

Г.І. Кіндрацька, Ю.І. Кулиняк, А.Г. Загородній
Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра обліку та аналізу

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

© Кіндрацька Г.І., Кулиняк Ю.І., Загородній А.Г., 2013

Досліджено сучасні методичні підходи до аналізу потенціалів ринку та організації, проведено їх узагальнення та побудовано модель комплексного аналізу привабливості ринку і конкурентоспроможності організації, яка підпорядкована конкурентній стратегії організації і адаптована до вітчизняного економічного простору.

Ключові слова: аналіз середовища організації, потенціал ринку, потенціал організації, стратегічна зона господарювання, самостійний господарський підрозділ, конкурентна стратегія.

ANALYTICAL SUPPORT OF COMPETITIVE STRATEGY OF THE ORGANIZATION

© Kindratska G.I., Kulinyak Y.I., Zagorodniy A.G., 2013

The paper investigates the existing methodological approaches to the analysis and organization of market potential, conducted their synthesis, and designed complex analysis model of market attractiveness and competitiveness of the organization, which adapted to local economic area, and it is the subject to the competitive strategy.

Key words: environmental analysis of the potential market, potential and strategic management area, independent business unit competitive strategy.

Постановка проблеми

Зростання конкуренції у сучасних умовах ведення бізнесу зумовлює необхідність розроблення організаціями ефективної конкурентної стратегії. Однією з найважливіших стадій її формування є аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників як засобу для уточнення цілей та основи для перегляду стратегічних альтернатив і вибору найкращої з них. Такий аналіз характеризується певними особливостями, основними з яких є: складність опису об'єктів аналізу; високий рівень невизначеності отримання результатів у процесі реалізації управлінських рішень; наявність великої кількості чинників; критерії прийняття управлінських рішень наперед чітко не можуть бути визначені і вимагають уточнення під час їхньої реалізації; велика трудомісткість і тривалість процесу аналізу пов'язана зі значними витратами і використанням висококваліфікованих фахівців. Ці особливості дають підстави стверджувати, що якість розроблення конкурентної стратегії істотно залежить від її аналітичного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Формування економічної стратегії як цілісної системи дій, спрямованих на досягнення мети організації з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, є надзвичайно відповідальним процесом. Як зазначають Г. Мінцберг, Дж. Куїн та С. Гошал, стратегію “люди будують для одного часу, а користуються нею, не усвідомлюючи підміни, – зовсім в іншому” [1, с. 149]. Цю думку розділяє і автор монографії “Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави” Я. Жаліло, який справедливо вважає, що “...проблема полягає й у тому, що стратегічний аналіз має ґрунтуватися на інформації, яка характеризує не лише стан економічної системи, а насамперед тенденції її зміни та шляхи розвитку” [2, с. 21]. І додає: “...не можна залишати поза увагою й відсутність належного теоретико-методологічного інструментарію стратегічного аналізу ринкової економіки перехідного типу з урахуванням національних особливостей, що ускладнює діяльність аналітичних

підрозділів компаній та незалежних аналітичних інституцій, призводить до некоректних оцінок розвитку подій як основи для розробки економічної стратегії цих суб'єктів [2, с. 46].

Спроби розробити науково обґрунтовані методики аналізу для формування відповідного виду стратегії робили багато вчених, але вони не мали комплексного характеру і не набули поширення на практиці. Найґрунтовніше розроблений методичний підхід до проведення комплексного і взаємопов'язаного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ організації для формування загальної стратегії [13].

Однак результати такого аналізу доволі часто виявляються недостатніми для обґрунтування конкурентних стратегій організації, зокрема з високим рівнем диверсифікації діяльності. Через це виникає потреба у розробленні методик поглибленого аналізу ринку, які б давали можливість отримати адекватну оцінку потенціалу ринку загалом і потенціалу організації на ньому зокрема.

До основних елементів методики аналізу потенціалу ринку та організації належать: формулювання мети і завдань аналізу, об'єкти аналізу, методи і система показників, джерела інформації. Рівень розроблення цих елементів методики істотно відрізняється, що створює певні труднощі для її реалізації на практиці.

Деякі елементи методики такого аналізу описані у працях зарубіжних [3–5] і українських науковців [6–8]. У цих працях виділено два основні напрями аналізу: аналіз наявних і потенційних для організації ринків збуту з метою оцінки їх привабливості; аналіз конкурентоспроможності організації на зазначених ринках. Проте огляд літературних джерел дає підстави стверджувати, що серед учених та фахівців-практиків існують певні розбіжності щодо змісту та процедури реалізації кожного з напрямів. Деякі з них вказують тільки на очікувані результати аналізу, не зазначаючи при цьому інструментарію його проведення [8]. Водночас інші, (наприклад, Щекотіхіна О.А. [5]), розглядають стратегічний аналіз конкурентів в процесі розроблення конкурентної стратегії лише як один з напрямів, хоча трактують його доволі широко: оцінювання привабливості ринку, оцінювання бар'єрів для входження в ринок, оцінювання поточної ринкової ситуації, оцінювання змін конкуренції на ринку, групування конкурентів за характером їх впливу й аналітичними позиціями, а також аналіз структури конкурентів.

