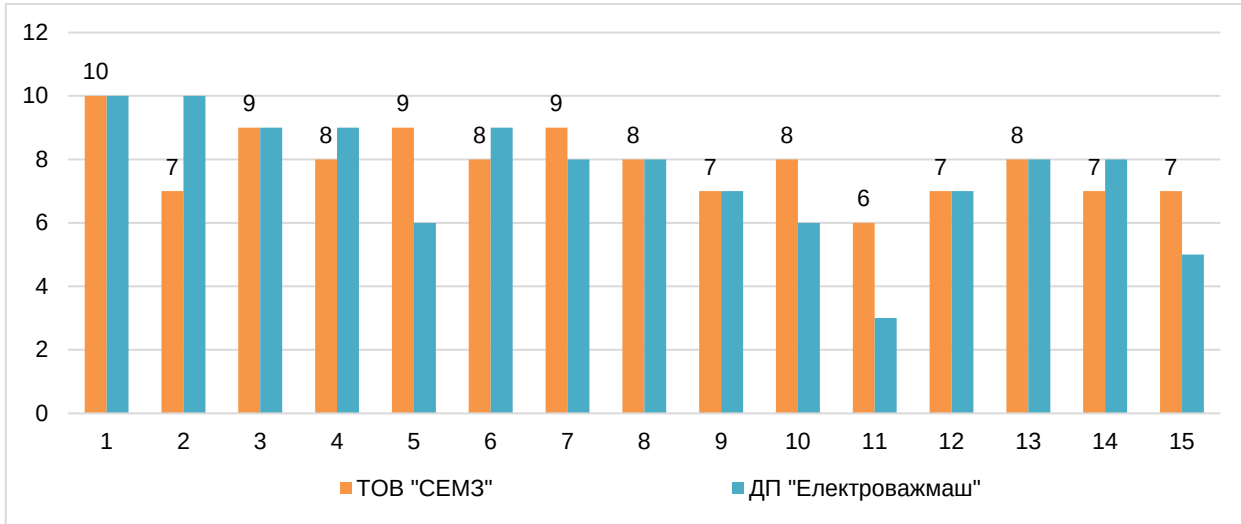


Рис. 5. Порівняльна оцінка TOB «SEM3» та ДП «Електроважмаш»

