

УДК 303.4.009.12

JEL Classification: D41

ЕТАПИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Дуранова Т.А., старший викладач

Одеський національний економічний університет

Анотація. У цій статті висвітлено алгоритм розробки стратегії забезпечення конкурентних переваг, реалізація якого дозволить підприємству зайняти й утримувати в довгостроковій перспективі сильну конкурентну позицію. Зростанням вимог ринку, посилення конкурентної боротьби як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, супроводжується появою великої кількості конкуруючих підприємств, що змушує увесь час підприємству розвивати свій потенціал конкурентоспроможності, шукати варіанти його ефективного використання, забезпечувати конкурентні переваги. Основна мета статті полягала в тому, щоб на основі теоретичного узагальнення наукової літератури та проведеного аналізу обґрунтувати теоретичні положення щодо виявлення ключових факторів успіху на яких буде базуватися стратегія забезпечення конкурентних переваг. У процесі розробки стратегії необхідно враховувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства, результати аналізу основних конкурентів, стан конкурентного середовища на основі результатів проведення її моніторингу. У роботі наведено послідовність етапів процесу формування стратегії, які визначають направленість розвитку підприємства як взагалі, так і стосовно усіх суб'єктів ринку. Для обґрунтування моделі розробки стратегії було використано такі методи дослідження, як логіко-теоретичне узагальнення, порівняльний аналіз, формалізація та індукція. Запропоновані результати досліджень можуть бути використані керівниками підприємств, які зацікавлені у підвищенні ефективності роботи підприємств, так як розробка ефективної стратегії забезпечення конкурентних переваг є необхідною передумовою досягнення високого рівня конкурентоспроможності та стійкого функціонування підприємства. Впровадження отриманих результатів у практичну діяльність підприємств дозволить підприємству сформувати та зміцнити свої конкурентні переваги й становище на ринку.

Ключові слова: стратегія, конкурентні переваги, рівень потенціалу конкурентоспроможності, конкурентна позиція.

STAGES OF DEVELOPMENT AND STRATEGY OF PROVIDING COMPETITIVE EDGE

Tetiana Duranova, Senior Lecturer

Odesa National Economic University

Abstract. This article describes the development of the algorithm of strategy for competitive advantage, the implementation of which will enable the company to take and hold in the long run a strong competitive position. Increasing market requirements, competition strengthening both in domestic and foreign markets, is accompanied by a large number of competing companies, forcing the company to always develop its competitiveness potential, to seek options of its effective use, and to provide a competitive advantage. The main purpose of the article is to substantiate the theoretical position regarding the identification of key success factors on which will be based the strategy of providing competitive advantage using as a basis the theoretical generalization of scientific literature and analysis. In the process of developing the strategy one must take into account the changes in the external and internal environment of the enterprise, the results of the analysis of the main competitors, the condition of the competitive environment on the basis of the results of its monitoring. In this article described the sequence of stages of the formation of strategies that determine the orientation development of the company in general and on all market players. To ground the model of strategy development were used the research methods such as logical and theoretical synthesis, comparative analysis, formalization and induction. The proposed results of research can be used by the enterprise managers who are interested in improving the efficiency of the enterprises, because the development of an effective strategy of competitive advantages is a prerequisite for achieving a high level of competitiveness and sustainable operation of the company. The implementation of the achieved results in practical work of companies will allow the company to form and strengthen its competitive advantages and market position.

Keywords: strategy, competitive advantages, the level of competitiveness potential, competitive position.

Постановка проблеми. На сьогодні у країні склалася ситуація, в якій збільшуються потреби ринку, а також спостерігається посилення конкурентної боротьби як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Такі неминучі процеси супроводжуються появою великої кількості конкуруючих підприємств. За таких умов підприємства вимушені якнайшвидше розвивати свій потенціал конкурентоспроможності, шукати варіанти його ефективного використання, надавати конкурентні переваги.