Не менш проблемним є аналіз потенціалу організації, який проводять з метою оцінювання рівня його достатності для досягнення певних цілей в умовах конкурентної боротьби. Для оцінювання конкурентоспроможності організації розроблено багато методів, які класифікують за такими ознаками: однокритеріальні і багатокритеріальні [10], аналітичні і графічні, які передбачають побудову багатокутників конкурентоспроможності [11], рейтингові [12]. Загалом оцінювання конкурентоспроможності організації є завданням багатоаспектним, але найбільше проблем пов'язано з побудовою системи показників, визначенням вагових коефіцієнтів, високим рівнем суб'єктивізму тощо.

Постановка завдання

Мета роботи – дослідити й узагальнити існуючі методичні підходи до аналізу потенціалів ринку та організації, побудувати модель комплексного аналізу ринку, адаптованої до процесу формування конкурентної стратегії організації.

Виклад основного матеріалу

Планування і реалізація стратегії організації є замкненим циклом з прямими (від розроблення стратегії та формування тактичних планів до їхньої реалізації й контролю) і зворотними (від оцінювання результатів виконання до його коригування) зв'язками [10, с. 63]. Для конкретного об'єкта управління основні стадії цього процесу є доволі уніфікованими. Розбіжності, які існують серед науковців, стосуються здебільшого їхнього змісту, який значною мірою залежить від виду стратегії (загальна, бізнес (конкурентна), функціональна й операційна). Сукупність перелічених видів стратегій, сформованих на різних рівнях організаційної ієрархії й об'єднаних в єдину систему, формують “стратегічний набір” організації.

Вид стратегії зумовлює необхідність застосування відповідних методик аналізу, прийомів і техніки його проведення. На нашу думку, таку відповідність між окремими видами стратегічного аналізу та стратегіями розвитку організації можна подати графічно, модифікувавши стратегічну піраміду, запропоновану А. Томпсоном (рис. 1) [13].

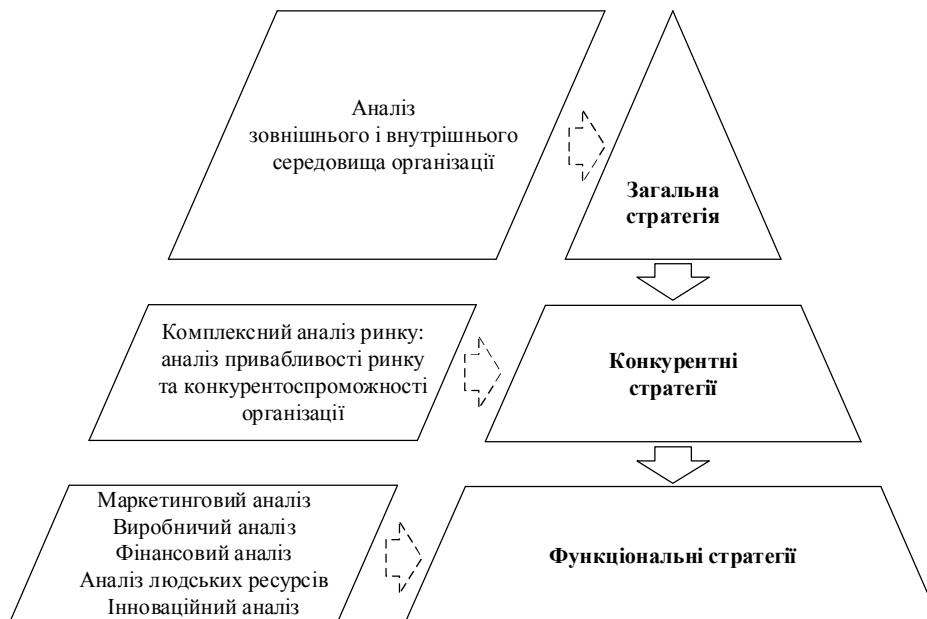


Рис. 1. Відповідність видів аналізу стратегіям розвитку організації
Джерело: адаптовано авторами на підставі [13]

Аналіз у процесі формування загальної стратегії зводиться до діагностики середовища організації, а саме: внутрішнього середовища, мезооточення і макрооточення організації. Зібравши та проаналізувавши інформацію, яка характеризує ці рівні середовища, можна виявити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості й загрози, які наявні або можуть виникнути у зовнішньому середовищі. При цьому потрібно оцінювати не лише стан цих чинників, але й прогнозувати тенденції щодо їх зміни.

Узагальнені результати аналізу середовища можуть виявитися недостатніми для обґрунтування стратегії організації, зокрема з високим рівнем диверсифікації діяльності. Тому виникає необхідність розроблення конкурентної стратегії узгодженої умовами загальної стратегії, яка була б деталізованою щодо конкретних сегментів ринку. Конкурентна стратегія – стратегія незалежної вузькоспеціалізованої організації або самостійного господарського підрозділу (СГП) у межах диверсифікованої організації. У разі, якщо організація спеціалізується на одному виді діяльності, конкурентна стратегія формується як частина загальної. Якщо ж організація має кілька СГП, то для кожного з них розробляється конкурентна стратегія.

В основу конкурентної стратегії покладено поглиблений аналіз ринку чи окремих його сегментів, а також конкурентоспроможності СГП (рис. 2).

