

Азьмук Л.А., Щербатюк О.М.

УДК 339.13.021

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА РІВНЯ ВХІДНИХ РИНКОВИХ БАР'ЄРІВ НА ОСНОВІ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ

Формування ринкових відносин в країні зумовили для вітчизняних підприємств необхідність впровадження механізму управління ними на основі розробки і реалізації комплексу стратегій. Безперечним є зв'язок стратегічного набору підприємства із його конкурентним оточенням, що вимагає формування чітких всебічних уявлень про галузі / галузеві ринки, в яких воно функціонує, оцінку конкуренції в них. Вагомою складовою галузевого аналізу виступає визначення та діагностування рівня вхідних бар'єрів.

Дослідження питань типологізації й оцінки бар'єрів входу в галузь отримали помітний розвиток з моменту зародження теорії галузевих ринків, і пов'язані з піонерними працями Дж. Бейна та його послідовників Дж. Стіглера, Д.Фергюсона й багатьох інших. До сьогодення проблема потенційної конкуренції й умов входу в галузь є домінуючою в рамках економіки галузевих ринків, що призвело до виникнення різних підходів і концепцій до визначення галузевих вхідних бар'єрів. Питання, пов'язані з визначенням галузевих бар'єрів входу, а також аналізом їхніх причин і характеристик знайшли відображення в роботах Г. Демсеца, Р. Коуза, А. Алчана, О. Вільямсона, Ф. Шерера, Ж. Тіроля та багатьох інших авторів. Крім того, проблема вимірювання рівня вхідних бар'єрів широко висвітлюється у працях зарубіжних та вітчизняних науковців, що присвячуються питанням конкурентного контекстування стратегії, зокрема, В.С. Єфремова, М.І. Круглова, С.А. Лук'янова, А.П. Наливайка, К. Фляйшера [3 – 7, 11] та ін. Незважаючи на наявність численних публікацій з цього напрямку, необхідним є подальший розвиток інструментарію діагностування рівня вхідних ринкових бар'єрів. Саме це окреслило сферу досліджень, часткові результати яких представлені в даній статті, метою котрої є розробка методики комплексної оцінки рівня вхідних ринкових бар'єрів та її апробація. Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- узагальнення існуючих підходів до визначення та класифікації галузевих вхідних бар'єрів, діагностування їхнього рівня;
- розробку методики комплексної кількісної оцінки рівня вхідних ринкових бар'єрів;
- апробацію запропонованої методики на прикладі вітчизняного ринку молокопродуктів.

У працях, присвячених визначенню галузевих вхідних бар'єрів, розглядають два підходи: перший – з погляду теорії галузевих ринків, другий – з погляду стратегічного управління. Метою першого підходу є виявлення бар'єрів входу й аналіз характеристик галузі, у якій такі бар'єри існують. Другий підхід припускає оцінку існування бар'єрів з погляду стратегічних рішень компанії в рамках політики стратегічного управління.

У межах підходу теорії галузевих ринків можна виокремити наступні концепції, що визначають галузеві бар'єри входу: структурне визначення Дж. Бейна, визначення представників Чиказької школи, нормативне визначення Ф. Вайцекера й Г. Демсеца, визначення з позицій укоріненних фірм; визначення в рамках контрактного підходу; визначення з погляду переваг інтерналізації. Характеристика бар'єрів входу в рамках названих шкіл теорії галузевих ринків представлена в табл. 1.

За даними табл. 1, визначення галузевих вхідних бар'єрів різняться, і в першу чергу відмінність полягає в тій науковій позиції, з точки зору якої й роз'яснюється зміст терміна.

У літературі з теорії організації галузевих ринків традиційним є поділ вхідних ринкових бар'єрів на стратегічні (цінова поведінка підприємств, диференціація продукту, диверсифікація за продуктовими лініями, рівень вертикальної інтеграції, витрати на рекламу та створення іміджу підприємства) та нестратегічні (концентрація, технологічні показники, рівень концентрації покупців та характеристики попиту, рівень іноземної конкуренції, капітальні витрати, рівень цін та витрат, інституційні бар'єри).