Підприємства повинні зосереджувати увагу не лише на ефективності виробництва, але й на результативному функціонуванні в конкурентному середовищі. Усе це потребує вирішення низки економічних завдань, до яких слід віднести процес розробки й реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг, що є основою формування стійких конкурентних позицій. У процесі розробки стратегії необхідно враховувати зміни зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування підприємства, результати аналізу роботи основних конкурентів, стан конкурентного середовища на основі результатів проведеного моніторингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням визначення змісту та формування стратегії підприємства загалом, а також розробці конкурентної стратегії зокрема присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких І. Ансофф [1], Є. Бельтюков [2-4], Н. Безнощенко [2-3], Л. Некрасова [4], М. Портер [5], В. Лебедева [6], В. Павлова [7-9], Г. Рижкова [7], Р. Губарєв [8], С. Холод, О. Кузьменко [9], Р. Лупак [10-12], Я. Качмарик, І. Качмарик, П. Куцик [12], А. Ніколаєва [13-14], Н. Прищепка [15-17], О. Гайдамака [17], О. Ковтун [18-19].

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на вагомий напруження, залишаються проблеми, що потребують спеціального наукового аналізу. Зокрема, недостатньо уваги приділяється особливостям розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг, що викликає об'єктивну необхідність подальшого поглиблення теоретичних і практичних напрацювань у цій сфері.

Формулювання цілей статті. Висвітлення етапів розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства з урахуванням мінливості зовнішнього середовища та визначення конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідно зазначити, що сутність та зміст процесу розробки та реалізації стратегії розвитку підприємств в працях більшості вчених мають схожі ознаки. Зокрема, до них віднесено обов'язкові елементи складання схеми конкурентної стратегії: визначення місії та цілей підприємства; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; формування конкурентної позиції; альтернативність стратегічних рішень; коригування, реалізація та контроль стратегії.

У своїй роботі І. Ансофф [1] пропонує такий алгоритм розробки стратегії: аналіз перспектив підприємства, аналіз позиції в конкурентній боротьбі та вибір стратегії. У контексті вибору конкурентної стратегії вирішує, як саме збалансувати найближчі та довгострокові цілі й необхідну гнучкість позицій підприємства, а також як урахувати ризик, пов'язаний зі стратегічними рішеннями. Але необхідно враховувати ще на два компоненти конкурентної стратегії – конкурентні переваги та синергізм, які, у свою чергу, допомагають визначити й оцінити можливості підприємства.

Українські вчені Є. Бельтюков та Н. Безнощенко наголошують на тому, що управління конкурентною поведінкою бізнес-організації базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період. На думку науковців, саме ідентифікація ключових факторів успіху – один з головних пріоритетів розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства [2-4]. Особливу увагу у розробці конкурентної стратегії слід приділяти принципам (рис. 1).

Дотримання принципу врахування сфери конкуренції має важливе значення. Так, згідно з матрицею конкуренції за М. Портером обрана базова стратегія повністю залежить від сфери конкуренції. Принцип використання конкурентної переваги ґрунтується на тому, що кожна конкурентна стратегія за основу повинна брати конкурентну перевагу організації. Не менш важливим є принцип врахування впливу факторів середовища функціонування організації, для якої розробляється конкурентна стратегія [5].

В. Лебедева наголошує, що формуючи конкурентну стратегію, підприємству, у першу чергу, необхідно проаналізувати не лише власні потенційні можливості (характер її активів, досвід, фінансові ресурси, технології тощо), потенціал конкурентоспроможності, а й ринкові переваги й ключові компетенції своїх суперників (зовнішні фактори для підприємства) та ідентифікувати їх слабкості для досягнення перемоги в конкурентній

боротьбі. Оцінивши кількісно індикатори конкурентної сили й ключові фактори успіху та порівнявши їх з аналогічними у конкурентів, можна винести рішення про конкурентну позицію підприємства на ринку [6, с.167].

