

УДК 330.341.1:664.6

Ткач У. В.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ РОЗВИТКУ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЇХ СХИЛЬНОСТІ ДО ІННОВАЦІЙНОГО РИЗИКУ

Досліджено і розроблено стратегічні матричні моделі в контексті формування стратегічних орієнтирів розвитку хлібопекарських підприємств в умовах їх схильності до інноваційного ризику. Сформовано матрицю «схильність до інноваційного ризику – відповідність технологічному прогресу» та проведено позиціонування досліджуваних підприємств на її квадрантах. Проведена економічна інтерпретація позицій досліджуваних підприємств. Сформовано стратегічні орієнтири розвитку хлібопекарських підприємств в умовах їх схильності до інноваційного ризику та сталості параметра технологічного прогресу.

Ключові слова: моделювання, стратегічний аналіз, схильність до інноваційного ризику, хлібопекарська галузь.

Постановка проблеми. Для вирішення наукової проблеми вдосконалення методичного забезпечення управління інноваційними ризиками на підприємствах харчової промисловості нами попередньо побудовано та реалізовано алгоритм вдосконалення діагностики схильності до інноваційного ризику підприємств хлібопекарської галузі, а також розроблено десятирічний прогноз валового прибутку шляхом екстраполяції динамічних рядів факторів комплексних моделей доходу та собівартості реалізованої продукції [5]. Це дало змогу ранжувати досліджувані підприємства за інтегральним показником схильності до інноваційного ризику, який синтезував у собі нормовані значення 8 коефіцієнтів ефективності використання ресурсів. Логічним продовженням дослідження в контексті формування стратегічних орієнтирів розвитку хлібопекарських підприємств в умовах їх схильності до інноваційного ризику стане розробка стратегічних матричних моделей, що є одним із найбільш перспективним методом у стратегічному аналізі підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці у сфері управління ризиками та інноваційною діяльністю підприємств, зокрема таких зарубіжних авторів, як П. Абрансон, Р. Л. Акоф, І. Анисофф, О. А. Грунін, Р. Інглехарт, В. Ф. Гапоненко, Р. А. Караллі, С. Кім, С. Шін, а також вітчизняних – О. В. Ареф'єва, Б.М. Андрушків, І. А. Бланк, В. Я. Брич, В. В. Вітлінський, Л. І. Воротіна, В. М. Геєць, М. М. Єрмошенко, Г. В. Козаченко, І. Г. Манцуров, В. І. Мунтян, В. В. Прохорова, А. М. Штангрет, О. І. Ястремський та ін., здебільшого присвячені окремим напрямкам теоретичних і прикладних аспектів вирішення проблеми управління ризиками та стимулювання інноваційної діяльності підприємств різних галузей національної економіки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Матричний аналіз або моделювання є найбільш прогресивним методичним апаратом у стратегічному менеджменті, який ґрунтується на побудові стратегічної матриці у координатній площині, утвореній 2 критеріями – показниками, що є найбільш значимими, і поєднання яких у матриці дасть найбільш достовірні результати щодо позиціонування досліджуваних підприємств.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є визначення критичних значень критеріїв, які утворюють стратегічну

матрицю. Найбільш прийнятним є визначення 1 критичного значення для кожного критерію, тоді на матриці відкладаються лінії критичних значень, що поділяють кожну вісь на дві частини, утворюючи 4 квадранти стратегічної матриці, на яких і здійснюється позиціонування підприємств. Власне, таке позиціонування підприємства дозволяє визначити поточний стан його розвитку за визначеними критеріями і розробити множини стратегічних рішень для подальшої їх інтерпретації в управлінській діяльності.

Виклад основного матеріалу. При вивченні автором наукової проблематики управління інноваційними ризиками підприємств харчової промисловості встановлено, що матричне моделювання в цій сфері практично не застосовується, а тому потребує серйозного дослідження на придатність та практичної апробації [1]. На наш погляд, найбільш важливими критеріями, одержаними в ході проведених досліджень у дисертації є інтегральний показник схильності до ризику підприємств хлібопекарської, параметр технологічного прогресу та валова рентабельність продажу [9].