Таблиця 1. Визначення бар'єрів входу в рамках підходів різних шкіл теорії галузевих ринків¹

Школа/підхід, що визначає галузеві бар'єри входу	Характеристика (визначення) вхідних бар'єрів	Види вхідних бар'єрів
Структурне визначення (Дж. Бейн)	Фактори, що дозволяють укоріненним фірмам одержувати надприбутки без загрози входу потенційних новачків	Абсолютна перевага у витратах Контроль над стратегічними ресурсами Організаційна структура Економія від масштабу Надлишкові потужності Продуктові й процесні патенти Диференціація продукту Дослідження й інтенсивність НДЦКР Концентрація Безповоротні витрати Технологічні новачки Вертикальна інтеграція
Визначення Чиказької школи (Дж. Стіглер)	Витрати виробництва, які повинна понести фірма, що прагне ввійти в галузь, але не несуть фірми, що вже перебувають у галузі	Абсолютна перевага у витратах Потреба в капіталі Витрати функціонування на закордонних ринках Переваги в досвіді (тривалість перебування в галузі)

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА РІВНЯ ВХІДНИХ РИНКОВИХ БАР'ЄРІВ НА ОСНОВІ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІСРАРХІЇ

Школа/підхід, що визначає галузеві бар'єри входу	Характеристика (визначення) вхідних бар'єрів	Види вхідних бар'єрів
		Високі заробітні плати для зайнятих і менеджерів Технологічний рівень Розміщення Щільність продуктового простору Опір укорінених фірм Витрати на продажі
Нормативний підхід (Ф. Вайцзекер, Г. Демсец)	Споживчі переваги й поведінка споживачів як фактор «зведення» галузевих бар'єрів входу (роль зовнішніх ефектів, інформаційні й трансакційні витрати повинні враховуватися в розрахунках).	Культурні відмінності Купівельна лояльність Витрати споживачів, пов'язані зі зміною споживання марки
Визначення з позиції вкорінених фірм (Р. Гільберг)	Рента, яка отримана з факту функціонування в галузі.	Доступ до дистриб'юторських мереж Реклама Кваліфікована робоча сила Торговельні марки Контроль над стратегічними ресурсами Лімітує цінотворення
Контрактний підхід (Р. Коуз, А. Алчіан, О. Уільямсон)	Фактори, що обумовлюють високий рівень трансакційних витрат оперування фірми в галузі	Доступ до дистриб'юторських мереж Специфічність активів Невизначеність Витрати оперування на закордонних ринках Організаційна структура Переваги в досвіді (тривалість перебування в галузі) Неповнота й асиметрія інформації Інвестиційні ризики Вертикальна інтеграція
Підхід інтерналізації (М. Кессон, Д. Кейвз)	структури, що пояснюють існування мультинаціональних корпорацій (МНК) і галузевих бар'єрів входу	Специфічність активів Кваліфікована робоча сила Торговельні марки Витрати оперування на закордонних ринках Переваги в досвіді (тривалість перебування в галузі) Урядові ліцензії Урядова політика Інвестиційні ризики Технологічний рівень (рівень технологічного розриву) Розміщення Щільність продуктового простору Диференціація продукту Концентрація Вертикальна інтеграція

У той же час існують і інші класифікації, які доповнюють традиційний підхід. Так, С.А. Лук'яновим [6] запропонований підхід, відповідно до якого вхідні бар'єри можна розподілити на дві великі групи, ґрунтуючись на ступені їх впливу на виробничу функцію: структурно-технологічні й поведінкові (табл. 2).

Таблиця 2. Класифікація вхідних бар'єрів

Тип бар'єрів	Нестратегічні	Стратегічні
Структурно-технологічні	Економія від масштабу Місткість галузі Технологія й рівень життєвого циклу Обсяг початкового інвестування Надлишки потужності Рівень технологічного розриву Концентрація	Продуктова диференціація Вертикальна інтеграція Торговельні марки Продуктові й процесні патенти Диверсифікація
Поведінкові	Адміністративні бар'єри Стан інфраструктури галузі Витрати на НДДКР Культурні відмінності	Ціноутворення, що обмежує вхід Реклама Дослідження й розробки Неповнота й асиметрія інформації Інвестиційні ризики Витрати оперування на закордонних ринках

Класифікація галузевих бар'єрів входу, представлена таким способом, дозволяє враховувати широкий набір технологічних, інституціональних і поведінкових параметрів, що визначають умови входу в галузь нових фірм.