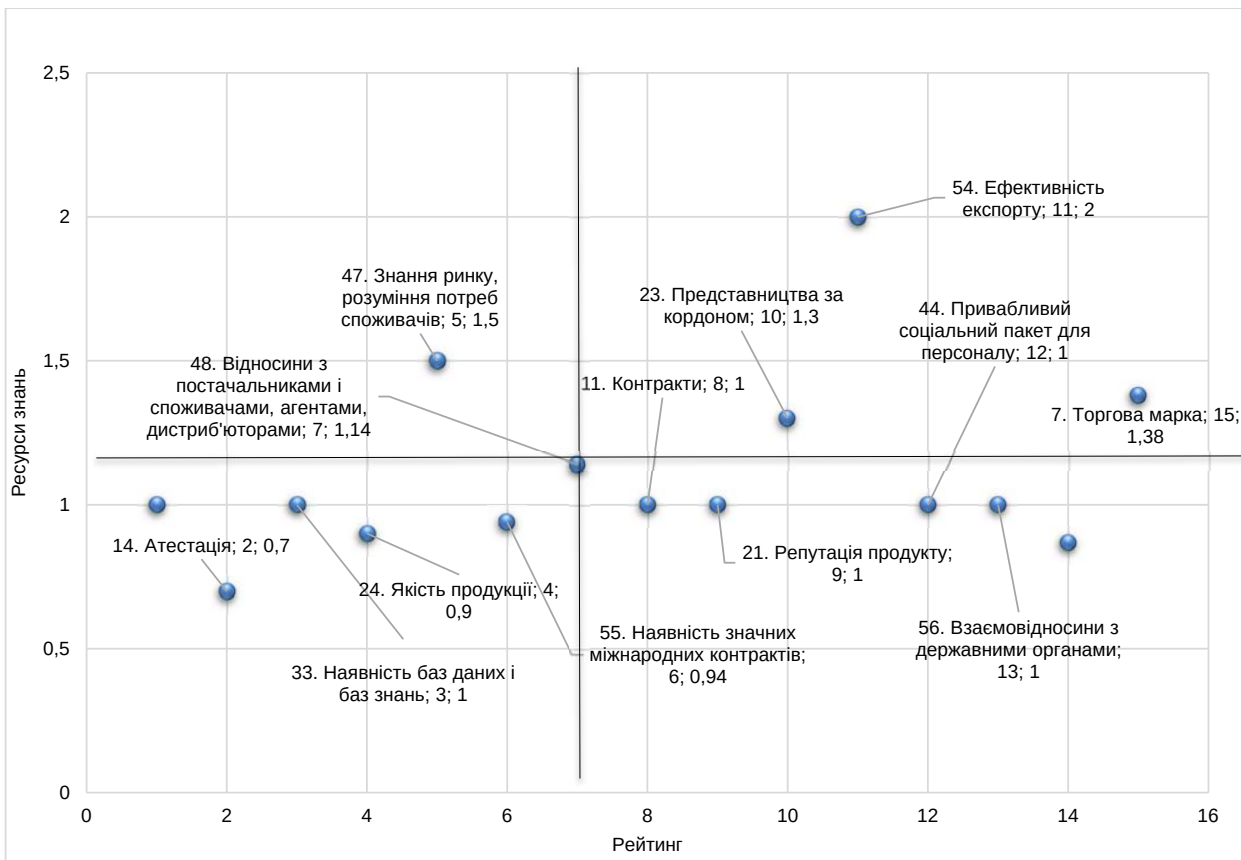


Рис. 6. Конкурентна позиція TOB «Смілянський електромеханічний завод» (Черкаська область) на основі ресурсів знань

Джерело: власні дослідження

Отримані результати конкурентного позиціонування дають змогу класифікувати типи конкурентної позиції підприємства за рівнем оцінки ресурсів знань [10]:

– сильна конкурентна позиція – не менше 50% ресурсів знань оцінюються як сильні, не більше 20% ресурсів знань є слабкішими за конкурентів;

– середня конкурентна позиція – не менше 25–30% ресурсів знань оцінюються як сильні, не більше 25% ресурсів знань є слабкішими відносно конкурентів;

– слабка конкурентна позиція – менше 20% ресурсів знань за результатами оцінки належать до сильних, понад 25% ресурсів є відносно слабкими порівняно з конкурентами.

Конкурентну позицію ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» можна класифікувати як сильну/середню (адже 73,3% ресурсів знань за результатами вимірювання становлять сильні сторони, а близько 20% ресурсів знань є слабкішими за конкурентів).

**Висновки з проведеного дослідження.** Запропонований підхід до конкурентного позиціонування підприємства на основі ідентифікації ресурсів знань на засадах компетентнісного підходу дає змогу розглядати джерела конкурентних переваг підприємства як сукупність ресурсів знань (компетенцій), визначати на їхній основі конкурентні позиції підприємства та встановлювати напрями підтримки та розвитку конкурентної позиції підприємства.

Згідно із запропонованим підходом до конкурентного позиціонування підприємства, конкурентна позиція підприємства уявляється як певна сукупність ресурсів знань, які оціню-

ються та виявляються сильнішими за конкурентів. Таке розуміння прикладних завдань конкурентного позиціонування підприємства дало змогу уточнити термінологічний зміст цього поняття як процесу формування, підтримки та посилення конкурентної позиції підприємства на основі аудиту ключових ресурсів знань, які утворюють ключові сфери компетенції підприємства та створюють стійкі конкурентні переваги.

Практична цінність результатів дослідження полягає у формуванні інструментарію і методів оцінювання ресурсів знань у конкурентному позиціонуванні підприємства, зокрема на основі індексу конкурентних переваг (Ікп.) для оцінювання ресурсів знань, які утворюють конкурентні переваги підприємства порівняно з його основними конкурентами.