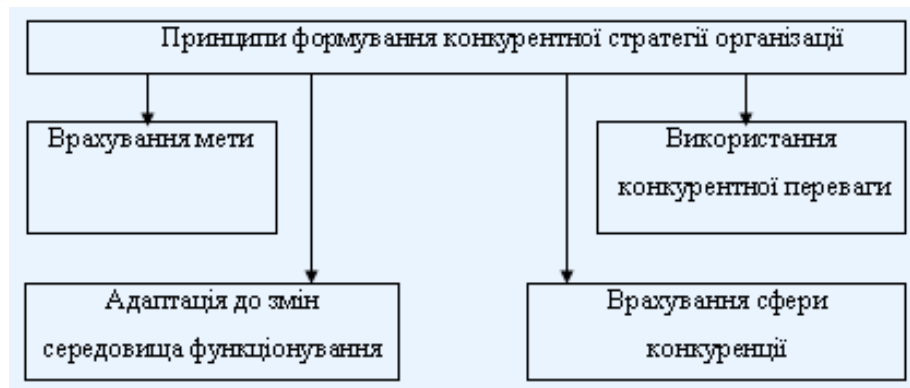


Рисунок 1 - Принципи формулювання конкурентної стратегії організації [2]

Глибоке та всебічне вивчення наукових робіт [1-19] обумовлює актуальність проблеми, яка полягає в необхідності продовження досліджень у даному напрямку, а саме: обґрунтування теоретичних положень щодо виявлення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності підприємства, розробки комплексної оцінки рівня потенціалу конкурентоспроможності та рекомендацій щодо його розвитку та формування стратегії з забезпечення конкурентних переваг на основі цієї оцінки, яка спрямована на досягнення довгострокових конкурентних позицій.

Запропонований алгоритм процесу розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг дозволяє систематизувати рішення, підпорядкувати їх певному логічному плану, а також значно полегшити контроль і координацію дій виконавців. Розробка та реалізація стратегії забезпечення конкурентних переваг передбачає, по-перше, проведення стратегічних змін і, по-друге, мобілізацію внутрішнього потенціалу конкурентоспроможності підприємства на їх здійснення.

Практичне застосування цього механізму, на нашу думку, дозволить підприємству уникнути негативних наслідків змін будь-якої сфери функціонування, своєчасно коректувати генеральну стратегію. Алгоритм розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства відбувається з дотриманням певної послідовності та може включати три взаємопов'язані фази (підготовка, розробка, реалізація), які логічно виходять одна з одної. Крім того, має бути зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного етапу на інші та на увесь процес зокрема (рис. 2.).

Відповідно до запропонованого алгоритму розробка і подальша реалізація стратегії забезпечення конкурентних переваг здійснюється шляхом послідовного виконання десяти основних етапів:

1. Місія та загальнокорпоративна стратегія розвитку підприємства.
2. Формулювання стратегічних цілей та завдань у конкурентній боротьбі на ринку.
3. Моніторинг інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.
4. Виявлення комплексу конкурентних переваг.
5. Формування набору альтернативних стратегій.
6. Система вибору стратегії забезпечення конкурентних переваг.
7. Аналіз обраної стратегії та співставлення з попередніми цілями та завданнями.
8. Реалізація стратегії забезпечення конкурентних переваг за допомогою розробленого плану.
9. Аналіз результатів від впровадження стратегії.
10. Коригування існуючої стратегії або розробка нової більш ефективної стратегії, яка буде здатна реалізувати завдання, поставлені загальнокорпоративною стратегією підприємства.

Процес розробки стратегії доцільно починати з визначення загальнокорпоративної стратегії, яка визначає місію організації, види та ринки її діяльності, бажане зростання та рентабельність. Як правило, формулювання місії складається з трьох складових: визначення підприємства як суб'єкта ринкової діяльності; основної мети, яку воно повинно досягти; засобів досягнення прагнень і намагань [7, с. 56].

Наступний етап – це визначення стратегічних цілей та завдань у конкурентній боротьбі підприємства, що в узагальненому вигляді передбачає виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні, встановлення загальної мети організації, побудова ієрархії цілей, встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання. Цілі повинні бути чітко сформульовані та кількісно вимірювані.