Результати узагальнення існуючих методів та показників оцінки висоти вхідних ринкових бар'єрів представлені у табл. 3 [

Таблиця 3. Найпоширеніші методи визначення основних типів вхідних ринкових бар'єрів

Вид вхідного бар'єру	Складові, джерела виникнення	Показник (методика) оцінки
1. Стратегічне ціноутворення	Цінове лідирування; обмежує вхід ціноутворення; встановлення монопольних цін	Порівняльний та динамічний аналіз цін; аналіз цінової політики галузевих підприємств
2. Диференціація продукції	Горизонтальна диференціація; вертикальна диференціація; географічна диференціація; диференціація за обслуговуванням	Еластичність остаточного попиту на товар окремого підприємства (цінова, за доходом) (методи кореляційно-регресійного аналізу)
3. Диверсифікація за продуктовими лініями	Наявність та кількість товарів-замінників (товарів – доповнювачів); прибутковість і конкурентна агресивність галузей, що виробляють товари-замінники (товари-доповнювачі); середні темпи зростання ринків, на яких функціонують галузеві підприємства	галуз' у відповідності з стандартними галузевими кодами; індекс кількісного еквіваленту (модифікований індекс Херфіндаля-Хіршмана); індекс ентропії
4. Вертикальна інтеграція	Концентрація підприємств – постачальників галузі; рівень витрат, пов'язаних з переорієнтацією на інших постачальників; можливість інтеграції «вперед» і «назад»; частка витрат на продукцію постачальників в загальних витратах галузі; внесок постачальників в забезпечення якості і сервісу продукту галузі	Відношення доданої вартості до обсягів продажу та порівняння його із середньогалузевим показником (підхід А.Лаффера, М.Адельмана); індекс інтеграції (підхід М. Горта); зміна частки підприємств, що просуваються протягом визначеного періоду часу вперед (назад) за технологічним ланцюгом (підхід Г. Лайвсея, М. Портера)
5. Концентрація	Рівень концентрації виробників; рівень стабільності складу ринкових лідерів; рівень рівномірності розподілу ринкових часток; рівень опору укорієнених фірм	Показники рівня ринкової концентрації (індекс концентрації, індекс Херфіндаля-Хіршмана, індекс ентропії, ін.); Ринкова частка
6. Технологічні характеристик-ки (ефект масштабу):	Спеціалізація та розподіл праці; ефект досвіду; зниження питомих постійних витрат; економія витрат на обслуговування; економія експлуатаційних витрат; економія від різноманітності; зростання ефекту від проведення НДДКР; вища ефективність методів стимулювання збуту	Мінімально ефективний випуск (аналіз рівня прибутковості в залежності від розміру заводу; статистичний аналіз витрат; тест на виживання Д. Стіглера; інженерний підхід; метод псевдоданих Гріффіна); різниця між рівнями середніх витрат великих та малих підприємств; показник переваги у витратах
7. Рівень концентрації покупців та характеристики попиту	Чисельність та концентрація споживачів; рентабельність діяльності покупців продукції галузі; еластичність попиту споживачів; рівень та динаміка попиту на продукцію; купівельна лояльність; витрати споживачів, пов'язані із зміною споживчої марки	Еластичність попиту на продукцію; показники рівня концентрації; темп росту попиту на продукцію
8. Рівень іноземної конкуренції	Ставка імпорتنних тарифів; кількість та концентрація іноземних конкурентів	Частка обсягів продажу імпортованої продукції в загальному обсязі ринкового продажу; показники концентрації
9. Інституційні бар'єри	Системи ліцензування діяльності підприємств; державний контроль над цінами, рівнем доходності; податкова політика; надання патентних прав	-

Основними недоліками наведених загальноприйнятих методів оцінки є наступні:

- багаточисельність вимог щодо вихідних даних і труднощі їх дотримання;
- потреба у великому масиві вихідної інформації та висока трудомісткість застосування;
- неможливість визначення рівня кожного типу ринкового бар'єру за кількісною шкалою та їхнього співвідношення через різний економічний зміст індивідуальних показників оцінки.

Останній недолік є найсуттєвішим. Як видно із табл. 3, кожний тип ринкового вхідного бар'єру є результатом сукупної дії певного переліку підпорядкованих по відношенню до нього складових. Характер зв'язку між складовими і ринковими бар'єрами входу є таким, що складові визначають рівень лише одного ринкового бар'єру. До того ж, впливи різних складових на рівень відповідного ринкового бар'єру не є між собою рівноцінними. Тобто різні складові нижчого ієрархічного рівня по-різному визначають наявність та висоту окремого бар'єру входу [2].

