

**АКАДЕМІЧНИЙ**  
**ОГЛЯД АСАРЕМУ**  
**REVIEW**  
ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО

НАУКОВИЙ  
ЖУРНАЛ

Видається  
з листопада 1994 року

**2 (49) 2018**

Виходить 2 рази на рік

З М І С Т

**Економічна теорія**

Кузьмінов С.В., Макоткіна О.В.	Експортоорієнтований розвиток: межі економічного зростання DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-1.....	5
Куцєволова М.В.	Особливості розвитку самостійної зайнятості населення України DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-2.....	20

**Економіка підприємства**

Валіков В.П., Македон В.В., Курінна І.Г.	Перехідні стратегії організаційних змін та інтеграційних перетворень для промислових підприємств DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-3.....	31
Миколайчук І.П.	Формування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-4.....	45
Рижкова Г.А.	Про підвищення ролі торгово-промислової палати у розвитку експортного потенціалу регіону DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-5.....	53

**Менеджмент і маркетинг**

Глуха Г.Я., Цимбалюк А.І.	Сучасний підхід до побудови інноваційної стратегії на підприємстві DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-6.....	62
Трут О.О.	Концепція управління результативністю як основа виконання стратегії організації DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-7.....	75
Сергієнко С.А.	Матричний метод оцінки рівня ефективності комплексу маркетингових комунікацій авіакомпанії DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-8.....	82

**Світове господарство**

Chorna O., S. Al-Naamani, S. Al-Maskari	Economic development of Sudan DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-9.....	90
Задоя О.А., Куцова В.С.	Подолання імпортозалежності як стратегічне завдання України DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-10.....	101
Шкура І.С., Щербініна Т.О.	Оцінка стану трудової міжнародної міграції українців DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-11.....	109

# CONTENTS

## Economic theory

<b>Kuzminov S., Makotkina O.</b>	Export-oriented development: the limits of growth DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-1.....	5
<b>Kutsevolova M.</b>	Peculiarities of self-employed population development in Ukraine DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-2.....	20

## Enterprise economics

<b>Valikov V. Makedon V. Kurinnaya I.</b>	Transitional strategies of organizational change and integration transformations for industrial enterprises DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-3.....	31
<b>Mykolaichuk I.</b>	Formation of organizational and economic mechanism of the enterprise risk-protection management DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-4.....	45
<b>Ryzhkova H.</b>	On increase of the role of the trade and industry chamber in development of export potential of the region DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-5.....	53

## Management and marketing

<b>Hlukha H., Zimbaliuk A.</b>	Modern approach for development of innovative strategy at the enterprise DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-6.....	62
<b>Trut O.</b>	Concept of management of results as a basis for performance of the organization strategy DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-7.....	75
<b>Serhiienko S.</b>	Matrix method of the efficiency level evaluation of the marketing communications complex of AN aircraft DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-8.....	82

## World economy

<b>Chorna O., Saida Al-Naamani, Sundus Al-Maskari</b>	Economic development of Sudan DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-9.....	90
<b>Zadoia O., Kuschova V.</b>	Overcoming of import dependence as a strategic objective of Ukraine DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-10.....	101
<b>Shkura I., Scherbinina T.</b>	Evaluation of the state of labor migration of ukrainians DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-11.....	109

## РЕДАКЦІЙНА РАДА

**Голова редакційної ради – Б.І. ХОЛОД,  
доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).**

*Заступник голови редакційної ради – А.О. Задоя,  
доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).*

## Члени редакційної ради

*Вакарчук С.Б., доктор фізико-математичних наук,  
професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
В.А. Павлова, доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
О.В. Пушкіна, доктор юридичних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
А.А. Степанова, доктор філологічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
О.Б. Тарнопольський, доктор педагогічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).*

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

**Головний редактор – Б.І. Холод,  
доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).**

*Заступник головного редактора – А.О. Задоя,  
доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).*

*Відповідальний секретар – Л.В. Пилипчак  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).*

## Члени редколегії

*О.І. Амоша, доктор економічних наук, професор,  
академік НАН України (м. Київ).  
Т.М. Болгар, доктор економічних наук, доцент  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
Г.Я. Глуха, доктор економічних наук, доцент  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
С.А. Єрохін, доктор економічних наук, професор  
(м. Київ).  
Г.О. Крамаренко, доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
С.В. Кузьмін, доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
В.С. Момот, доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
В.А. Павлова, доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
Ю.С. Петруня, доктор економічних наук, професор  
(м. Дніпро).  
І.В. Тараненко, доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
В.А. Ткаченко, доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
С.Б. Холод, доктор економічних наук, доцент  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
В.Я. Швець, доктор економічних наук, професор  
(м. Дніпро).*

## EDITORIAL COUNCIL

**Head of Editorial Council – BORYS KHOLOD,  
Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).**

*Deputy Head of Editorial Council – Anatolii Zadoia,  
Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).*

## Members of Editorial Council

*Sergiy Vakarchuk, Doctor of Physical and Mathematical  
Sciences, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).  
Valentyna Pavlova, Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
Olena Pushkina, Doctor of Law, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
Anna Stepanova, Doctor of Philology, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
Oleg Tarnopolsky, Doctor of Pedagogy, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).*

## EDITORIAL BOARD

**Chief Editor – Borys Kholod,  
Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).**

*Deputy Chief Editor – Anatolii Zadoia,  
Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).*

*Executive Assistant – Liudmyla Pylypchak  
(Alfred Nobel University, Dnipro).*

## Editorial Board Members

*Oleksandr Amosha, Doctor of Economics, Full Professor,  
Member of National Academy of Science Ukraine (Kyiv).  
Tetiana Bolgar, Doctor of Economics, Associate Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
Ganna Glukha, Doctor of Economics, Associate Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
Sergiy Ierokhin, Doctor of Economics, Full Professor  
(Kyiv).  
Galyna Kramarenko, Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
Sergiy Kuzminov, Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
Volodymyr Momot, Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
Valentyna Pavlova, Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
Yuriy Petrunia, Doctor of Economics, Full Professor  
(Dnipro).  
Iryna Taranenko, Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
Volodymyr Tkachenko, Doctor of Economics,  
Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).  
Sergiy Kholod, Doctor of Economics, Associate Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
Vasyl Shvets, Doctor of Economics, Full Professor  
(Dnipro).*

## МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА

*К.С. Айнабек*, доктор економічних наук, професор  
(м. Караганда, Казахстан).