Формулювання цілей та місії здійснюють після збору та обробки вихідної інформації та з певною метою відповідно до наперед підготовленої програми.

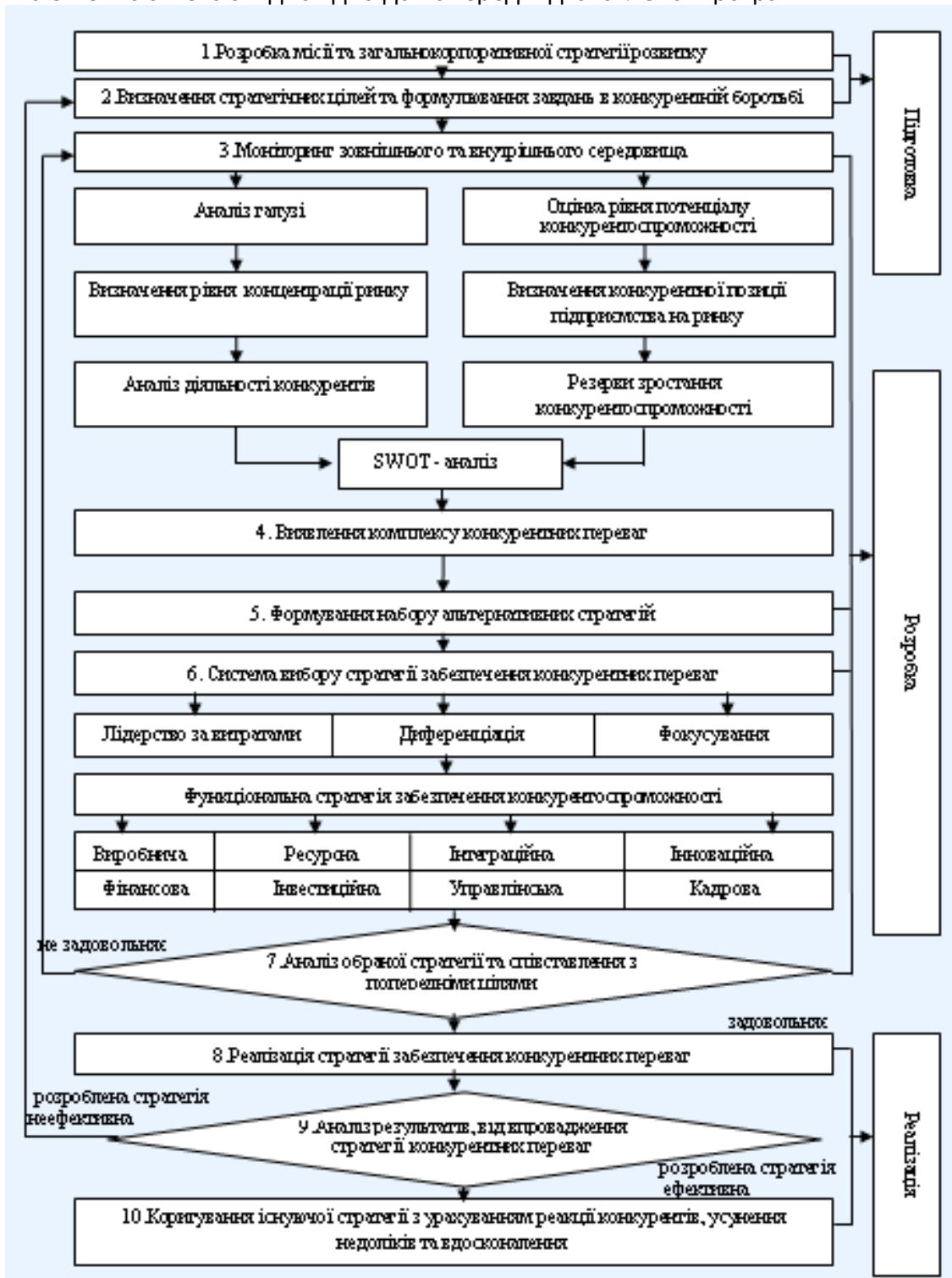


Рисунок 2 - Алгоритм розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг

Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємств – найбільш критичний етап, який займає багато часу в процесі розробки стратегії. Дослідження проводиться по двох основних напрямках: вивчаються ситуація в галузі й умови конкуренції в ній та ситуація всередині самої компанії та її власна конкурентоспроможність [8].