З огляду на це, доцільним є здійснення комплексної кількісної оцінки рівня вхідних ринкових бар'єрів шляхом застосування методу аналізу ієрархій Т. Сааті, що передбачає оперування вербальними даними та їхнє перетворення в кількісні. Механізм реалізації такого методу детально описаний у [2, 9]. У спрощеному вигляді процедуру визначення рівня вхідних ринкових бар'єрів можна представити таким чином:

1. Визначається перелік складових, S_i^j , $i = \overline{1, n}$, $j = \overline{1, m}$, що характеризують висоту відповідного ринкового бар'єру B_j , де n - кількість складових, які визначають рівень j - го ринкового бар'єру; m - кількість вхідних ринкових бар'єрів;

2. Для складових S_i^j , що визначають висоту відповідного ринкового бар'єру B_j , визначається вектор

- для кожного набору складових, що визначають висоту ринкових бар'єрів, здійснюються їхні парні порівняння в термінах домінування елементів такого набору із подальшою їх кількісною інтерпретацією. Якщо прийняти п'ятирівневу шкалу порівняння, то оцінні поняття та їх кількісні інтерпретації є такими: однаково важливі (ОВ) – 1; ненабагато важливіший (НВ) – 3; суттєво важливіший (СВ) – 5; значно важливіший (ЗВ) – 7; абсолютно важливіший (АВ) – 9;

- отримані кількісні інтерпретації оформлюються у вигляді матриць парних порівнянь, яка матиме вигляд:

$$\begin{array}{c|cccc}
 & S_1 & S_2 & \dots & n \\
 \hline
 S_1 & r_1 / 1 & r_{12} & \dots & r_1 / n \\
 S_2 & r_2 / 1 & r_2 / 2 & \dots & r_2 / n \\
 \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\
 n & r_n / 1 & r_n / 2 & \dots & r_n / n
 \end{array}
 , (1)$$

де r_1, r_2, \dots, r_n – вагові коефіцієнти (пріоритети) порівнюваних складових;

n – кількість порівнюваних складових.

- На основі отриманих m матриць парних порівнянь визначаються вектори пріоритетів (ваги складових висоти кожного ринкового бар'єру) у такі можливі способи: (1) сумуванням елементів кожної строки матриці та нормалізуванням шляхом ділення кожної суми на суму всіх елементів; (2) як власний вектор відповідної матриці; (3) як середнє геометричне елементів рядків матриці тощо;

- визначаються рівні всіх складових, що визначають висоту кожного ринкового бар'єру w_i^j . Якщо прийняти п'ятирівневу шкалу оцінювання, якісні оцінки та їх кількісні інтерпретації будуть наступними: 5 – дуже високий рівень фактора (ДВ); 4 – високий рівень фактора (В); 3 – середній рівень фактора (С); 2 – низький рівень фактора (Н); 1 – дуже низький рівень фактора (ДН). При визначенні таких рівнів необхідно приймати до уваги не тільки ступінь, але й напрямок впливу складової на ступінь відповідного бар'єру. Якщо такий вплив є зворотним, необхідним є наступне інвертування оцінки рівня даної складової;

- за кожним ринковим бар'єром визначається загальний його рівень за формулою:

$$B^j = \sum S_i^j w_i^j, j = 1, m, (2)$$

де S_i^j – ваговий коефіцієнт для i - і складової, що визначає ступінь j - го ринкового бар'єру;

w_i^j – рівень i - і складової, що визначає ступінь j - го ринкового бар'єру.

Результатом використання такої методики виступає вектор загальних рівнів всіх типів ринкових вхідних бар'єрів. За результатами інтерпретації отриманих кількісних даних формуються ефективні варіанти стратегічної поведінки галузевих підприємств.

Апробація запропонованої методики комплексної оцінки рівня вхідних ринкових бар'єрів на вітчизняному ринку молокопродуктів потребує представлення наступних фактів.

За даними Держкомстату України, вітчизняний ринок молокопродуктів характеризується стрімким скороченням темпів росту обсягів споживання протягом 2006 – 2008 рр., а в 2009 р. мало місце скорочення місткості ринків всіх без виключення видів продукції (на 4,9 – 9% в залежності від її виду). Негативна динаміка ринкових обсягів забезпечується скороченням національного виробництва молочної продукції починаючи з 2007 р. у середньому на 0,5 – 6,1% [8].