*В. Белецький*, доктор хабілітований, професор  
(м. Варшава, Польща).

*Р.С. Грінберг*, доктор економічних наук, професор,  
член-кореспондент РАН (м. Москва,  
Російська Федерація).

*Г. Заман*, доктор економічних наук, професор,  
член-кореспондент Румунської академії  
(м. Бухарест, Румунія).

*В. Драшкович*, доктор економічних наук, професор  
(м. Котор, Чорногорія).

*Б.М. Кузик*, доктор економічних наук,  
професор, академік РАН  
(м. Москва, Російська Федерація).

*Г. Осташ*, доктор хабілітований  
(м. Жешув, Польща).

*Б. Шлосарчик*, доктор економічних наук, професор  
(м. Жешув, Польща).

## INTERNATIONAL EDITORIAL COUNCIL

*Kuandyk Ainabek*, Doctor of Economics, Full Professor  
(Karaganda, Kazakhstan).

*Vitold Beletckii*, Doctor of Science, Full Professor  
(Warszawa, Poland).

*Ruslan Grinberg*, Doctor of Economics, Full Professor,  
Corresponding Member of Russian Academy of Science  
(Moscow, Russian Federation).

*Georg Zaman*, Doctor of Economics, Full Professor,  
Corresponding Member of Romanian Academy  
(Bucharest, Romania).

*Veselin Draskovich*, Doctor of Economics, Full Professor  
(Kotor, Montenegro).

*Borys Kuzyk*, Doctor of Economics, Full Professor,  
Member of Russian Academy of Science  
(Moscow, Russian Federation).

*Grzegorz Ostasz*, Doctor of Science, Full Professor  
(Rzeszow, Poland).

*Boguslav Shlusarchik*, Doctor of Economics, Full Professor  
(Rzeszow, Poland).

Журнал затверджено до друку і до поширення через мережу Інтернет  
за рекомендацією вченої ради Університету імені Альфреда Нобеля  
(протокол № 7 від 25 жовтня 2018 р.).

Програмні цілі – висвітлення результатів новітніх досліджень проблем і сутності процесів, що відбуваються в економіці у зв'язку з тенденціями розвитку суспільства, а також досягнень у галузі економічної науки та підприємстві у сучасному аспекті економічного і політичного устрою України.

Для економістів, вчених, студентів, аспірантів та всіх тих, хто цікавиться актуальними напрямками розвитку економіки.

Матеріали публікуються українською, російською і англійською мовами.

Журнал «Академічний огляд» затверджений у Переліку наукових фахових видань рішенням Атестаційної колегії Міністерства освіти і науки України (наказ № 693 від 10 травня 2017 р.).

Журнал «Академічний огляд» зареєстровано у міжнародних наукометричних базах і директоріях Ulrich's Periodicals Directory, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Index Copernicus, РИНЦ, індексується в Google Scholar та інформаційно-аналітичній системі Національної бібліотеки України імені Вернадського.

Редакція не обов'язково поділяє точку зору автора і не відповідає за фактичні або статистичні помилки, яких він припустився.

Усі права застережені. Повний або частковий передрук і переклади дозволено лише за згодою автора і редакції. При передрукуванні посилання на «**Академічний огляд**» обов'язкове.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 22574-12474ПР від 20.02.2017 р.

Редактори *М.С. Кузнецова, О.О. Шевцова*

Комп'ютерна верстка *А.Ю. Такій*

---

Підписано до друку 29.10.2018. Формат 70×108/16. Ум. друк. арк. 10,15.

Тираж 300 пр. Зам. № .

---

### Адреса редакції та видавця:

49000, м. Дніпро,  
вул. Січеславська Набережна, 18.  
Університет імені Альфреда Нобеля  
**Тел/факс** (056) 778-58-66.  
**e-mail:** rio@duan.edu.ua

Віддруковано у ТОВ «Роял Принт».  
49052, м. Дніпро, вул. В. Ларіонова, 145.  
Тел. (056) 794-61-05, 04  
Свідоцтво ДК № 4765 від 04.09.2014 р.

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

УДК 339.564

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-1

С.В. КУЗЬМІНОВ,

доктор економічних наук, професор  
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

О.В. МАКОТКІНА,

студентка Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

## ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИЙ РОЗВИТОК: МЕЖІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

У статті проаналізовано співвідношення обсягу експорту і розміру номінального ВВП експортоорієнтованих країн за останні 30 років. Побудовано діаграми на основі зведених таблиць. Виявлено та підтверджено експортоорієнтованість Японії, Республіки Корея, Малайзії, Індонезії та Китаю як країн Тихоокеанського регіону. У статті висунуто та протестовано гіпотезу про межі експортоорієнтованого зростання.

**Ключові слова:** країни Південно-Східної Азії, експортоорієнтованість, номінальний ВВП, обсяг експорту.

В статье проанализированы соотношения объема экспорта и размера номинального ВВП экспортоориентированных стран за последние 30 лет. Построены диаграммы на основе сводных таблиц. Выявлена и подтверждена экспортоориентированность Японии, Республики Корея, Малайзии, Индонезии и Китая как стран Тихоокеанского региона. В статье выдвинута и протестирована гипотеза о границах экспортоориентированного роста.

**Ключевые слова:** страны Юго-Восточной Азии, экспортоориентированность, номинальный ВВП, объем экспорта.

**Актуальність проблеми.** Економічний розвиток України наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст. характеризується чіткою орієнтацією на стимулювання експорту. Чи не найбільше у світі заниження обмінного курсу національної валюти порівняно з її купівельною спроможністю, низька пільга для експортерів – усе це має приводити до експортоорієнтованого зростання. І хоча частка експорту у ВВП України вже складає майже 48%, економіка все ще залишається слабкою. Тобто, з одного боку, експортні успіхи очевидні, а з іншого боку, попри сподівання, ці успіхи не перетворюються у загальну економічну потужність. Це змушує сумніватися у адекватності поточної стратегії економічного розвитку. Питання лише у

тому, чи є зазначена проблема притаманною виключно Україні з корупцією, неефективною державою та усіма іншими недоліками, на які традиційно прийнято скаржитися, або ж ми маємо справу з обмеженістю експортоорієнтованої стратегії у більш широкому контексті.