Шляхом поєднання інтегрального показника схильності до інноваційного ризику та параметру технологічного прогресу (відображає відповідність підприємства сучасним інноваційним технологіям у галузі) сформуємо матрицю «схильність до інноваційного ризику – відповідність технологічному прогресу» та проведемо позиціонування досліджуваних підприємств на її квадрантах (рис. 1).

На рис. 1 кожен квадрант побудованої нами матриці розміщено на відповідній чверті координатної площини, у зв'язку з чим порядковий номер

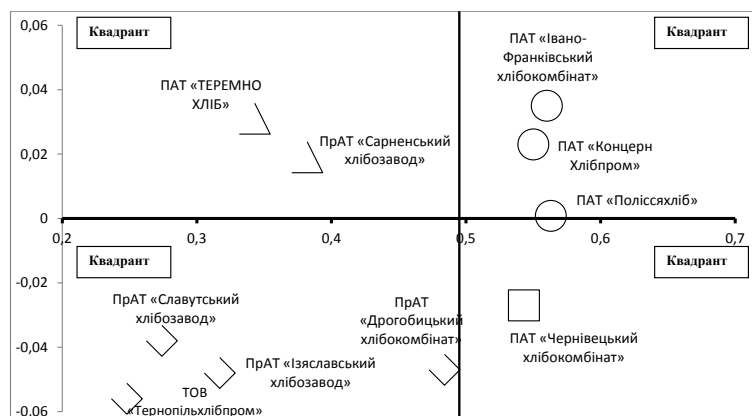


Рис. 1. Матриця «схильність до інноваційного ризику – відповідність технологічному прогресу» хлібопекарських підприємств за 2001-2012 рр.

квадранту відповідає порядковому номеру координатній чверті. По осі абсцис відкладено усереднені значення за 2001-2012 рр. інтегрального показника схильності до інноваційного ризику, по осі ординат – параметру технологічного прогресу. Слід зазначити, що критичним значенням інтегрального показника схильності до інноваційного ризику є 0,5, а параметру технологічного прогресу – 0.

Перейдемо до економічної інтерпретації позицій досліджуваних підприємств. Так, на першому квадранті розміщено 3 підприємства досліджуваної сукупності: ПАТ «Поліссяхліб» з координатами точки позиції (0,563; 0,0008), ПАТ «Концерн Хлібпром» – (0,55; 0,023) та ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» – (0,56; 0,035). Протягом 2001-2012 рр. діяльність даних підприємств характеризувалася низькою схильністю до інноваційного ризику та відповідністю технологічному прогресу. Це відображає позитивна динаміка показників ефективності використання ресурсів, виручки від реалізації, прибутку тощо. В умовах, що склалися, основним стратегічним орієнтиром розвитку підприємств першого квадранту матриці «схильність до інноваційного ризику – відповідність технологічному прогресу» є подальше зниження схильності до інноваційного ризику шляхом використання переваг технологічного прогресу, втілених у постійній модернізації обладнання, відкритті нових технологічних ліній та цехів, що є дійсно значимими витратами, але стратегічний ефект полягає у підвищенні якості та конкурентоспроможності продукції.

Решта 2 підприємства, інноваційна діяльність яких відповідала протягом 2001-2012 рр. вимогам технологічного прогресу, потрапили до квадранту 2, оскільки їх схильність до інноваційного ризику була високою. Це ПАТ «ТЕРЕМНО ХЛІБ» з координатами точки позиції (0,343; 0,031) та ПрАТ «Сарненський хлібозавод» (0,382; 0,019). Основним стратегічним орієнтиром розвитку підприємств другого квадранту має стати подальше освоєння та збільшення випуску продукції на оновленому інноваційному обладнанні, прискорення окупності інвестиційних ресурсів, вкладених у оновлення капіталу, підвищення ефективності використання ресурсів, що насамперед призведе до зниження схильності до інноваційного ризику.