Сьогодні на національному ринку молочної продукції функціонує понад 4000 вітчизняних виробників, більшість із них (70 – 90%) діють у межах національного, регіонального та місцевого масштабів. У міжнародному масштабі конкурує лише обмежена кількість підприємств – лідерів національного ринку. Протягом 2007 – 2010 рр. динаміка обсягів вивозу за кордон експортоорієнтованих видів молокопродуктів (твердих сирів і масла тваринного) описується позитивними трендами. На частку імпортерів припадає до 2 – 10% (в залежності від виду продукції), при чому спостерігається її від'ємна динаміка [8].

Основними характеристиками стану конкуренції на національному ринку молокопродуктів є наступні: яскрава вираженість галузевих лідерів, високий рівень стабільності їх складу та рангів за обсягами випуску; значний ступінь нерівномірності розподілу ринкових часток між ринковими операторами; нижчий за середній рівень концентрації; наявність тенденцій укрупнення підприємств і витіснення із ринку дрібних операторів; зростання кількості великих виробників. Ступінь чутливості попиту на молокопродукти до змін у ціні та доходах є високим (абсолютні значення відповідних коефіцієнтів еластичності в залежності від виду продукції варіюють у межах 1,04 – 8,7 та 0,5 – 10,3), що виступає індикатором високого рівня вертикальної диференціації продукції підприємств.

Конкретизація складових, що визначають висоту вхідних бар'єрів на вітчизняному ринку

Таблиця 4. Складові вхідних бар'єрів на вітчизняному ринку молокопродуктів

Ринковий бар'єр, позначення	Складова ринкового бар'єру, позначення
1	2
1. Стратегічне ціноутворення, B_1	- цінове лідирування, S_1^1 ; - обмежуюче вхід ціноутворення, S_2^1 ; - встановлення монопольних цін, S_3^1
2. Диференціація продукції, B_2	- горизонтальна диференціація, S_1^2 ; - вертикальна диференціація, S_2^2 ; - географічна диференціація, S_3^2
3. Диверсифікація за продуктовими лініями, B_3	- наявність та кількість товарів – доповнювачів, S_1^3 ; - наявність та кількість товарів – замінювачів, S_2^3 ; - прибутковість та конкурентна агресивність галузей, що виробляють товари – замінювачі (доповнювачі), S_3^3 ; - середні темпи зростання ринків, на яких функціонують галузеві підприємства, S_4^3
4. Вертикальна інтеграція, B_4	- концентрація підприємств-постачальників галузі, S_1^4 ; - рівень витрат, пов'язаних із зміною постачальників, S_2^4 ; - можливість інтеграції «назад», S_3^4
5. Концентрація, B_5	- рівень концентрації виробників, S_1^5 ; - рівень стабільності складу лідерів, S_2^5 ; - рівень рівномірності розподілу ринкових часток, S_3^5 ; - опір укорінених фірм, S_4^5
6. Технологічні характеристики (ефект масштабу), B_6	- ефект досвіду, S_1^6 ; - зниження питомих постійних витрат, S_2^6 ; - економія від різноманітності, S_3^6
7. Рівень концентрації споживачів та характеристики попиту, B_7	- чисельність споживачів, S_1^7 ; - рівень та динаміка попиту на продукцію, S_2^7 ; - еластичність попиту, S_3^7 ; - купівельна лояльність, S_4^7 ; - витрати споживачів, пов'язані зі зміною споживчої марки, S_5^7
8. Рівень іноземної конкуренції, B_8	- ставка імпорتنних тарифів, S_1^8 ; - кількість іноземних конкурентів, S_2^8 ; - концентрація іноземних конкурентів, S_3^8
9. Інституційні бар'єри, B_9	- податкова політика, S_1^9 ; - урядові ліцензії, S_2^9 ; - державний контроль над цінами, S_3^9

На основі експертних оцінок, сформованих авторами роботи, були отримані наступні результати здійснення парних порівнянь складових, які визначають висоту ринкового бар'єру «Стратегічне ціноутворення» (табл. 5).