Відповідь на це питання є водночас як важливою, так і складною. Знайти її можна лише у результаті масштабних досліджень різноманітних факторів, які впливають на стан національної економіки у глобальному середовищі. На нашу думку, певний внесок у цю справу можуть зробити компаративні дослідження країн, що успішно реалізували експортоорієнтовану стратегію зростання, зокрема

країн Південно-Східної Азії та Далекого Сходу. У рамках нашої роботи ми дослідили зв'язок між динамікою номінального ВВП і обсягом експорту найбільш успішних експортерів регіону – Японії, Республіки Корея, Малайзії, Індонезії та Китаю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляд літератури показав, що досліджування здійснювали такі науковці, як R. Morck., M. Nakamuro [1] та ін. Автори намагалися виділити найбільш характерні риси, які притаманні саме економічному розвитку Японії. Аналіз наукових праць зарубіжних авторів свідчить про достатньо ґрунтовне дослідження. Їхня увага зосереджена на національних особливостях та міжнародному співробітництві. Питанням економічного впливу та місця Китаю у світовій економіці присвячено праці таких авторів, як J.F. Bai [2], A. Sweetman and Z. Jun [3], J.J. Jin and Y.L. Guo [4], L.U. Zhoulai [5], T. Weixia [6], Z. Dongtao and O. Rihui [7] та ін. Дослідженню КНР, її розвитку, становищу у світовій економіці та зовнішньоекономічним зв'язкам з країнами світу присвячено багато праць різних науковців: А.Б. Курманової [8], А.В. Любомудрова [9], В.Н. Миронова [10], О. Фаши [11], В. Феллера [12], Ху Аньган [13] та ін. Питанням торговельно-економічних відносин у контексті розвитку експортного потенціалу присвячено доволі багато праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема, Дж. Бхагваті [14], О. Євдоченко [15], А. Кредісова [16], Дж. Сакса [17] та ін.

У цілому зазначені автори більшою мірою зосереджувалися на структурно-логічному та контентному аналізі, тоді як кількісні методи досліджень застосовувалися окремо для кожного з макроекономічних параметрів. Ми вважаємо, що такі методичні підходи можуть бути ефективно доповнені компаративним аналізом кількох макропараметрів одночасно.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження зв'язку між змінами обсягу експорту та розміру номінального ВВП експортоорієнтованих країн Далекого Сходу та Південно-Східної Азії – Япо-

нії, Республіки Корея, Малайзії, Індонезії та Китаю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У 1960–1990-х роках у багатьох країнах Південно-Східної Азії були розвитку теоретичні концепції та комплекс практичних заходів, що дістали назву «експортоорієнтована політика». Країни Південно-Східної Азії зосередилися на експортоорієнтованій політиці, суттєво зміцнивши у низці напрямів свої позиції на світовому ринку і значно прискоривши розвиток своєї економіки. У рамках експортоорієнтованої стратегії уряд здійснює заходи, що полегшують вивезення товарів, створює фінансові пільги для тих галузей, які виробляють експортну продукцію, і веде боротьбу за поліпшення збуту товарів на зовнішніх ринках.

Піонером в імплементації цієї стратегії економічного розвитку була Японія, яка у середині ХХ ст. мала стати на шлях експортоорієнтованого розвитку із суто об'єктивних причин.

1. Японська економіка дуже постраждала під час Другої світової війни, втративши до 90% свого довоєнного потенціалу. Це вимагало масштабної та стрімкої відбудови. Така акселерація можлива лише за наявності стабільного попиту, у випадку повоєнної Японії – закордонного.

2. Японські острови доволі бідні на природні ресурси, що диктує необхідність масштабного імпорту для розвитку власного виробництва промислових товарів та будівництва. Для забезпечення імпорту критично важливим виявилось отримання постійного припливу іноземної валюти. У випадку Японії – від експорту.

Тож Японія стала флагманом експортоорієнтованого розвитку і поки що залишається найбільш розвиненою країною у регіоні, що визначило наше бажання почати аналіз впливу експорту на ВВП саме з цієї країни.

Для аналізу зв'язку між розміром номінального ВВП та обсягом експорту Японії було взято дані за період з 1988 по 2017 р. (табл. 1).

## Динаміка номінального ВВП та обсягу експорту Японії за 30 років [18, 19]

Рік	Розмір номінального ВВП Японії, млрд дол. США	Обсяг експорту Японії, млрд дол. США
1988	2448,7	255,2
1989	2971,0	297,9
1990	2972,7	312,5
1991	3058,0	323,1
1992	3484,8	353,4
1993	3796,1	380,9
1994	4350,0	404,6
1995	4779,0	441,8
1996	5264,4	488,9
1997	4642,5	458,2
1998	4261,8	465,7
1999	3857,0	424,4
2000	4368,7	454,0
2001	4667,4	519,3
2002	3918,3	440,2
2003	4229,1	453,4
2004	4605,9	517,4
2005	4552,2	624,6
2006	4362,6	666,3
2007	4378,0	719,1
2008	4879,8	789,9
2009	5033,0	877,8
2010	5458,8	655,0
2011	5855,0	857,1
2012	5984,0	919,0
2013	5007,0	902,2
2014	4770,0	820,6
2015	4127,0	850,8
2016	4730,0	773,0
2017	4872,0	641,2

Попарний аналіз змін ВВП та експорту у хронологічному порядку демонструє низку неочікуваних результатів. Так, за перше десятиріччя досліджень (до 1998 р.) спостерігається постійне зростання експорту, що поєднується з таким же невпинним зростанням ВВП. Це нібито підтверджує думку про ефек-

тивність експортоорієнтованої стратегії розвитку. Періоди падіння експорту (приміром, у 1999 р. через масштабну кризу в Таїланді, Філіпінах, Республіці Корея з відповідним падінням попиту на японські товари у цих країнах) збігаються зі зменшенням японського ВВП, що також не протирічить теорії. Але

є і непоодинокі випадки, коли ВВП і експорт змінювалися у протилежних напрямках (приблизно, у 2017, 2016, 2015, 2010, 2005 рр.). Численність таких випадків не дозволяє вважати їх винятком із загального правила. Скоріше, слід говорити про необхідність або скасування, або уточнення самого правила.