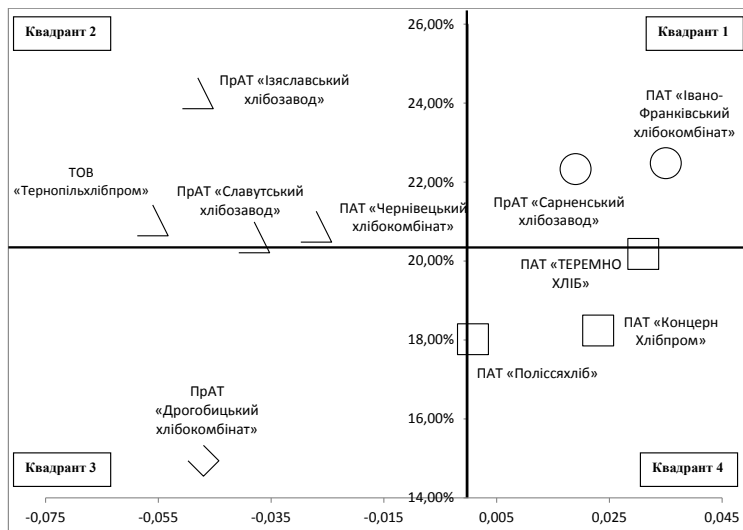


Рис. 2. Матриця «відповідність технологічному прогресу – валова рентабельність продажу» хлібопекарських підприємств за 2001-2012 рр.

Джерело: побудовано за даними річних фінансових звітів підприємств

До квадранту 4 матриці «схильність до інноваційного ризику – відповідність технологічному прогресу» потрапила стратегічна позиція ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» з координатами (0,543; -0,027) – підприємства з низькою схильністю до ризику та невідповідністю інноваційної діяльності технологічному прогресу. Невідповідність інноваційної діяльності даного підприємства технологічному прогресу може означати нездатність адаптуватися в умовах висококонкурентного середовища та низький рівень віддачі від впровадження нового обладнання. Тому стратегічним орієнтиром для підприємства четвертого квадранту стане адаптація до технологічного прогресу шляхом підвищення ефективності інноваційної діяльності, прискорення окупності інвестованих коштів, випуску нових інноваційних видів продукції, що користуються високим попитом на ринку, стимулювання попиту на існуючі види продукції тощо [2].

Квадрант 3 матриці «схильність до інноваційного ризику – відповідність технологічному прогресу» зібрав стратегічні позиції решти підприємств, діяльність яких характеризується високою схильністю до інноваційного ризику та невідповідністю технологічному прогресу, це зокрема: ПрАТ «Дрогобицький хлібокомбінат» з координатами позиції (0,484; -0,047), ПрАТ «Ізяславський хлібозавод» (0,317; -0,048), ПрАТ «Славутський хлібозавод» (0,274; -0,038), ТОВ «Тернопільхлібпром» (0,248; -0,056). Це підприємства, які здійснюють інноваційну діяльність на низькому рівні шляхом лише оновлення та модернізації обладнання, що не відстає від потреб технологічного прогресу, морально застаріле тощо. Поряд з тим, маркетингова діяльність здійснюється на недостатньому рівні, у зв'язку з чим підприємства мають обмежені ринки збуту і не можуть вийти на нові сегменти. Це також пов'язано з їх географічним розташуванням у невеликих містах та існуванням значної кількості конкурентів.

У зв'язку з окресленими проблемами господарська діяльність підприємств квадранту 3 здійснюється неефективно, характер виробництва здебільшого екстенсивного або низькоінтенсивного типу, результати виробництва і збуту продукції недостатні для розширеного відтворення.

Таким чином, стратегічними орієнтирами для підприємств третього квадранту матриці «схильність до інноваційного ризику – відповідність технологічному прогресу», на нашу думку, слід визначити наступні:

- стимулювання маркетингової та збутової діяльності шляхом розробки дієвої конкурентної стратегії;

- зниження схильності до інноваційного ризику шляхом впровадження передових систем управління якістю харчової продукції – системи аналізу небезпек і критичних точок контролю (НАССР) або системи управління безпекою харчових продуктів ISO 22000;

- підвищення якості продукції в результаті впровадження сучасних систем управління якістю;

- залучення інвестицій в основний капітал з метою прискореного оновлення обладнання та впровадження сучасних технологій у виробництво;

- максимізація валового прибутку тощо.