Таблиця 5. Результати здійснення попарних порівнянь складових, які визначають висоту ринкового бар'єру «Стратегічне ціноутворення»

Складові бар'єру B_1	S_1^1	S_2^1	S_3^1
S_1^1	ОВ	ЗВ	СВ
S_2^1	(ЗВ) ⁻¹	ОВ	(НВ) ⁻¹
S_3^1	(СВ) ⁻¹	НВ	ОВ

Тоді відповідна матриця парних порівнянь складових, які визначають висоту ринкового бар'єру

	S_1	S_2^1	S_3^1
S_1	1	7	5
S_2^1	1/7	1	1/3
S_3^1	1/5	3	1

Решта матриць парних порівнянь складових, що визначають висоту інших ринкових бар'єрів, отримана аналогічно. Визначені на основі матриць парних порівнянь вектори пріоритетів (ваги складових висоти кожного ринкового бар'єру) зведені у табл. 6.

Таблиця 6. Вектори пріоритетів для складових ринкових бар'єрів кожного типу

	Набір складових	Вектор пріоритетів
1. Стратегічне ціноутворення, B_1	$(S_1^1; S_2^1; S_3^1)$	(0,696; 0,079; 0,225)
2. Диференціація продукції, B_2	$(S_1^2; S_2^2; S_3^2)$	(0,247; 0,654; 0,099)
3. Диверсифікація за продуктовими лініями, B_3	$(S_1^3; S_2^3; S_3^3)$	(0,216; 0,479; 0,255; 0,05)
4. Вертикальна інтеграція, B_4	$(S_1^4; S_2^4; S_3^4)$	(0,103; 0,291; 0,605)
5. Концентрація, B_5	$(S_1^5; S_2^5; S_3^5)$	(0,158; 0,136; 0,158; 0,548)
6. Технологічні характеристики (ефект масштабу), B_6	$(S_1^6; S_2^6; S_3^6)$	(0,426; 0,471; 0,103)
7. Рівень концентрації споживачів та характеристики попиту, B_7	$(S_1^7; S_2^7; S_3^7; S_4^7; S_5^7)$	(0,125; 0,287; 0,269; 0,269; 0,049)
8. Рівень іноземної конкуренції, B_8	$(S_1^8; S_2^8; S_3^8)$	(0,072; 0,589; 0,339)
9. Інституційні бар'єри, B_9	$(S_1^9; S_2^9; S_3^9)$	(0,25; 0,145; 0,335)

Після уточнення складових вхідних бар'єрів на вітчизняному ринку молокопродуктів та їхніх вагомостей, на основі методу експертних оцінок визначаються їхні рівні, приведені у табл. 7.

Результати визначення вектору загальних рівнів вхідних бар'єрів на ринку молокопродуктів наведені у табл. 8.

Дані табл. 8 дозволяють зробити наступні висновки. Найбільшою перешкодою для підприємств – новачків галузі виступають саме поведінкові стратегічні (рівень концентрації споживачів та характеристики попиту, інституційні бар'єри) та нестратегічні (стратегічне ціноутворення, рівень іноземної конкуренції) бар'єри входу на вітчизняному ринку молокопродуктів. При розробці стратегій діючим в галузі підприємствам необхідно вживати заходи щодо підвищення рівня стратегічних структурно-технологічних бар'єрів (диверсифікації за продуктовими лініями, вертикальної інтеграції тощо), а також враховувати низькі рівні нестратегічних структурно-технологічних бар'єрів входу (ефекту масштабу та рівня концентрації).

Таблиця 7. Складові ринкових бар'єрів, їхні ваги та рівні

Ринковий бар'єр, позначення	Складава ринкового бар'єру, позначення	Вага	Рівень
1. Стратегічне ціноутворення, B_1	- цінове лідировання, S_1^1 ; - обмежуваче вхід ціноутворення, S_2^1 ; - встановлення монопольних цін, S_3^1	0,079 0,225	3 (С) 1 (ДН)
2. Диференціація продукції, B_2	- горизонтальна диференціація, S_1^2 ; - вертикальна диференціація, S_2^2 ; - географічна диференціація, S_3^2	0,654 0,099	3 (С) 5 (ДВ) 2 (Н)
3. Диверсифікація за продуктовими лініями, B_3	- наявність та кількість товарів – доповнювачів, S_1^3 ; - наявність та кількість товарів – замінювачів, S_2^3 ; - прибутковість та конкурентна агресивність галузей, що виробляють товари – замінювачі (доповнювачі), S_3^3 ; - середні темпи зростання ринків, на яких функціонують галузеві підприємства, S_4^3	0,479 0,255 0,05	4 (В) 1 (ДН) 3 (С)
4. Вертикальна інтеграція, B_4	- концентрація підприємств-постачальників галузі, S_1^4 ; - рівень витрат, пов'язаних із зміною постачальників, S_2^4 ; - можливість інтеграції «назад», S_3^4	0,103 0,291 0,605	1 (ДН) 3 (С) 2 (Н)