Необхідно визначити місце галузі в народному господарстві країни, розмір та динаміку ринку, кількість конкурентів та їхню питому вагу, масштаб конкуренції, рівень завантаження виробничих потужностей у галузі, ринки сировини, рівень інвестування галузі, а також рівень і темпи інновацій тощо.

Аналіз галузі повинен дати для підприємства такі результати: перелік основних конкурентів за однорідною продукцією та за їх часткою ринку й поведінкою на ньому; визначення головних чи головного конкурента; порівняння власних показників з досягненнями конкурентів.

При розробці конкурентної стратегії враховується вплив зовнішнього середовища та оцінка внутрішніх ресурсів, якими володіє підприємство. На практиці вибір і розробка стратегій щодо реалізації конкурентних переваг повинні базуватися на результатах діагностики фінансового становища підприємства, що проводиться в рамках оцінки конкурентоспроможності [7].

При оцінці фактичного рівня конкурентоспроможності підприємства перш за все аналізується конкурентоспроможність його потенціалу, для чого застосовують певні методи такої оцінки, які дозволяють кількісно оцінити елементи рівня потенціалу конкурентоспроможності, розрахувати інтегральний показник оцінки потенціалу, зіставити отримані результати з аналогічними оцінками підприємств-конкурентів та проаналізувати вплив факторів-конкурентних переваг на цей показник. Рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємства визначається як набір складових маркетингового, економічного, фінансового та виробничо-технічного потенціалу, які визначаються системою показників [20].

Далі здійснюється пошук резервів забезпечення конкурентоспроможності потенціалу з прогнозуванням оптимального його рівня.

Оцінка потенціалу конкурентоспроможності виступає інструментом обґрунтування концепції стратегічного позиціонування підприємства в конкурентному полі, визначає системні взаємозв'язки окремих параметрів і показників діяльності підприємства та їх динаміку в стратегічному періоді.

Визначення конкурентної позиції підприємства та його конкурентних переваг базується на координації його сильних та слабких сторін. Для цього доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє вивчити існуючі на ринку можливості, визначитися з потенційною здатністю їх використання. При цьому досліджуються потенційні загрози, що змушує коригувати позиції підприємства. Аналіз сильних та слабких сторін стає реальним підґрунтям для прийняття рішення щодо максимального використання наявних можливостей та нарощування ресурсів [9, с.193].

Метод SWOT-аналізу забезпечує як врахування зовнішніх загроз та можливостей, так і оцінку функціональності впливу власної конкурентної поведінки на розвиток конкурентного середовища [10, с. 171].

Після здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього оточення, оцінки конкурентного середовища та конкурентоспроможності підприємства визначаються ключові фактори успіху підприємства у конкурентній боротьбі, а також комплекс конкурентних переваг, на яких буде базуватися стратегія забезпечення конкурентних переваг.

Аби конкурентні переваги підприємства були реалізовані повною мірою, суб'єкт повинен ефективно володіти функціонуючим механізмом розробки стратегій, які визначають напрямок розвитку підприємства як взагалі, так і стосовно всіх суб'єктів ринку. Основними елементами механізму є визначення стратегічних альтернатив, оцінка варіантів подальшого конкурентного розвитку і вибір стратегії забезпечення конкурентних переваг.