З метою подальшого дослідження зв'язку між експортом та обсягом національного виробництва використаємо інструменти статистичного аналізу. Для наочності співвідношення експорту та номінального ВВП Японії ми розрахували коефіцієнт кореляції та, пересвідчившись, що він відповідає сильному кореляційному зв'язку, побудували графік, згладивши фактичні дані кривою третього порядку (рис. 1).

Отримане графічне подання статистичних даних дозволяє зробити такі зауваження:

1. Графік має дві досить чітко розрізнявані частини: зростаючу та горизонтальну, паралельну осі експорту.

2. Горизонтальна частина відповідає відносно незалежним змінам експорту та ВВП.

3. Межа між зростаючою та горизонтальною частиною графіка проходить у районі, який приблизно відповідає 4800 млрд дол. ВВП та 500 млрд дол. експорту.

З урахуванням зазначеного можна висунути гіпотезу про те, що експорт служить стимулом для економічного зростання лише до певної межі, після чого його стимулююча дія припиняється. У випадку Японії такою межею став півтрильйонний експорт. Однак після 500-мільярдного рубежу стимулююча дія експорту припинилася, і його подальше зростання не

привело до зростання номінального ВВП Японії. Це можливо через низку причин, таких як насичення ринку інвестиційними товарами; експорт капіталу в інші країни і, як наслідок, залежність від фінансового стану інших країн і коливань світового ринку. Усі ці фактори мають місце і були досліджені науковцями, згаданими у нашій статті. Втім, такі дослідження, попри безсумнівну точність та пізнавальну значущість, мають один недолік – вони недостатньо загальні. Наше ж завдання полягає у виявленні зв'язку, який був би не прив'язаний до конкретної дати та місця настільки, наскільки це взагалі можливо.

Для перевірки нашої гіпотези, сформульованої на прикладі Японії, поширимо застосування обраного статистичного методу на інші країни: побудуємо зведені таблиці та відповідні графіки співвідношення розміру номінального ВВП та обсягу експорту для Республіки Корея, Малайзії, Індонезії та Китаю, щоб перевірити наявність подібних «бар'єрів» експортоорієнтованого зростання.

Для аналізу зв'язку між розміром номінального ВВП та обсягом експорту Республіки Корея також були взяті дані за період з 1988 по 2017 р. Ця країна почала імплементувати свою експортоорієнтовану стратегію лише на 10–15 років пізніше, ніж Японія. Тому було б логічно очікувати, що за умови справедливості нашої гіпотези про межі експортоорієнтованого зростання ситуація у Республіці Корея буде нагадувати японську. Сформувавши таблицю на зразок попередньої, можемо побачити у цілому позитивний зв'язок між експортом та ВВП (табл. 2).

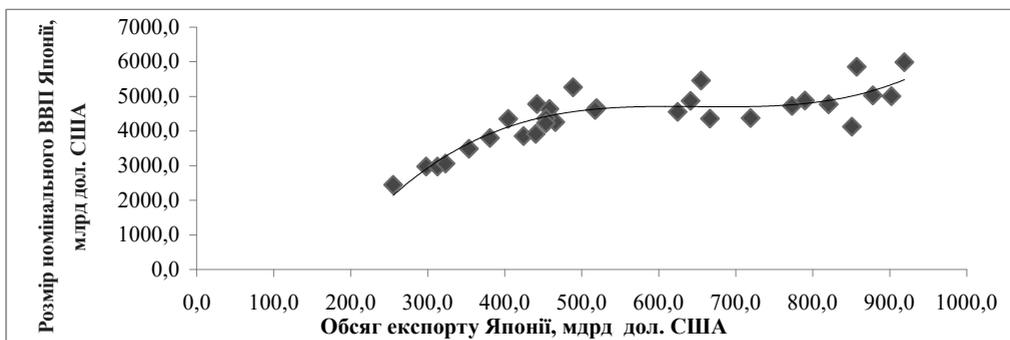


Рис. 1. Співвідношення розміру номінального ВВП та обсягу експорту Японії у 1988–2017 рр.

Таблиця 2

## Динаміка номінального ВВП та обсягу експорту Республіки Корея за 30 років [20, 21]

Рік	Розмір номінального ВВП Республіки Корея, млрд дол. США	Обсяг експорту Республіки Корея, млрд дол. США
1988	192,1	56,3
1989	236,2	57,8
1990	270,4	59,9
1991	315,6	67,4
1992	338,2	73,5
1993	372,2	80,8
1994	435,6	91,9
1995	531,1	119,6
1996	573,0	124,4
1997	532,2	132,3
1998	357,5	127,5
1999	461,8	136,0
2000	533,4	169,5
2001	504,6	146,4
2002	575,9	160,9
2003	643,8	194,9
2004	722,0	256,1
2005	844,9	285,2
2006	951,8	329,1
2007	1049,2	382,7
2008	931,4	432,8
2009	834,1	363,9
2010	1014,5	463,7
2011	1164,0	587,1
2012	1151,0	603,5
2013	1198,0	618,1
2014	1449,0	613,0
2015	1393,0	542,8
2016	1404,0	511,9
2017	1538,0	577,3

На відміну від японської ситуації, аномалії тут зустрічаються вкрай рідко. Загальні зростаючі тренди переривалися на спадні лише кілька разів, наприклад, під час криз у 1998, 2001 та 2009 рр., але обидва показники знижувалися синхронно. Неузгодженості почалися лише з 2012 р., коли, незважаючи на збільшення

експорту, номінальний ВВП зменшився. У подальшому протилежно спрямовані зміни ВВП та експорту траплялися приблизно так же часто, як і різноспрямовані. Для наочності цього співвідношення було досліджено кореляційний зв'язок між досліджуваними показниками та побудовано графік (рис. 2).