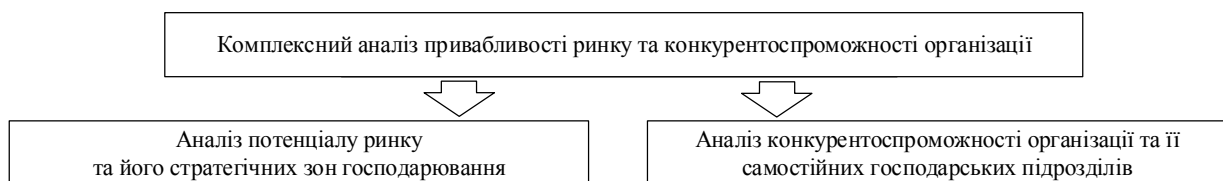


Рис. 2. Основні напрями конкурентного аналізу

Спроби сформулювати методику аналізу ринку, яка б задовольняла потреби управління, робилися багатьма науковцями, але досить часто перешкодами ставали: недосконало розроблений інструментарій такого аналізу, проблеми інформаційного забезпечення, кваліфікація аналітиків тощо. Прикладом може бути методика стратегічного аналізу конкурентів, розроблена О.А. Щекотихіною, що ґрунтується на використанні (за визначенням автора) “інформаційної бази стратегічного структурованого плану рахунків” [5].

На нашу думку, основними елементами методики аналізу потенціалу ринку є: завдання, об'єкти, етапи та методи дослідження (рис. 3).

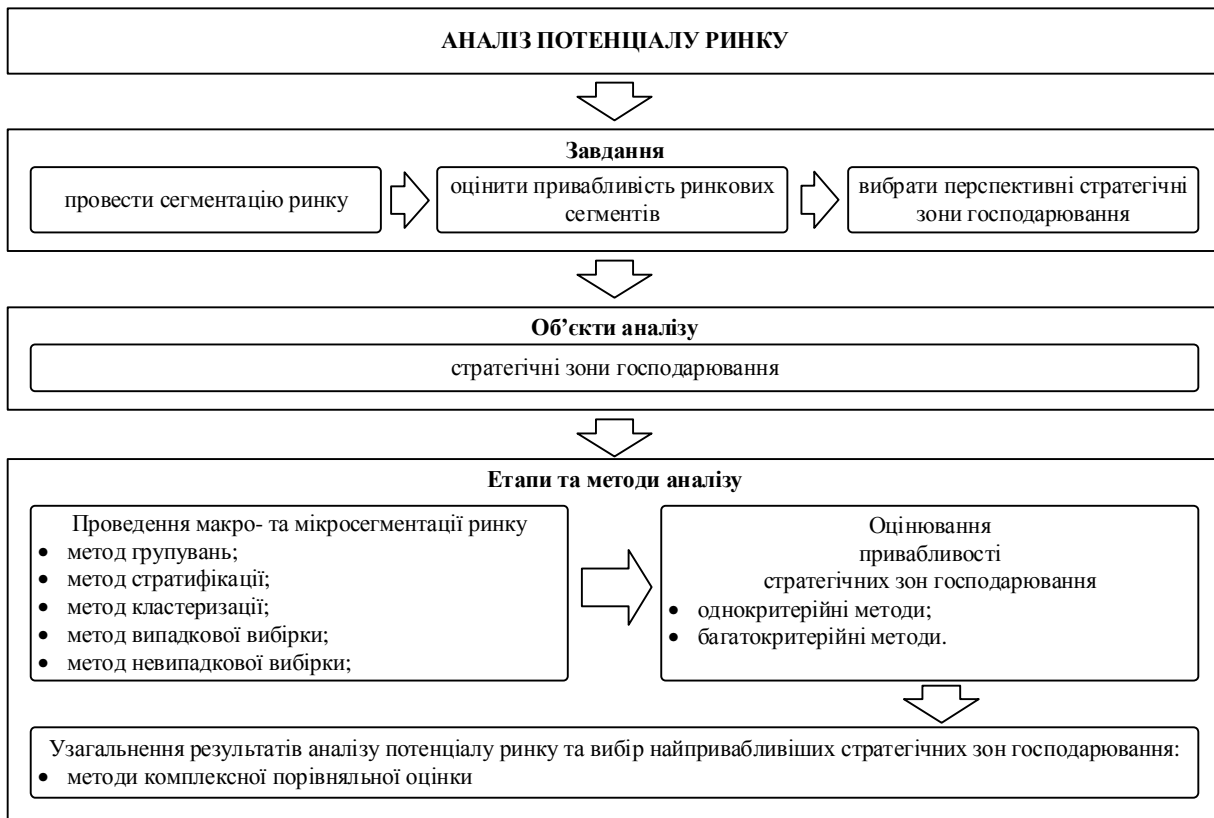


Рис. 3. Основні елементи методики аналізу потенціалу ринку
Джерело: розробка авторів

Одне з найважливіших завдань, які мають бути реалізовані під час аналізу, – це вибір стратегічних сегментів, так званих стратегічних зон господарювання (СЗГ), на які організація має чи хоче мати вихід.