Етап формування набору альтернативних стратегій – це центральна частина стратегічного управління. На цій стадії ухвалюється рішення з приводу того, як і якими чином підприємство досягне цілей. За результатами оцінки стратегічних позицій формується набір стратегій за такими напрямками: використання можливостей зовнішнього середовища; усунення загроз зовнішнього середовища; збереження і використання сильних сторін підприємства; усунення слабких сторін підприємства. Це дозволить визначити оптимальну траєкторію розвитку, яка забезпечить використання потенціалу підприємства [13, с. 351].

Вибір конкурентної стратегії є відображенням стратегічного аналізу, стану і динаміки конкурентоспроможності, факторів формування і резервів використання конкурентних переваг, взаємозв'язки суб'єктів конкурентного середовища і рівень конкурентної боротьби між ними [12, с. 176].

Основне завдання етапу вибору стратегії полягає в тому, щоб створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії. На виході схеми формується концептуальна модель стратегічного плану, що включає не лише стратегію забезпечення конкурентних переваг (низьких витрат, диференціації, фокусування), а також функціональну стратегію забезпечення конкурентоспроможності, яка деталізує інформацію у розрізі основних напрямків діяльності (маркетинг, виробництво, управління, персонал, фінанси тощо).

Функціональні стратегії підприємства, як складові його конкурентної стратегії, багато в чому визначають велич потенціалу підприємства, частку ринку, рівень конкурентоспроможності його продукції, форми фінансування підприємства тощо [4, с. 130].

Отже, систематизація вибору конкурентної стратегії підприємством – це обґрунтування та оптимізація сценарію досягнення конкурентних переваг, конкурентної поведінки та забезпечення конкурентоспроможності [10, с. 323].

Реалізація стратегії здійснюється у двох напрямках:

- 1) з використанням адміністративних важелів;
- 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Важливо, щоб усі стратегічні рішення дійшли до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень та інших організаційних документів.

Заключним етапом алгоритму розробки стратегії забезпечення стратегії забезпечення конкурентних переваг є контроль її реалізації, оцінка ефективності окремих конкурентних дій.

Контроль передбачає моніторинг окремих параметрів та показників шляхом порівняння фактичних і запланованих величин, визначення відхилень з аналогічними параметрами підприємств-конкурентів. Важливим є визначення достовірності стратегічних моделей розвитку та їх коригування в умовах значних відхилень фактичних і планованих показників конкурентоспроможності. Необхідним є розрахунок резервів росту конкурентоспроможності в стратегічному періоді, зокрема, шляхом зростання ефективності використання ресурсного потенціалу та отримання відповідних конкурентних переваг [12, с. 181].

По закінченні звітної періоду аналізуються результати, отримані під час реалізації конкурентної стратегії, а також визначається ефект. Ефективність стратегії в цілому оцінюється, виходячи з того, що конкурентні переваги формуються за сукупністю кінцевих результатів та ефективності процесів, що є засобами їх досягнення.

На даному етапі основну роль відіграє конкурентний план, який, за суттю, є джерелом накопичення досвіду підприємством. Аналізуючи свою діяльність у минулому, підприємство може постійно покращувати та розширювати свою сферу діяльності, адекватно реагувати на ринкові зміни, зміцнювати свої ринкові позиції та завойовувати нові ринки.

Аналіз ефективності обраної стратегії. Ефективність стратегії становить комплексну оцінку кінцевих результатів використання основних й оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів. Система показників для аналізу ефективності конкурентної стратегії підприємства повинна відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві, створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва, стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві, забезпечувати інформацією стосовно ефективності виробництва, виконувати критеріальну функцію.

Якщо стратегія забезпечення конкурентних переваг виявилася ефективною і має позитивні результати для підприємства, то розглядаються питання її коригування та актуальності в наступному звітному періоді. Після чого розробляється оновлений конкурентний план з новими цілями. Якщо ж стратегія забезпечення конкурентних переваг не мала позитивного ефекту або ж мала негативні наслідки, то розробляється нова стратегія.