Передумовою максимізації валового прибутку досліджуваних підприємств стане їх позиціонування за матрицею «відповідність технологічному прогресу – валова рентабельність продажу» (рис. 2).

Матриця «відповідність технологічному прогресу – валова рентабельність продажу», наведена на рис. 2, утворена шляхом відкладення по осі абсцис параметра технологічного прогресу, а по осі ординат – усередненого значення валової рентабельності продажу (відношення валового прибутку до виручки від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг) за 2001-2012 рр. Рішення про введення у матрицю критерію валової рентабельності продажу є виправданим, оскільки обсяг валового прибутку є непорівняним показником, бо логічно, що у більшого підприємства валовий прибуток більший, але за цим критерієм визначити, чи воно ефективніше, чи ні, неможливо. Інша річ – валова рентабельність продажу, яка показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. доходу і є цілком порівняною. Попередньо було встановлено, що критичним значенням параметра технологічного прогресу є 0, а за критичне значення валової рентабельності продажу можна взяти як середнє значення для досліджуваної сукупності підприємств, за 2001-2012 рр. – це 20,3%.

З даних, наведених на рис. 2, видно, що протягом періоду аналізу досліджувані підприємства хлібопекарської галузі зайняли такі стратегічні позиції:

- у квадранті 1 – ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» (0,035; 22,48) та ПрАТ «Сарненський хлібо завод» (0,019; 22,33) – підприємства, інноваційна діяльність яких відповідає сучасним вимогам та новаціям технологічного прогресу, їх продукція конкурентоспроможна, користується попитом, в результаті чого темп зростання виручки від реалізації перевищує темп зростання собівартості реалізованої продукції. Основний стратегічний орієнтир – максимізація чистого прибутку та ринкової вартості підприємств;

- у квадранті 4 – ПАТ «Концерн Хлібпром» (0,023; 18,24), ПАТ «Поліссяхліб» (0,0008; 18,02), ПАТ «ТЕРЕМНО ХЛІБ» (0,031; 21,18) – підприємства, інноваційна діяльність яких відповідає вимогам технологічного прогресу, але ефективність збутової діяльності нижча середньої в групі, що може бути пов'язане зі зниженням попиту на продукцію. Основний стратегічний орієнтир – стимулювання збуту продукції та підвищення рівня її конкурентоспроможності;

- у квадранті 2 – ПрАТ «Ізяславський хлібо завод» (-0,048; 24,25), ПрАТ «Славутський хлібо завод» (-0,038; 20,60), ТОВ «Тернопільхлібпром» (-0,056; 21,03), ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» (-0,027; 20,87) – підприємства, виробнича діяльність яких переважно екстенсивного типу, але продукція користується попитом, у зв'язку з чим рівень валової рентабельності продажу вищий середнього для сукупності. Основний стратегічний орієнтир – мінімізація руйнівного впливу інноваційного ризику;

- у квадранті 3 – ПрАТ «Дрогобицький хлібокомбінат» (-0,047; 14,94) – підприємство, яке потребує невідкладних «реанімаційних дій», оскільки руйнівна дія інноваційного ризику має найбільший вплив на його господарську діяльність, порівняно з іншими. Основний стратегічний орієнтир – стимулювання інноваційної діяльності та зниження схильності до інноваційного ризику.

Попередньо нами було побудовано сценарії прогнозу валового прибутку з урахуванням відповідності досліджуваних підприємств вимогам технологічного прогресу в харчовій промисловості протягом 2001-2012 рр., відповідно, екстрапольовано вплив технологічного прогресу на 2013-2022 рр. та розраховано прогнозні значення валового прибутку. На основі розроблених прогнозів розрахуємо валову рентабельність продажу підприємств хлібопекарської галузі (табл. 1).