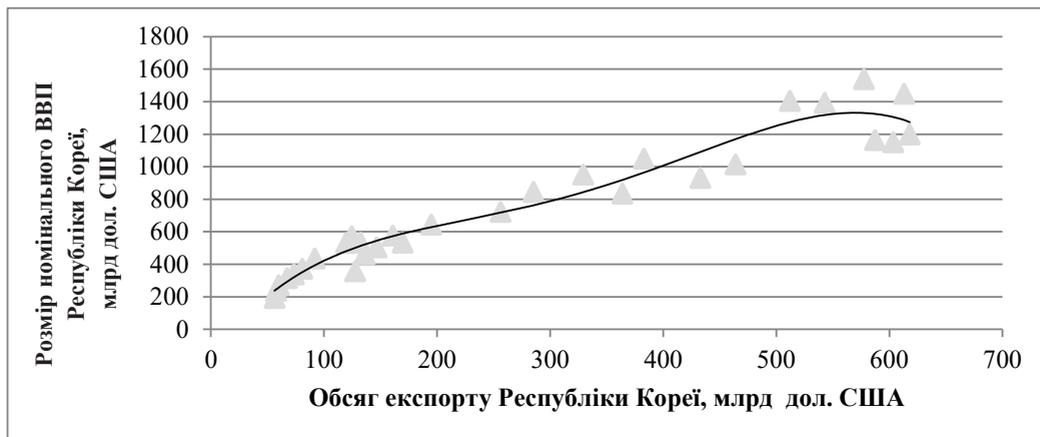


Рис. 2. Співвідношення розміру номінального ВВП та обсягу експорту Республіки Корея 1988–2017 рр.

Як видно за рис 2., тренд також має зростаючий та горизонтальний відрізки, тобто розмір номінального ВВП Республіки Корея зростає пропорційно експорту до досягнення обсягу корейського експорту, знов-таки, як і в Японії, в 500 млрд дол. США. Розмір номінального ВВП у точці зламу тенденції, втім, був вчетверо менший, ніж японський, – майже 1000 млрд дол. Однак після 500-мільярдного рубежу стимулююча дія експорту припинилася, і його подальше зростання тільки коливало ВВП у межах від 1000 до 1600 млрд дол. США. Кількість спостережень у межах горизонтального відрізка складає лише сім років, що, звісно, недостатньо для того, щоб впевнено стверджувати, що Республіка Корея вже досягла меж свого зростання за рахунок експортоорієнтованої моделі. Проте вкупі з японським досвідом такі дані змушують, скоріше, схилитися до нашої гіпотези, аніж спростовувати її. Вочевидь, відносно короткий період незалежності експорту та ВВП пояснюється лише тим, що Корея стартувала пізніше за Японію та суто хронологічно перебуває за межею ефективного стимулювання ВВП експортом не так давно.

Втім, має право на існування і гіпотеза, згідно з якою наявні тенденції пояснюються не універсальним зв'язком

досліджуваних макропоказників, а банальним збігом у часі точок переламу тенденції зростання і якихось глобальних умов, таких як світові кризи, політичні зміни тощо. Дійсно, злами відбувалися на фоні суттєвих глобально-економічних або регіональних катаклізмів, і відкидати цей фактор, не перевіривши, ми не можемо.

Для перевірки та уточнення гіпотези було взято інші країни регіону, що рухаються шляхом експортоорієнтованого розвитку, зокрема Малайзію. Для аналізу зв'язку між розміром номінального ВВП та обсягом експорту Малайзії було взято дані за період з 1988 по 2017 р. (табл. 3).

З табл. 3 можна зробити такі висновки:

1. Малайзійська економіка потерпала від тих же криз 1998 та 2008–2009 рр., проте загальний тренд на одночасне зростання двох досліджуваних показників щоразу відновлювався. Таким чином, гіпотеза про визначальну роль глобальних криз у розбалансуванні динаміки ВВП та експорту не підтвердилася.

2. Різноспрямовані зміни ВВП та експорту не змінюють загального позитивного тренду, а тому можуть вважатися винятками, артефактами, що не змінюють правила.

Наочно незмінність тенденції можна побачити на графіку, наведеному на рис. 3.

**Динаміка номінального ВВП та обсягу експорту Малайзії  
за 30 років [22, 23]**

Рік	Розмір номінального ВВП Малайзії, млрд дол. США	Обсяг експорту Малайзії, млрд дол. США
1988	35,3	23,4
1989	38,8	27,7
1990	44,0	32,7
1991	49,9	38,2
1992	60,0	44,9
1993	67,9	52,7
1994	75,6	66,4
1995	90,2	83,5
1996	100,4	92,3
1997	101,7	93,4
1998	73,3	83,5
1999	80,3	96,0
2000	93,8	112,3
2001	92,8	102,4
2002	100,8	109,2
2003	110,2	117,8
2004	124,7	143,9
2005	138,0	162,0
2006	157,1	182,5
2007	187,0	205,4
2008	222,7	229,6
2009	193,0	184,9
2010	238,0	221,6
2011	247,6	254,0
2012	307,2	249,3
2013	312,4	244,5
2014	336,9	249,4
2015	313,5	210,1
2016	302,7	201,1
2017	296,3	224,5

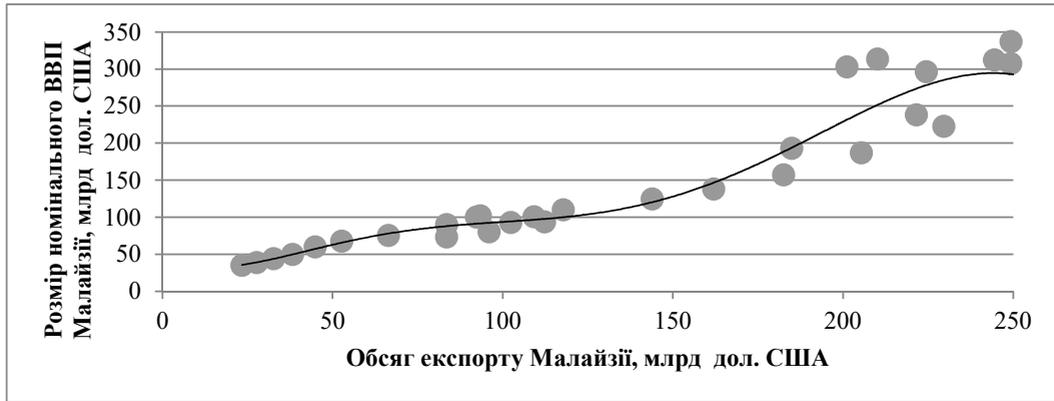


Рис. 3. Співвідношення розміру номінального ВВП та обсягу експорту Малайзії у 1988–2017 рр.