Висновок або наукова новизна. Таким чином, розробка ефективної стратегії забезпечення конкурентних переваг є складним і багатограним процесом, необхідною передумовою для досягнення високого рівня конкурентоспроможності й стійкого функціонування підприємства та має безперечну практичну цінність. Реалізація стратегії забезпечення конкурентних переваг з урахуванням ситуації на ринку, своєчасним аналізом, реагуван-

ням на відхилення від цільових орієнтирів, реакцією на зовнішні й внутрішні зміни дозволить підприємству сформуванню та зміцнити свої конкурентні переваги й становище на ринку. Відмінною рисою запропонованого алгоритму формування й реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг є комплексний, скоординований підхід до розробки стратегій на всіх рівнях управління, прогнозування й планування діяльності підприємства.

Перелік посилань:

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2003. – 416 с.
2. Бельтюков Є. А. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств / Є. А. Бельтюков, Н. О. Безнощенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2013. - № 3(2). - С. 7-10.
3. Бельтюков Є. А. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок технологічного вдосконалення / Є. А. Бельтюков, Н. О. Безнощенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 2(2). - С. 56-60.
4. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова // Економіка: реалії часу. - 2014. - № 2. - С. 6-13.
5. Портер М. Стратегія конкуренції : пер. з англ. / М. Портер. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
6. Лебедева В.В. Методичні підходи до оцінювання рівня економічної ефективності диверсифікованості підприємств аграрної сфери / В.В. Лебедева // Вісник ЧДТУ. – 2014. - № 4. – С. 165 - 173.
7. Павлова В. А. Методологічні основи обґрунтування конкурентоорієнтованої стратегії підприємств / В. А. Павлова, Г. А. Рижкова // Академічний огляд. - 2008. - № 2. - С. 54-62.
8. Павлова В. А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства / В. А. Павлова, Р. В. Губарев // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2010. - № 1. - С. 5–17.
9. Павлова В. А. Удосконалення стратегічного управління відповідно до позиції підприємства на ринку / В. А. Павлова, С. Б. Холод, О.В. Кузьменко // Європейський вектор економічного розвитку. - 2013. - № 2. - С. 187-195.
10. Лупак Р. Л. Ідентифікація системних характеристик інноваційної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / Р.Л. Лупак, Л.О. Балабан // Молодий вчений. - 2015. - № 2. - с. 161-164.
11. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Р. Л. Лупак // Бізнес Інформ. - 2013. - № 4. - С. 320-325.
12. Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : [монографія] / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак., І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.
13. Ніколаєва А.М. Стратегічне бізнес-моделювання підприємства в контексті забезпечення його конкурентних переваг / А.М. Ніколаєва // Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. – 2012. – Вип. 9(2). – С. 345-353.
14. Ніколаєва А.М. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємств м'ясної промисловості : дис. ... к. е. н. : спец. 08.00.04 / А.М. Ніколаєва. – Луцьк : ЛНТУ, 2010. – 218 с.
15. Прищепя Н. П. Формування конкурентної стратегії високотехнологічного підприємства / Н.П. Прищепя, Ю.М.Прищепя // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3. – С. 127-131.
16. Прищепя Н. П. Конкурентні стратегії фірми в умовах інтернаціоналізації / Н. П. Прищепя // Інвестиції: практика та досвід. - 2013. - № 8. - С. 142-144.
17. Прищепя Н. П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств [Електронний ресурс] / Н. П. Прищепя, О. М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2012. - № 4. - С. 88-94.
18. Ковтун О. І. Методологія формування та вибору інноваційних стратегій О. І. Ковтун // Економічний часопис-XXI. - 2015. - № 1-2(1). - С. 36-39.
19. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади / О. І. Ковтун // Економіка України. - 2013. - № 4. - С. 44–56.
20. Дуранова Т.А. Визначення конкурентних переваг та оцінка потенціалу конкурентоспроможності олійно-жирових підприємств / Т.А. Дуранова // Науковий вісник БДФЕУ. – 2015. – Вип. 28. Ч. 3. – С. 199 – 205.

Стаття надійшла: 28.02.2016 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.