З даних табл. 1 видно, що, з урахуванням сталості параметра технологічного прогресу, протягом періоду прогнозу середньорічна валова рен-

Таблиця 1

Прогнозні значення валової рентабельності продажу хлібопекарських підприємств на 2013-2022 рр. за реалістичним сценарієм, %

Підприємство	2012 (факт)	Прогнозні значення показника за роками									
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1. ПрАТ «Дрогобицький хлібокомбінат»	22,70	6,75	5,16	3,49	1,75	-0,03	-1,85	-3,69	-5,55	-7,42	-9,28
2. ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	26,11	21,26	22,28	23,39	24,58	25,82	27,1	28,41	29,74	31,08	32,42
3. ПрАТ «Ізяславський хлібо завод»	27,41	20,68	18,35	15,82	13,11	10,21	7,13	3,86	0,4	-3,26	-7,11
4. ПАТ «Концерн Хлібпром»	20,55	22,04	24,83	27,46	29,94	32,28	34,48	36,56	38,51	40,36	42,11
5. ПАТ «Полісся-хліб»	19,33	19,27	18,91	18,56	18,22	17,89	17,57	17,26	16,97	16,69	16,42
6. ПрАТ «Сарненський хлібо завод»	20,15	24,05	25,35	26,61	27,84	29,04	30,21	31,35	32,46	33,55	34,61
7. ПрАТ «Славутський хлібо завод»	20,31	15,5	12,92	10,22	7,39	4,45	1,38	-1,81	-5,14	-8,59	-12,18
8. ПАТ «ТЕРЕМНО ХЛІБ»	26,06	27,71	29,15	30,59	32,01	33,42	34,81	36,17	37,51	38,82	40,11
9. ТОВ «Тернопільхлібпром»	26,84	4,7	-1,46	-8,06	-15,12	-22,65	-30,66	-39,19	-48,27	-57,91	-68,15
10. ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»	25,23	11,6	10,02	8,46	6,9	5,34	3,77	2,17	0,56	-1,09	-2,76
У середньому на 1 підприємство	23,47	17,36	16,55	15,65	14,66	13,58	12,39	11,11	9,72	8,22	6,62

Джерело: власні розрахунки автора.

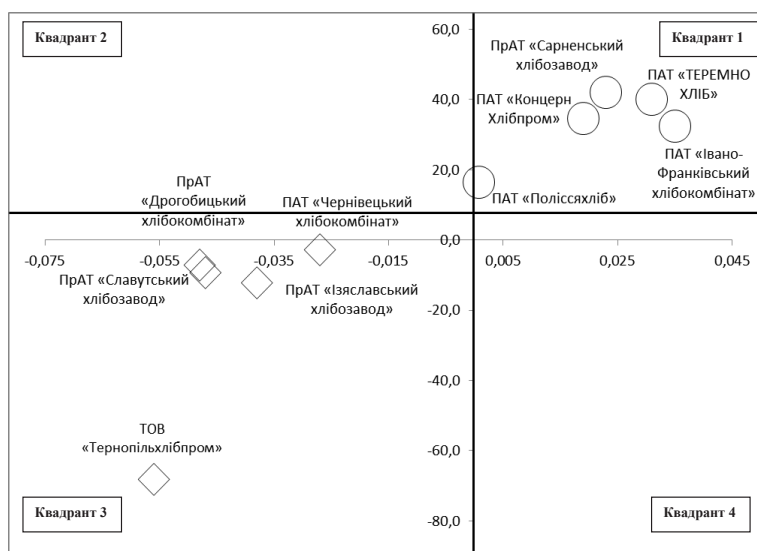


Рис. 3. Матриця «відповідність технологічному прогресу – валова рентабельність продажу» хлібопекарських підприємств (прогноз 2022 року)

Джерело: побудовано з результатами власних розрахунків автора

табельність продажу досліджуваної сукупності підприємств зменшиться на 16,9%. Це пов'язано насамперед з імовірним зростанням збитковості ПРАТ «Дрогобицький хлібокомбінат» на 32%, ПРАТ «Ізяславський хлібозавод» – на 34,5%, ПРАТ «Славутський хлібозавод» – на 32,5%, ТОВ «Тернопільхлібпром» – на 95%, ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» – на 28%. Решта підприємств, крім ПАТ «Поліссяхліб» має передумови для максимізації валової рентабельності продажу, і, відповідно, валового прибутку.