Процес сегментації передбачає такі стадії: вибір ринку та ретроспективне дослідження структури попиту, виявлення основних змін у структурі попиту й аналіз чинників, які зумовили ці зміни; визначення найвагоміших параметрів сегментації конкретного ринку; власне сегментація – побудова ринково-продуктових таблиць з метою визначення СЗГ [10].

Однак серед науковців існують певні розбіжності щодо можливості покласти в основу стратегічного аналізу саме маркетингову сегментацію. Так, на думку А.П. Наливайка, в процесі стратегічного аналізу доцільно проводити маркетингову сегментацію лише за умови, що ринкова ситуація характеризується постійним перевищенням попиту над пропозицією, однак насичення ринку та розвиток конкуренції роблять необхідною стратегічну сегментацію ринку, яка характеризується певними відмінностями [14]. Під час сегментації ринку використовують методи групувань, стратифікації, кластеризації, випадкової та не випадкової вибірок тощо. Найпоширенішим методом сегментації ринку є метод групувань, суть якого полягає у послідовному розподілі сукупності об'єктів на групи за найважливішими ознаками. Будь-яка ознака виділяється як системоутворювальний критерій, потім формуються підгрупи, в яких значущість цього критерію є значно вищою, ніж в усій сукупності потенційних споживачів цього товару.

Визначені СЗГ ретельно аналізують з метою визначення їхньої привабливості. Привабливість ринку трактують як можливості, які існують на ньому, та які, з позиції організації, можуть створювати сприятливі умови для розвитку її бізнесу. Серед науковців існують різні погляди на напрями та методи оцінки привабливості СЗГ. Привабливість конкретного сегмента здебільшого оцінюють за потенціалом ринку, а також тривалістю його існування. Потенціал ринку трактують як рівень його кількісних та

якісних характеристик, що дають повне уявлення про можливості, які він розкриває, та загрози, які містить, з метою визначення масштабів економічної доцільності функціонування організації [3].

Розроблені методи аналізу потенціалу ринку і рівня привабливості СЗГ умовно можна об'єднати у дві групи: однокритеріальні (здебільшого ґрунтуються на зростанні попиту) та багатокритеріальні [15].

Однокритерійні методи прості і передбачають: аналіз місткості ринку (за структурними характеристиками, за індексом дослідної панелі, за рівнем інтенсивності споживання товару, за параметрами продажів, за методом ланцюгових відношень); поточного та абсолютного його потенціалу (оцінюють розрив між поточними та абсолютними значеннями попиту); прогнозування попиту (з використанням методу ланцюгових відношень, індикатора купівельної спроможності, на основі експоненціального згладжування та експлікативних моделей тощо).

Під час визначення потенціалу ринку перелічені методи розрахунку місткості ринку можна використовувати незалежно або кілька – одночасно, що підвищує ймовірність отримання точних результатів, особливо за нестачі інформації. До основних переваг цього методу належить використання об'єктивної інформації для визначення рівня показника “зростання попиту”, можливість отримання кількісної оцінки. Хоча однокритеріальний підхід не дає змоги комплексно підійти до вирішення питання про доцільність та ефективність бізнесу у конкретній СЗГ і вимагає додаткового проведення діагностики макро- та мезооточення організації. Крім того, цей метод недоцільно використовувати за таких умов: коли високий рівень нестабільності зовнішнього середовища, невідповідність тривалості фаз життєвого циклу продукції періоду планування в організації тощо.

В певний спосіб ці недоліки нівелює багатокритеріальний підхід до оцінки привабливості ринку (наприклад, метод І. Ансоффа чи А. Вайсмана), який враховує зміни: попиту, рентабельності продукції, рівня нестабільності середовища, а також ключові чинники успіху. Він реалізується у такій послідовності: прогноз економічних, соціальних, політичних та технологічних умов ринку, на якому організація працює чи планує здійснювати бізнес; аналіз впливу найважливіших тенденцій та випадкових подій на розвиток ринку, стан його чинників; екстраполяція минулих тенденцій та оцінка рентабельності ринку; аналіз чинників, що визначають рівень попиту та встановлення тенденцій щодо його зміни; оцінювання загальних зсувів у тенденціях зростання ринку у близькій та далекій перспективах; уточнення екстраполяційної моделі розвитку ринку відповідно до отриманої оцінки зсувів у тенденціях росту ринку та проведення точнішої характеристики майбутньої ситуації; аналіз конкурентного тиску та екстраполяція даних про рентабельність ринку з метою визначення тенденцій щодо її зміни; поєднання перспектив зростання, рентабельності та можливого рівня нестабільності з метою оцінювання привабливості ринку у майбутньому.

У разі використання багатокритеріального підходу важливим чинником вважають рівень нестабільності зовнішнього середовища, за якого перспективи зростання обсягу продажу та рентабельності виробництва втрачають визначеність і можуть змінюватися. Очікувана привабливість конкретної СЗГ визначається як поєднання перспектив зростання ринку, рентабельності і можливого рівня нестабільності (врахування сприятливих і несприятливих тенденцій) [16].