5. Концентрація, B_5	- рівень концентрації виробників, S_1^5 ; - рівень стабільності складу лідерів, S_2^5 ; - рівень рівномірності розподілу ринкових часток, S_3 ; - опір укоріненних фірм, S_4^5	0,136 0,158 0,548	1 (ДН) 4 (В) 1 (ДН)
6. Технологічні характеристики (ефект масштабу), B_6	- ефект досвіду, S_1^6 ; - зниження питомих постійних витрат, S_2 ; - економія від різноманітності, S_3^6	0,426 0,471 0,103	2 (Н) 2 (Н)
7. Рівень концентрації споживачів та характеристики попиту, B_7	- чисельність споживачів, S_1^7 ; - рівень та динаміка попиту на продукцію, S_2^7 ; - еластичність попиту, S_3^7 ; - купівельна лояльність, S_4^7 ; - витрати споживачів, пов'язані зі зміною споживчої марки, S_5	0,125 0,269 0,269 0,049	4 (В), (-) 4 (В), (-) 5 (ДВ) 3 (С) 1 (ДН)
8. Рівень іноземної конкуренції, B_8	- ставка імпорتنних тарифів, S_1^8 ; - кількість іноземних конкурентів, S_2^8 ; - концентрація іноземних конкурентів, S_3^8	0,589 0,339	3 (С), (-) 4 (В)
9. Інституційні бар'єри, B_9	- податкова політика, S_1^9 ; - урядові ліцензії, S_2^9 ; - державний контроль над цінами, S_2^9	0,25 0,335	1 (ДН) 5 (ДВ)

*Вплив даної складової на ступінь відповідного бар'єру є зворотним, тому необхідним є наступне інвертування її оцінки.

Таблиця 8. Результати оцінки рівня вхідних бар'єрів на вітчизняному ринку молокопродуктів

Ринковий бар'єр, позначення	Рівень фактора
1. Стратегічне ціноутворення, B_1	3,546 (С, В)
2. Диференціація продукції, B_2	4,209 (В)
3. Диверсифікація за продуктовими лініями, B_3	2,513 (Н, С)
4. Вертикальна інтеграція, B_4	2,186 (Н)
5. Концентрація, B_5	1,882 (Н)
6. Технологічні характеристики (ефект масштабу), B_6	2 (Н)
7. Рівень концентрації споживачів та характеристики попиту, B_7	3,849 (В)
8. Рівень іноземної конкуренції, B_8	3,339 (С)
9. Інституційні бар'єри, B_9	3,345 (С)

Потрібно відзначити, що визначення та оцінювання рівня вхідних ринкових бар'єрів є необхідною передумовою для формування стратегічних орієнтирів функціонуючих галузевих підприємств, спрямованих на забезпечення довгострокового характеру їх ринкового успіху, що і виступає напрямом подальших досліджень авторів.

Джерела та література:

1. Авдашева С. Б. Теория организации отраслевых рынков : учеб. для студ. высш. учеб. зав. / С. Б. Авдашева, Н. М. Розанова. – М. : Магистр, 1998. – 320 с.
2. Гаращенко Н. М. Формалізація моделі аналізу п'яти сил галузевої конкуренції М. Портера на базі інструментів теорії нечітких множин / Н. М. Гаращенко, О. С. Коцюба. – К. : КНЕУ, 2005. – 33 с.
3. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса: концепции и методы планирования : учеб. пособие / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 192 с.
4. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
5. Лукьянов С. А. Детерминирование входных барьеров как важнейшей динамической характеристики отрасли / С. А. Лукьянов // Известия Уральского гос. экономического ун-та. – 2006. – Т. 2. – № 14. – С. 33-39.
6. Лукьянов С. А. Типология отраслевых входных барьеров : подходы различных школ в теории отраслевых рынков / С. А. Лукьянов // Экономические науки. – 2008. – № 39. – С. 106-109.
7. Наливайко А. П. Теория стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
8. Державна служба статистики України : [Електронний ресурс] : офіційний сайт. – Режим доступу : <http://>

9. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати; пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. – М. : Радио и связь, 1993. – 278 с.
10. Тироль Ж. Рынки и рыночная власть : теория организации промышленности : в 2 т. / Ж. Тироль; под ред. В. М. Гальперина и др. – СПб. : Экономическая школа; Ун-т экономики и финансов; Высшая школа экономики, 2000. – Т. 2. – 450 с.
11. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
12. Шерер Ф. Структура отраслевых рынков / Ф. Шерер, Д. Росс; [пер. с англ.]. – М. : ИНФРА-М, 1997. – VI, 698 с.

Аметова Э.И., Литвиненко А.В.

УДК 005.583

ОСОБЕННОСТИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*Разделяй и властвуй – мудрое правило;
но объединяй и направляй – еще лучше.
И. Гете*

Руководитель, который не умеет или не хочет делегировать, даже не представляет, насколько отрицательно сказывается это на работе всей компании. Практика, однако, показывает неодинокные случаи пренебрежения руководителями возможностями и преимуществами рационального делегирования полномочия. В таких случаях говорят: «Сильные менеджеры распределяют обязанности между работниками, слабые работают сами» [2].

Слабый руководитель окружает себя такими же слабыми работниками, так как боится возможной конкуренции и потери должности. Он не доверяет подчиненным, пытается как можно больше сделать сам, от этого хватается за все подряд, но все же ничего не успевает. Сложные и ответственные дела откладываются на неопределенный период времени. Такой руководитель, осознавая свою беспомощность, нервничает, чем время от времени раздражает коллектив. Слабый руководитель не способен ввести и придрерживаться демократического стиля управления, а значит, обречен на провал.

Неумение руководителя передавать часть своих полномочий заставит его все делать самому, работая до полного изнеможения и неразумно пытаясь вникнуть во все дела одновременно, расходуя на это большую часть своих сил.

Во время анализа целесообразности передачи части своих полномочий руководитель должен учитывать мотивы и цели деятельности компании. Если руководитель должен сконцентрировать свои усилия на перспективные целевые проблемы, играющие решающую роль для будущего, то оптимальным будет являться вариант поручения решения текущих проблем своим подчиненным. Менеджер должен руководствоваться простым правилом: все, что могут сделать подчиненные, должны делать они (но конечно же с учетом их загруженности).

Таким образом, актуальность исследуемого вопроса обусловлена постоянным поиском адекватных путей рационального делегирования полномочий, способствующего росту эффективности труда.

Анализ основных научных исследований и публикаций. Вопросом делегирования полномочия в разное время занимались ведущие ученые и исследователи.

С. Озоль, бизнес-тренер, в своей статье «Делегирование полномочий – путь к успеху или гибели» отмечает: «В большинстве современных компаний все нити управления находятся в руках первого лица... Такая система управления порождает множество проблем как для бизнеса, так и для собственника»[6].

Так, Н. Дорошук, тренер-практик, при изучении вопросов делегирования обращает особое внимание на его роль в управлении организации в целом и решении поставленных задач: «Организационная атмосфера делегирования полномочий накладывает меньше ограничений на персонал. Такая атмосфера возвращает и укрепляет культуру обучения, в которой изменения, умения, успехи и продвижение ценнее правил и процедур...».

М. Станкин, профессор, академик АПСН, в своей статье, посвященной делегированию полномочий, утверждает: «... Нередко руководитель боится потерять авторитет, передавая часть своих обязанностей подчиненным. Ведь распространено мнение, что он потому и стал начальником, что только ему по плечу соответствующие функции».

Г. Ягудина, бизнес-консультант, анализируя процесс делегирования, пришла к выводу, что «в конечном счете каждый руководитель решает сам, как ему удобнее руководить. Главное помнить, что человек, который не верит в компетентность других людей, обречен все делать сам...».

Выделение нерешенных частей проблемы. Анализ исследований и публикаций позволяет сделать вывод о том, что вопрос делегирования полномочий не является достаточно изученным и не существует однозначного мнения о рациональности принятия или непринятия данного процесса в организации. Следует также обратить внимание на особенности делегирования полномочий в условиях кризиса.

Целью данного исследования является определение оптимальных путей решения проблем, связанных с