За отриманими стратегічними результатами ефективності збутової діяльності досліджуваних

підприємств станом на 2022 рік побудуємо матрицю «відповідність технологічному прогресу – валова рентабельність продажу» та проведемо їх позиціонування за квадрантами (рис. 3).

З даних рис. 3 видно, що, з урахуванням сталості параметру технологічного прогресу, половина підприємств розміститься у квадранті 1, зокрема ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» зі стратегічною позицією (0,035; 32,42), ПАТ «Концерн Хлібпром» (0,023; 42,11), ПАТ «Поліссяхліб» (0,008; 16,42), ПРАТ «Сарненський хлібозавод» (0,019; 34,61), ПАТ «ТЕРЕМНО ХЛІБ» (0,031; 40,11). Стратегічні позиції решти підприємств належать квадранту 3 і потребують розробки та прийняття невідкладних стратегічних рішень щодо подальшого розвитку в умовах схильності до інноваційного ризику та відставання від вимог технологічного прогресу.

Висновки і пропозиції. Отже, автором реалізовано вдосконалення методичного забезпечення стратегічного управління інноваційним ризиком на

підприємствах харчової промисловості шляхом матричного моделювання та прогнозування, в результаті чого проведено їх стратегічне позиціонування за квадрантами матриці «схильність до інноваційного ризику – відповідність технологічному прогресу» та «відповідність технологічному прогресу – валова рентабельність продажу». Головним результатом, отриманим у ході проведеного дослідження, стало формування стратегічних орієнтирів розвитку хлібопекарських підприємств в умовах їх схильності до інноваційного ризику та сталості параметра технологічного прогресу.

Список літератури:

1. Аннсофф И. Новая корпоративная стратегия / Эдвард Дж. Макдоннелл (при содействии) ; С. Жильцов (пер.с англ.). – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Афонин И.В. Управление развитием предприятия : Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены / И.В. Афонин : учебное пособие]. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2002. – 380 с.
3. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент организации / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. – М., 2001. – 214 с.
4. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. / Х. Виссема. – Пер. с англ. – М. : Издательство «Финпресс», 2000. – 272 с.
5. Дойль Питер. Менеджмент: стратегия и тактика : Пер. с англ. – СПб. : Питер, 1999. – 560 с.
6. Емельяненко Е.В. Концепция жизненного цикла организации как инструмент управления стратегическим развитием интегрированных аграрно-промышленных формирований / Е.В. Емельяненко // [Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету]. – Луганськ, 2004. – № 37/49. – С. 197-201.
7. Копосов Г. О. Формування інноваційної стратегії економічної безпеки підприємства / Г. О. Копосов, Н. В. Мешкова-Кравченко, О. М. Радкевич // Економічний простір. – 2008. – № 17. – С. 205-212.
8. Костырко Л. А. Стратегия финансово-экономической деятельности хозяйствующего субъекта: методология и организация : [монография] / Восточноукраинский национальный ун-т им. Владимира Даля. – Луганск : Издательство ВНУ им. В. Даля, 2002. – 560 с.
9. Лисенко Н. О. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегічних альтернатив / Н. О. Лисенко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 4(82). – С. 163-171.

Ткач У. В.

Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ РАЗВИТИЯ ХЛЕБОПЕКАРСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ИХ СКЛОННОСТИ К ИННОВАЦИОННОМУ РИСКУ

Резюме

Исследованы и разработаны стратегические матричные модели в контексте формирования стратегических ориентиров развития хлебопекарных предприятий в условиях их склонности к инновационному риску. Сформирована матрица «склонность к инновационному риску – соответствие технологическому прогрессу» и проведено позиционирование исследуемых предприятий на ее квадрантах. Проведе-

на экономическая интерпретации позиций исследуемых предприятий. Сформированы стратегические ориентиры развития хлебопекарных предприятий в условиях их склонности к инновационному риску и устойчивости параметра технологического прогресса.

Ключевые слова: моделирование, стратегический анализ, склонность к инновационному риску, хлебопекарная отрасль.

Тkach U. V.