На нашу думку, однією з важливих загроз, яка виникає на конкретному ринку і яка має бути врахована під час оцінювання привабливості ринку, є рівень його монополізації та концентрації виробництва. Оцінити структурні передумови конкуренції у національній економіці дає змогу співвідношення сукупних часток організацій, що діють на ринках з різними структурними передумовами конкуренції, у загальному обсязі реалізованої продукції. Наприклад, динаміку структури підприємств, що функціонують на ринках України з різними передумовами конкуренції, в загальному обсязі реалізації продукції за 2004–2012 рр. показано на рис. 4.

Аналіз динаміки, показаної на рис. 4, свідчить про те, що спостерігається тенденція до зростання рівня “жорсткої” олігополії (у 2012 р. порівняно з 2010 р. частка підприємств зросла на 5,2 % і становить 17,7 %) та скорочення структури ринків з ознаками домінування (у 2012 р. частка підприємств порівняно з 2010 р. скоротилась на 4,8 % і становить 25,9 %). Найзагрозливішою є тенденція до скорочення частки підприємств, що функціонують на ринках з конкурентною структурою (з 56,7 % у 2008 р. до 49,2 % у 2012 р.).

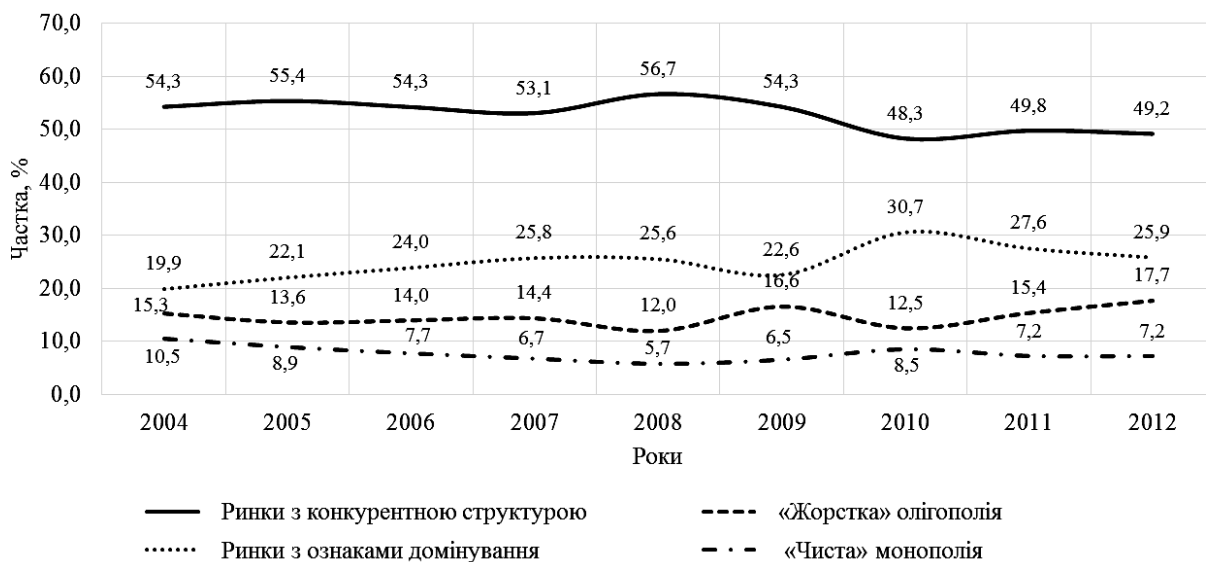


Рис. 4. Динаміка частки підприємств, що функціонують на ринках з різними структурними передумовами конкуренції, в загальному обсязі реалізації продукції за 2004–2012 рр., %
(дані наведено на початок відповідного року)

Джерело: розроблено авторами на основі річних звітів Антимонопольного комітету України за 2004–2012 рр. [17]

Найкращі структурні передумови конкуренції зберігаються у торгівлі та агропромисловому комплексі, де відповідно 75,4 та 59,1 % товарів реалізуються на ринках з конкурентною структурою, а найнесприятливішою є структура товарних ринків у секторі транспорту та зв'язку. Протягом 2010–2012 рр. частка підприємств, що працюють в умовах монополії, скоротилась на 1,3 % і протягом останніх двох років зупинилась на рівні 7,2 %, одночасно у галузі оброблення металу, виробництва меблів, роздрібної торгівлі побутовими товарами, оброблення відходів тощо спостерігається зростання рівня монополізації. Позитивні тенденції до зменшення рівня монополізації спостерігаються на ринках харчової, текстильної та деревообробної промисловостей, металургії, виробництва машин і устаткування, коксу, будівництва, торгівлі транспортними засобами та їх ремонту тощо.

Отже, оцінка рівня монополізації ринку та бар'єрів входження у нього сприяє обґрунтуванню рішення організації про доцільність входження у ринок.

Незважаючи на усю популярність вищезгаданих методів оцінювання привабливості ринку, досить часто виникає проблема оцінювання не абсолютного рівня привабливості певного ринку, а порівняння ринків між собою з метою визначення найпривабливішого. Для організації важливішим є ранжування ринків, на яких вона працює або на які прагне вийти з метою вибору цільового. На нашу думку, для цього може бути використаний метод, який дає змогу отримати комплексну оцінку привабливості ринків за результатами вивчення сукупності показників, які визначають більшість економічних процесів і містять узагальнювальні дані про привабливість ринків. Для цього можна використовувати алгоритми, що ґрунтуються на методах «суми місць» чи геометричної середньої.