Як бачимо, горизонтальний відрізок кривої тут відсутній, що, втім, легко пояснюється тим, що експорт Малайзії поки що й уполовину не досягає рубежу 500 млрд дол. На всьому масиві даних зв'язок між динамікою експорту та динамікою ВВП прямий, тобто експорт служить стимулом для зростання номінального ВВП. Однак після 150-мільярдного рубежу експорту зв'язок став менш чітким, що демонструється більшими відхиленнями точок фактичних даних від лінії тренду.

Приблизно така ж картина спостерігається і в Індонезії. Для аналізу зв'язку між розміром номінального ВВП та обсягом експорту Індонезії було взято дані за період з 1988 по 2017 р. (табл. 4).

Згладжування двовимірного масиву даних трендом дало майже лінійну залежність, що вказує на те, що модель експортоорієнтованого зростання індонезійською економікою ще далеко не вичерпана (рис. 4). Це і не дивно, враховуючи, що до магічної цифри півтрильйона доларів США індонезійським експортерам ще дуже і дуже далеко. Крім того, на відміну від відносно скромних за розмірами і базами природних ресурсів Південної Кореї та Японії, Малайзія та Індонезія – великі країни, що мають значні поклади корисних копалин та значну кількість населення. Ще більшою мірою цим вирізняється Китайська Народна Республіка.

Таблиця 4

Динаміка номінального ВВП та обсягу експорту Індонезії за 30 років, [24, 25]

Рік	Розмір номінального ВВП Індонезії, млрд дол. США	Обсяг експорту Індонезії, млрд дол. США
1988	97,6	23,3
1989	111,5	27,2
1990	125,7	31,9
1991	140,8	36,5
1992	152,8	42,8
1993	174,6	46,6
1994	195,5	51,7
1995	223,4	58,7
1996	250,7	64,8
1997	238,4	66,3

Рік	Розмір номінального ВВП Індонезії, млрд дол. США	Обсяг експорту Індонезії, млрд дол. США
1998	105,5	55,8
1999	154,7	54,8
2000	165,5	71,1
2001	160,7	65,9
2002	195,6	67,3
2003	234,8	75,3
2004	257,0	87,1
2005	285,9	102,5
2006	364,4	119,1
2007	432,2	133,9
2008	511,2	160,1
2009	538,5	137,2
2010	706,8	183,5
2011	834,3	235,1
2012	894,9	225,7
2013	867,5	218,3
2014	856,1	210,8
2015	872,6	182,1
2016	941,0	177,8
2017	1015,4	195,5

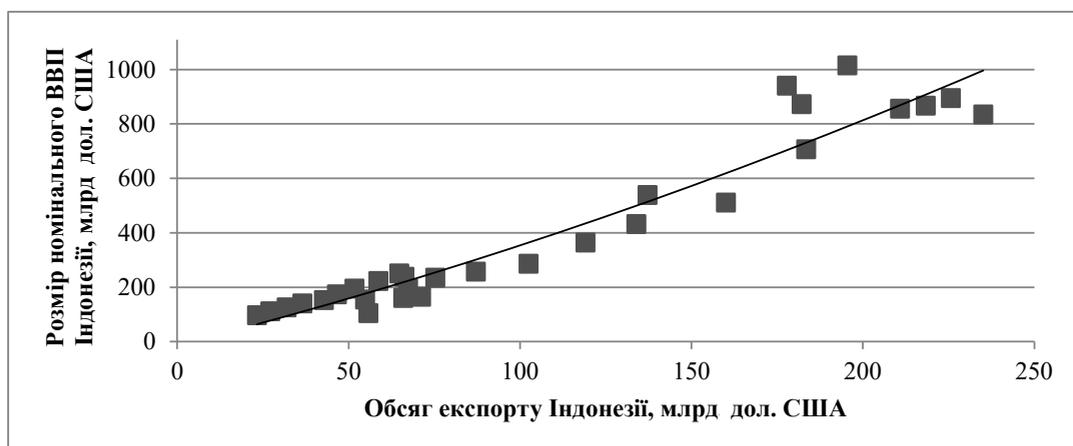


Рис. 4. Співвідношення розміру номінального ВВП та обсягу експорту Індонезії, 1988–2017 рр.

Для аналізу зв'язку між розміром номінального ВВП та обсягом експорту Китаю було взято дані за період з 1988 по 2017 р. (табл. 5).

**Динаміка номінального ВВП та обсягу експорту Китаю  
за 30 років [26, 27]**

Рік	Розмір номінального ВВП Китаю, млрд дол. США	Обсяг експорту Китаю, млрд дол. США
1988	404,1	50,5
1989	451,3	46,3
1990	390,3	55,3
1991	409,2	62,5
1992	488,2	75,2
1993	613,2	81,7
1994	559,2	113,5
1995	727,9	140,6
1996	856,1	164,2
1997	952,6	207,2
1998	1019,5	207,4
1999	1083,3	220,9
2000	1198,5	279,4
2001	1324,8	299,4
2002	1453,8	365,3
2003	1641,0	485,0
2004	1931,6	607,3
2005	2256,9	773,1
2006	2712,9	991,5
2007	3494,2	1256,4
2008	4520,0	1494,5
2009	4990,5	1249,6
2010	5878,3	1602,4
2011	6989,0	2006,3
2012	8250,0	2175,1
2013	8939,0	2354,2
2014	10360,0	2524,1
2015	11380,0	2431,2
2016	11390,0	2197,9
2017	12014,6	2216,4

Для наочності щодо цього співвідношення було побудовано кореляційний зв'язок між досліджуваними показниками (рис. 5).