Побудовано матриці конкурентної позиції підприємства, які визначають конкурентні переваги і конкурентні слабкості підприємства. Визначено ресурси знань, які формують конкурентні переваги і конкурентні слабкості підприємства. Матриці конкурентних переваг відображають оцінку ресурсів знань підприємства та їх оцінку порівняно з основним конкурентом.

Запропоновано критерії інтерпретації результатів конкурентного позиціонування підприємства на основі ідентифікованих ресурсів знань, згідно з чим конкурентну позицію досліджуваного підприємства можна класифікувати як сильну/середню (73,3% ресурсів знань оцінюються як сильні сторони, не більше 20% ресурсів знань оцінюються як слабкі відносно конкурентів).

#### Список використаних джерел:

1. Teece D.J. Firm organization, industrial structure and technological innovation. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 2001. 224 p.
2. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. № 3. P. 79–91.
3. Hamel G., Prahalad C.K. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, 1994. 180 p.
4. Kevin P. Coyne, Stephen, J.D. Hall, Patricia Gorman Clifford. Is your core competence a mirage? 2007. URL: <https://carpenterstrategytoolbox.files.wordpress.com/2013/10/corecompetencemckinseyq.pdf>.
5. Tidd J. *From strategic management to strategic competence: Measuring technological, Market and Organization Innovation* [2nd Edition]. Imperial College Press : London, 2016. 437 p.
6. Leonard-Barton D. Simplementation as mutual adaptation and technology and organization. *Research Policy*. 1988. № 17. P. 251–267.
7. Henderson R., Cockburn I. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*. 1995. № 15 [Special Issue]. P. 63–84.
8. Вартанова О.В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні знаннями: формування та розвиток : монографія. Луганськ : ЧНУ ім. В. Даля, 2012. 340 с.
9. Boisot M. Is your firm a creative destroyer? Competitive learning and knowledge flows in the technological strategic of firms. *Research Policy*. 1995. № 24. P. 489–506.
10. Vartanova O., Kolomytseva O., Bilyk V. etc. Enterprise competitive positioning based on knowledge resources identification. *Entrepreneurship and Sustainability*. 2021. Issues 9(1). P. 529–541. URL: [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1\(33\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1(33)). <https://jssidoi.org/jesi/article/886>.

**References:**

1. Teece D.J. (2001) Firm organization, industrial structure and technological innovation. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 224 p.
2. Prahalad, C.K., Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. Vol. 68, no. 3, pp. 79–91.
3. Hamel G., Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, 1994. 180 p.
4. Kevin P. Coyne, Stephen, J.D. Hall, Patricia Gorman Clifford (2007). Is your core competence a mirage? [online]. URL: <https://carpenterstrategytoolbox.files.wordpress.com/2013/10/corecompetencemckinseyq.pdf>.
5. Tidd J. *From strategic management to strategic competence: Measuring technological, Market and Organization Innovation* [2nd Edition]. Imperial College Press: London, 2016. 437 p.
6. Leonard-Barton, D. (1988). Simplementation as mutual adaptation and technology and organization. *Research Policy*, no. 17, pp. 251–267.
7. Henderson, R., Cockburn I. (1995). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*. No. 15 [Special Issue], pp. 63–84.
8. Vartanova O.V. (2012) Kompetentsiia pidpriemstva u stratehichnomu upravlinni znanniamy: formuvannia ta rozvytok [Enterprise competence in strategic knowledge management: formation and development]. monohrafiia. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 340 p. (in Ukrainian)
9. Boisot M. (1995). Is your firm a creative destroyer? Competitive learning and knowledge flows in the technological strategic of firms. *Research Policy*, no. 24, pp. 489–506.
10. Vartanova, O.; Kolomytseva, O.; Bilyk, V. etc. (2021). Enterprise competitive positioning based on knowledge resources identification, *Entrepreneurship and Sustainability*. Issues 9(1): 529–541. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1\(33\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1(33)). URL: <https://jssidoi.org/jesi/article/886>.