Перспективним є також використання багатовимірного порівняльного аналізу, який ґрунтується на методі евклідових віддалей, що дає змогу враховувати не тільки абсолютні величини показників для кожного ринку, але й рівень їх наближення до бази порівняння – еталона. В зв'язку з цим необхідно координати ринків, що порівнюються, виражати в частках відповідних координат ринку-еталона, який приймається за одиницю. Загалом, щоб мати можливість зіставити отримані результати, багатовимірний порівняльний аналіз доцільно проводити з використанням різних методів.

Паралельно з дослідженням потенціалу ринку має бути здійснений не менш відповідальний конкурентний аналіз, який передбачає дослідження конкурентної ситуації в СЗГ, і потенціалу організації, що функціонує у цій зоні.

Процес дослідження конкурентної ситуації за умови, що на ринку функціонує багато організацій-конкурентів, є трудомістким і складним, тому досить часто виникає потреба у звуженні кола конкурентів шляхом побудови (запропонованої М. Портером) карти стратегічних груп (СГ). Хоча

наявне сьогодні інформаційне забезпечення не завжди дає можливість організації точно визначити, скільки СГ є на ринку і до якої з них вона належить.

Не менш проблемним є аналіз потенціалу організації, який проводять з метою оцінювання рівня його достатності для досягнення певних цілей в умовах конкурентної боротьби. Оцінюють конкурентоспроможність потенціалу організації за умови однієї СЗГ або кожного зі створених у структурі диверсифікованої організації СГП, які функціонують у відповідній СЗГ.

Сьогодні багато науковців, враховуючи потреби практики, звертають увагу на необхідність обґрунтування виділення СГП в організаційній структурі організації. Хоча здебільшого при цьому дослідження часто обмежуються переліком завдань та етапів їх реалізації: аналіз необхідності виділення СГП досліджуваних організацій, враховуючи життєвий цикл їх продукції і СЗГ на ринку; виділення основних етапів побудови організаційної структури управління стратегічного типу; побудова моделі ухвалення управлінських рішень щодо оптимального розподілу інвестиційних ресурсів між СГП цих організацій [18, с. 166]. При цьому пропонувані кроки не підпорядковані розробленню конкурентної стратегії.

На нашу думку, основними елементами методики аналізу потенціалу організації є: основні завдання, об'єкти, етапи та методи дослідження (рис. 5).