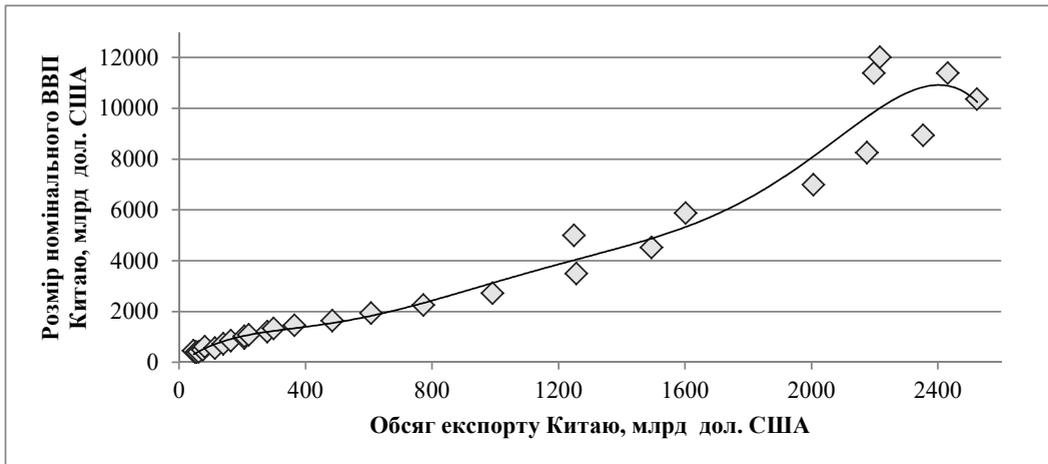


Рис. 5. Співвідношення розміру номінального ВВП та обсягу експорту Китаю, 1988–2017 рр.

Як видно з рис 5., для Китаю 500-мільярдний рубіж не став чимось особливим. Позитивний кореляційний зв'язок між ВВП та експортом продовжує існувати. Втім, після 2200 млрд дол. гальмування вже стало помітним. Очевидно, що хоча розмір і має значення, але навіть для такої унікальної країни, як Китай межі експорту як стимулу для розвитку національного виробництва все-таки існують.

**Висновки та прогнози.** Таким чином, проведений аналіз дав змогу перевірити та встановити наявність «бар'єрів» експортоорієнтованого зростання в країнах Тихоокеанського регіону – Японії, Республіці Корея,

Малайзії, Індонезії та Китаї. Як видно з вищенаведених графіків, розмір номінального ВВП країн Тихоокеанського регіону зростає пропорційно експорту до досягнення певного обсягу експорту. Це дозволяє припустити, що до певної межі експорт служить стимулом для зростання номінального ВВП. Однак після відповідного рубежу стимулююча дія експорту припиняється, і його подальше зростання не приводить до зростання номінального ВВП.

Подальші дослідження у цьому напрямі мають екстенсифікувати цей метод з метою встановлення меж його обґрунтованого застосування.

#### Список використаних джерел

1. Morck R. Japanese Corporate Governance and Macroeconomic Problems [Електронний ресурс] / R. Morck, M. Nakamuro // Journal of Harvard University Cambridge, Massachusetts. – February 1999. – Vol. 10, № 2. – Режим доступу: <http://economics.harvard.edu/hier/2000list.html>
2. Bai J.F. New economy leads the new normal and only the new economy can strengthen China [J] / J.F. Bai // China Economic Weekly. – 2015. – № 14. – P. 22–23.
3. Sweetman A. Economic transformation with Chinese characteristics / A. Sweetman, Z. Jun. – Fudan University Press, 2010.
4. Jin J.J. Chinese-style leapfrogging: the new economy leads the new normal [M] / J.J. Jin, Y.L. Guo. – China Renmin University Press, 2016.
5. Zhoulai L.U. On Pre-Reform Efficiency and Equality in China [J] / L.U. Zhoulai. – China Opening Herald. – 2009 – № 4. – P. 38–43.
6. Weixia T. Exploring the nature of China's rapid economic growth / T. Weixia // Productivity Research. – 2009. – № 3. – P. 1–3.

7. Dongtao, Z. New China Economic Development 60 Years: 1949–2009 / Z. Dongtao, O. Rihui. – People’s Publishing House, 2009.

8. Курманова А.Б. Миром будет править Китай? / А.Б. Курманова // Экономические стратегии – Центральная Азия. – 2007. – № 5. – С. 32–41.

9. Любомудров А.В. Прямые иностранные инвестиции в экономику Китая [Электронный ресурс] / А.В. Любомудров. – 2010. – Режим доступа: <http://www.finanal.ru/002/pryamye-inostrannye-investitsii-vekonomiku-kitaya?page=0,2>

10. Миронов В.Н. Китай в XXI веке: сценарий кризиса / В.Н. Миронов // Власть. – 2004. – № 1. – С. 6–7.

11. Фаши О. Влияние финансового кризиса на Китай [Электронный ресурс] / О. Фаши. – Режим доступа: <http://narodinfo.ru/articles/60415.html>

12. Феллер В.В. Куда мы движемся? Куда движется весь мир? (попытка интуитивного прогноза до 2030 г.) / В.В. Феллер // Профи. – 2000. – № 1. – С. 26–34.