Ternopil National Technical University named after Ivan Pul'uj

FORMATION OF STRATEGIC BENCHMARKS OF BAKERIES DEVELOPMENT UNDER THEIR SUSCEPTIBILITY TO INNOVATIVE RISK

Summary

Strategic matrix models in the context of strategic guidelines of bakeries in terms of their propensity to innovation risk are researched and developed. Matrix «propensity to innovative risk – compliance with technological progress» is formed and enterprises positioning on its quadrants is made. The economic interpretation of the position of the studied companies is carried out. The strategic goals of bakeries in terms of their propensity to innovative risk and sustainability parameters of technological progress are formed.

Key words: modeling, strategic analysis, propensity for innovative risk, bakery industry.

УДК 658.512.3

Тропiцина Ю. С.

Харківський національний економічний університет

ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Проаналізовано загальний стан ринку аутсорсингових послуг. Виділено ключові фактори розвитку аутсорсингу в Україні. Визначено вплив законопроектів України на аутсорсинг. Досліджено галузі, в яких сьогодні використовується аутсорсинг в Україні.

Ключові слова: аутсорсинг, аутсорсер, аутстафінг, безпечна угода, логістика, фріланс.

Постановка проблеми. За останні роки в Україні попит на надання аутсорсингових послуг значно збільшився. Близько 15 років тому було складно уявити Україну, яка займає лідируючі позиції світового аутсорсингового ринку, оскільки передумов для цього не було ні в сфері забезпечення інвестиційної привабливості, ні в освіті, ні в промисловості, ні в державній політиці тощо. На сьогоднішній день в названих галузях мало що змінилося в кращу сторону, проте сьогодні Україна впевнено посідає провідні позиції на світовому ринку аутсорсингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У статті використовувалися наукові результати, отримані вітчизняними і зарубіжними вченими, такими як Е. Андерсон, Б. А. Анікін, Ж.-Л. Бравар, В.В. Висоцький, А.Г. Загородній, С. Клементс, Є. Куцин, Р. Морган, О.С. Петрицька, Х. Соллі-Сетера, Е. Спарроу, Б. Трінкл, Дж. Б. Хейвуда та ін. Актуальність даної теми підтверджується також великою кількістю статей, опублікованих у різних виданнях які торкаються огляду вітчизняного ринку аутсорсингу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне внеску дослідників у вивченні даного питання, необхідно зазначити, що аналіз ринку аутсорсингових послуг в Україні залишається дискусійним. Проте, проаналізувавши роботи вчених, можна зробити висновки про недостатню увагу вчених на фактори, що вплинули на розвиток аутсорсингового ринку в Україні, а також на взаємозв'язок закону та аутсорсингу.

Мета статті. Аналіз розвитку та оцінка сучасного стану ринку аутсорсингових послуг в Україні.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні активно розвивається в Україні фріланс (вільний графік роботи). У наші дні він дуже популярний. Цей вид зайнятості вигідний обом сторонам, оскільки працівник має можливість самостійно коригувати свій робочий графік, а також працювати вдома. Роботодавець оплачує виконану роботу за фактом її виконання, при цьому уникаючи постійних щомісячних платежів, які не гарантують виконану роботу. Українці посіли третє місце у світі, в списку найбільш високооплачуваних фрілансерів. Перше місце займають Сполучені Штати Америки, друге належить Індії. Слідом за Україною йдуть Пакистан, Великобританія, Канада.

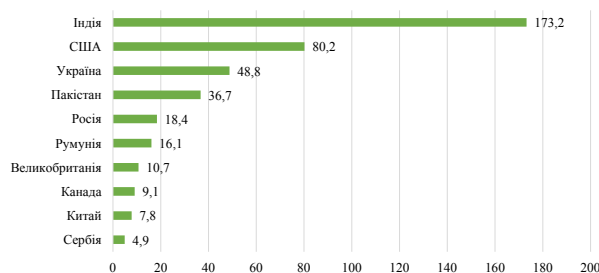


Рис. 1. Оборот послуг фрілансерів у світі, \$ млн [1]

Необхідно відзначити, що велика частина українських аутсорсерів є фахівцями у сфері ін-