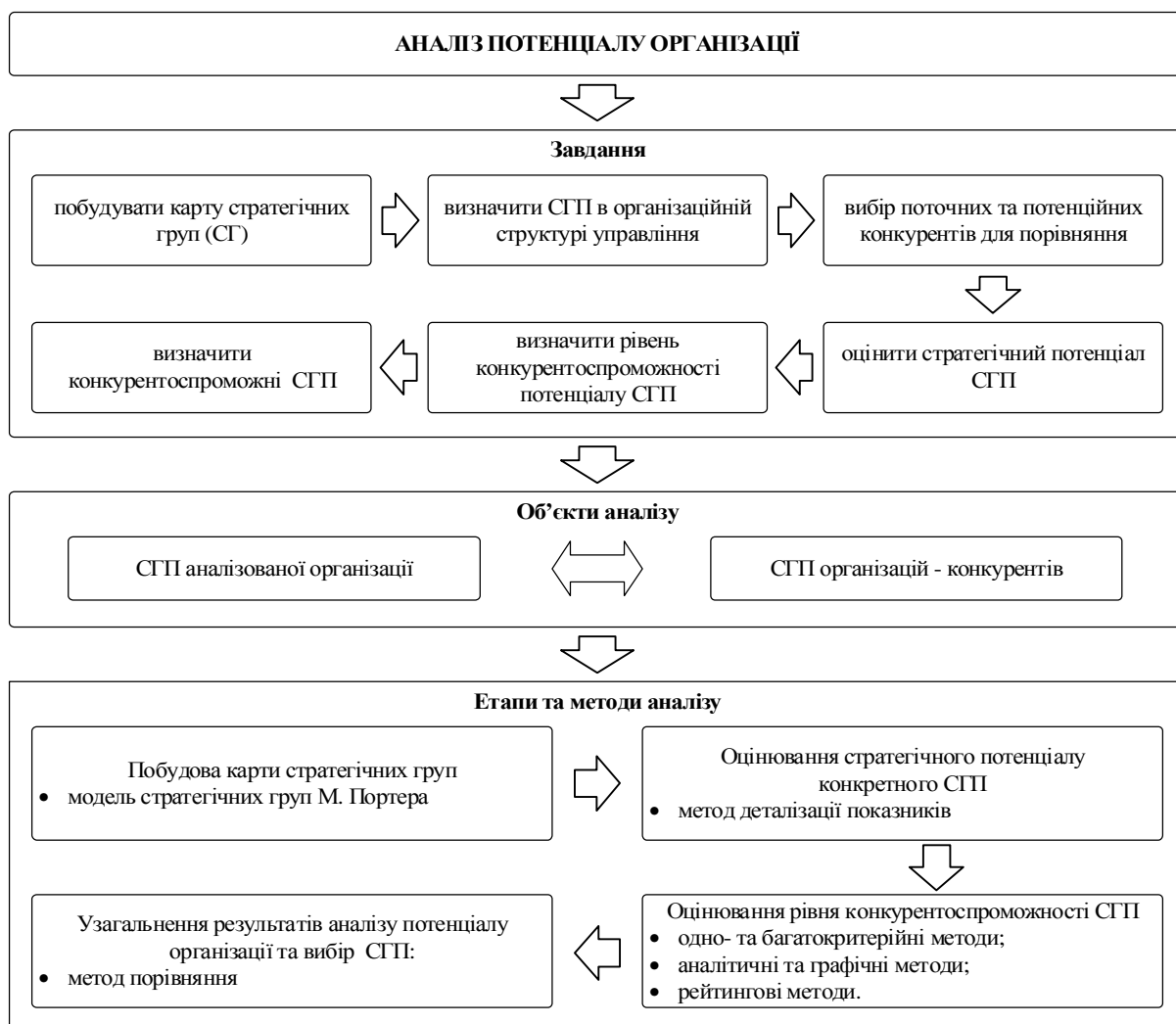


Рис. 5. Основні елементи методики аналізу потенціалу організації
Джерело: розробка авторів

Економічний потенціал організації здебільшого аналізують за такими елементами: виробничим, фінансовим, інноваційним, інформаційним, людським тощо. Розроблені методики дають змогу оцінювати кожний структурний елемент економічного потенціалу аналізованої організації, проте в умовах жорсткої конкурентної боротьби визначальним є рівень її конкурентоспроможності, який можна визначити, лише порівнюючи з прямим чи потенційним конкурентом.

Величину стратегічного потенціалу організації оцінюють з позицій його результативності. Існують такі підходи до визначення потенціалу організації: ресурсний – визначає величину потенціалу як сукупність виробничих ресурсів, тому величина є вартістю окремих його складових; структурний – передбачає оцінку раціональності структури потенціалу організації (масштаб потенціалу та його окремих частин, залежність від характеру діяльності чи ступеня замкненості тощо); цільовий – оцінює відповідність наявного потенціалу рівню поставлених цілей, тобто визначає відповідність величини наявного потенціалу оптимальному, достатньому для досягнення стратегічних завдань).

Не менш важливою є оцінка, що дає змогу визначити можливості досягнення певних результатів, створює умови для обґрунтування зміни певних складових потенціалу розподілом ресурсів між окремими напрямками діяльності. Результати аналізу величини стратегічного потенціалу та його окремих частин використовують для визначення рівня конкурентоспроможності організації і її окремих СГП. Це досягається різними методами, які відрізняються процедурою проведення, об'єктивністю результатів й витратами на їх реалізацію.

Проведені раніше дослідження [19] дали змогу: здійснити порівняльний аналіз сутності термінів “економічний потенціал” і “конкурентний потенціал”; обґрунтувати некоректність використання науковцями і практиками термінів “конкурентний потенціал” і “конкурентоспроможний потенціал” як синонімів, оскільки “конкурентний потенціал” – це економічний потенціал організації, який оцінено порівняно з наявним чи потенційним конкурентом за певною методикою, а “конкурентоспроможний потенціал” – економічний потенціал організації, що за сукупністю показників переважає аналогічні значення конкурента. Вдалося визначити переваги та недоліки використання результатів оцінки потенціалу організації на різних стадіях розроблення стратегії.

Найчастіше індикатором конкурентоспроможності організації чи окремих СГП за однокритеріальними методами (наприклад, за методом Бостонської консалтингової групи) вважають показник відносної частки ринку. Цей показник, з одного боку, характеризує можливості організації щодо виробництва і реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), а з іншого, – надає їм відносного характеру через порівняння їх з аналогічними можливостями найнебезпечнішого конкурента.

Зручним інструментом, який може доповнити однокритеріальний метод оцінки конкурентоспроможності економічного потенціалу, є побудова конкурентної карти ринку [20], що ґрунтується на динамічному аналізі величини ринкової частки організацій-конкурентів. При цьому вчені роблять акцент не тільки на конкурентних перевагах організації, але й на стані та тенденціях розвитку конкурентного середовища.

Багатокритеріальні методи ґрунтуються на комплексному аналізі економічного потенціалу підприємства і передбачають формування системи показників, які характеризують стан та ефективність використання його відповідних складових. Оскільки конкурентоспроможність економічного потенціалу є його відносною характеристикою, отриманою в результаті порівняння з конкурентом, то структура конкурентного потенціалу аналогічна до економічного. Багатокритеріальні методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства є трудомісткими, проте забезпечують можливість ідентифікації не лише власних конкурентних переваг, але й слабких сторін конкурентів, адже порівнянню підлягає не тільки сукупна величина економічного потенціалу організації, але й окремі його структурні елементи.

Такі результати аналізу конкурентоспроможності самостійних господарських підрозділів зокрема використовують під час проведення портфельного аналізу за методом “Дженерал Електрік” – “Мак-Кінсі” під час побудови матриці “привабливість - конкурентоспроможність”

Завершальним етапом аналізу потенціалу організації є обґрунтування рішень про доцільність формування чи реорганізації конкретних СГП, що якнайповніше відповідають параметрам найпривабливіших СЗГ та є конкурентоспроможними стосовно основних конкурентів у межах ідентифікованої стратегічної групи.

Висновки:

1. Для формування конкурентної стратегії незалежної вузькоспеціалізованої організації або самостійного господарського підрозділу у межах диверсифікованої організації виникає необхідність у комплексному аналізі ринку, який деталізує узагальнені результати аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ організації. Методика такого аналізу охоплює два основні напрями: аналіз потенціалу ринку та його стратегічних господарських зон; аналіз конкурентоспроможності організації чи її самостійних господарських підрозділів.

2. Аналіз потенціалу ринку доцільно здійснювати у такій послідовності: проведення макро- і мікросегментації ринку з використанням спеціальних методів групування, стратифікації, кластеризації, випадкової та невипадкової вибірки; оцінювання привабливості стратегічних зон господарювання за одно- і багатокритеріальними методами; узагальнення аналізу потенціалу ринку та вибір найпривабливіших стратегічних зон господарювання через застосування методів комплексної порівняльної оцінки. У процесі аналізу потенціалу ринку повинен бути врахований рівень його монополізації та концентрації виробництва.

3. Аналіз потенціалу організації пропонуємо проводити у такій послідовності: побудова карти стратегічних груп з використанням моделі М. Портера; оцінювання стратегічного потенціалу конкретних самостійних господарських підрозділів з використанням методу деталізації показників; оцінювання рівня конкурентоспроможності самостійних господарських підрозділів шляхом реалізації одно- та багатокритеріальних, аналітичних, графічних та рейтингових методів; визначення конкурентоспроможних самостійних господарських підрозділів з використанням методу порівняння.

Перспективи подальших досліджень

До перспектив подальших досліджень методики аналізу потенціалу ринку та організації необхідно зарахувати необхідність розроблення системи аналітичних показників, що ґрунтуються на доступній системі інформаційного забезпечення і дадуть можливість проводити порівняльну з конкурентами оцінку показників, а отже, підвищить ефективність розроблення та реалізації конкурентної стратегії.

1. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куин, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 668 с. 2. Жаліло Я.А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія / Я.А. Жаліло. – К.: НІСД, 2009. – 336 с. 3. Ламбен Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 800 с. 4. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер; пер. с англ. – М.: ООО “Издательство АСТ”, 2000. – 272 с. 5. Щекотихина Е.А. Стратегический анализ конкурентов организации. – [Электронный ресурс] / Е.А. Щекотихина. – Интернет-журнал “Науковедение”, 2012, №4. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/100ergsu412.pdf>. 6. Варава Л.М. Визначення перспективних ринків збуту та стратегії поведінки на них залізничних гірничо-збагачувальних підприємств з використанням матриці “привабливість-конкурентоспроможність” / Л.М. Варава, В.В. Подсевак, І.Г. Єлізаров // Вісник КТУ. – 2011. – Вип.27. – С. 267–271. 7. Пастернак Є. Оцінювання конкурентних позицій підприємства в процесі формування його конкурентної стратегії (на прикладі меблевої галузі України): дис. ...канд. екон. наук: 08.00.04 / Є.П. Пастернак. – К., 2008. – 215 с. 8. Зайчук Т.О. Вдосконалення алгоритму оцінки привабливості цільового сегменту вітчизняними підприємствами / Т.О. Зайчук // Нові технології. – 2011. – № 4 (34). – С. 113–119. 9. Павлова В.А. Вибір стратегії підприємства за рівнем його конкурентоспроможності / В.А. Павлова, Р.В. Губарев // Академічний огляд. – 2012. – №1. – С. 94 – 101. 10. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2010. – 406 с. 11. Уланчук В. С. Конкуренція та методи визначення конкурентоспроможності / В.С. Уланчук, Н.О. Лисенко: зб. наук. пр. Уманського державного аграрного університету. – Умань, 2008. – Вип. 70. Ч. 2. Економіка. – Режим доступа: <http://uda.u.edu.ua/library.php>. 12. Піддубна Л.І. Конкуренція економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія / Л.І. Піддубна. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2007. – 368 с. 13. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд.; пер. с англ. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2006. – 928 с. 14. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с. 15. Кіндрацька Г.І. Оцінка привабливості ринку в процесі формування бізнес-стратегії організації / Г.І. Кіндрацька // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” “Проблеми економіки та управління”. – 2003. – Вип. 484. – С. 270–278. 16. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. 17. Сайт Антимонопольного комітету України. – Режим доступа: <http://www.atc.gov.ua/>. 18. Данилюк В. Використання стратегічних господарських підрозділів в організаційній структурі виробників хлібопекарського обладнання України / В. Данилюк // Економічний аналіз. – 2012. – №11 (2). – С. 166 – 170. 19. Кіндрацька Г.І. Ідентифікація конкурентоспроможності економічного потенціалу підприємства / Г.І. Кіндрацька, Л.В. Коваль, Ю.І. Кулиняк // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” “Проблеми економіки та управління”. – 2012. – Вип. 725. – С. 90–98. 20. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО “Типография “НОВОСТИ”, 2000. – 256 с.