13. Ху Аньган. Китай и мир к 2030 г. [Электронный ресурс] / Аньган Ху. – 2012. – Режим доступа: [http://www.ifes-ras.ru/attaches/conferences/2012.02.01\\_Hu\\_Angang/HU\\_Angang\\_China\\_in\\_2030-1.pdf](http://www.ifes-ras.ru/attaches/conferences/2012.02.01_Hu_Angang/HU_Angang_China_in_2030-1.pdf)

14. Bhagwati J.N. Foreign Trade Regimes and Economic Development: anatomy and consequences of exchange control regimes [Электронный ресурс] / J.N. Bhagwati. – Cambridge: Ballinger, 1978. – P. 212–225. – Режим доступа: <https://econpapers.repec.org/bookchap/nbrnberbk/bhag78-1.htm>

15. Євдоченко О.О. Сучасна декомпозиція міжнародної торгівлі / О.О. Євдоченко // Альянс наук: вчений – вченому: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 лют. 2010 р.: в 5 т. – Дніпропетровськ: Біла К.О., 2010. – С. 33–37.

16. Кредісов А. Політика стимулювання експорту та її інструменти / А. Кредісов, В. Бабенко // Економіка України. – 2003. – № 2. – С. 4–12.

17. Sachs J. Economic reform and the process of global integration / J. Sachs, A. Warner // Brookings Papers on economic activity. – 1995. – Vol. 1. – P. 1–118.

18. Обзорная информация по мировой экономике. Объем экспорта Японии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=japan&table=execia&time=2>

19. Обзорная информация по мировой экономике. Размер номинального ВВП Японии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=japan&table=greacia&time=2>

20. Мировая база данных Кноема. Южная Корея – Экспорт товаров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://knoema.ru/atlas/Южная-Корея/Экспорт-товаров>

21. Обзорная информация по мировой экономике. Размер номинального ВВП Южной Кореи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=repkorea&table=greacia&time=2>

22. Мировая база данных Кноема. Малайзия – Экспорт товаров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://knoema.ru/atlas/Малайзия/topics/Экономика/Национальные-счета-Использование-ВВП-в-текущих-ценах-в-долларах-США/Экспорт>

23. Обзорная информация по мировой экономике. Размер номинального ВВП Малайзии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=malaysia&table=greacia&time=2>

24. Мировая база данных Кноема. Индонезия – Экспорт товаров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://knoema.ru/atlas/Индонезия/topics/Экономика/Национальные-счета-Использование-ВВП-в-текущих-ценах-в-долларах-США/Экспорт>

25. Обзорная информация по мировой экономике. Размер номинального ВВП Индонезии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=indonesia&table=greacia&time=2>

26. Мировая база данных Кноета. Китай – Экспорт товаров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://knoeta.ru/atlas/Китай/topics/Экономика/Национальные-счета-Использование-ВВП-в-текущих-ценах-в-долларах-США/Экспорт>

27. Обзорная информация по мировой экономике. Размер номинального ВВП Китая [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=count-ru&count=china&table=grecia&time=2>

## References

1. Morck, R., Nakamuro, M. Japanese Corporate Governance and Macroeconomic Problems. Journal of Harvard University Cambridge, Massachusetts, 1999, vol. 10, no. 2. Available at: <http://economics.harvard.edu/hier/2000list.html> (accessed 12.12.2018).

2. Bai, J.F. (2015). “New economy leads the new normal and only the new economy can strengthen China [J]”. China Economic Weekly, pp. 22-23.

3. Sweetman, A., Jun, Z. (2010). “Economic transformation with Chinese characteristics”. Fudan University Press, pp. 11-17.

4. Jin, J.J., Guo, Y.L. (2016). “Chinese-style leapfrogging: the new economy leads the new normal [M]”. China Renmin University Press, pp. 20-25.

5. Zhoulai, L.U. (2009). “On Pre-Reform Efficiency and Equality in China [J]”. China Opening Herald, pp. 38-43.

6. Weixia, T. (2009). “Exploring the nature of China's rapid economic growth”. Productivity Research, no. 3, pp. 1-3.

7. Dongtao, Z., Rihui, O. (2009). “New China Economic Development 60 Years: 1949-2009”. People's Publishing House, pp. 7-9.

8. Kurmanova, A.B. (2007). Myrom budet pravyt' Kytaj? [Will China rule the world?], no. 5, pp. 32-41.

9. Lyubomudrov, A.V. (2010). Foreign direct investment in the economy of China, pp. 1-3. Available at: <http://www.finanal.ru/002/pryamyje-inostrannye-investitsii-vekonomiku-kitaya?page=0.2> (accessed 19.11.2018).

10. Mironov, V.N. (2004). China in the XXI Century: Scenario of Crisis, Power, no. 1, pp. 6-7.

11. Fashi, O. (2011). The impact of the financial crisis on China, no. 3, pp. 5-12. Available at: <http://narodinfo.ru/articles/60415.html> (accessed 02.12.2018).

12. Feller, V. (2000). Where are we going? Where does the whole world go? (an attempt of an intuitive forecast until 2030), Pro, no. 1, pp. 26-34.

13. Angang, Hu. China and the World by 2030, 2012, 153 p. Available at: [http://www.ifesras.ru/attaches/conferences/2012.02.01\\_Hu\\_Angang/HU\\_Angang\\_China\\_in\\_2030-1.pdf](http://www.ifesras.ru/attaches/conferences/2012.02.01_Hu_Angang/HU_Angang_China_in_2030-1.pdf) (accessed 08.10.2018).

14. Bhagwati, J.N. Foreign Trade Regimes and Economic Development: anatomy and consequences of exchange control regimes, Cambridge: Ballinger, 1978, pp. 212-225. Available at: <https://econpapers.repec.org/bookchap/nbrnberbk/bhag78-1.htm> (Accessed 28.10.2018).

15. Evdovchenko, O.O. (2010). Sustainable Decomposition of International Trade. Materialy V Mizhnar. nauk.-prakt. konf “Al'ians nauk: vchenyj-vchenomu” [Materials of V Mizhnar. sciences.-pract. conf. “Al'ians nauk: vchenyj-vchenomu”]. Dnipro, pp. 33-37. (In Ukrainian).

16. Kredisov, A. (2003). Politics stimulating exporters and instruments, Economics of Ukraine, no. 2, pp. 4-12.

17. Sachs, J. (1995). Economic reform and the process of global integration, Brookings Papers on economic activity, vol. 1, pp. 1-118.

18. Obzornaia ynformatsyia po myrovoj ekonomyke. Ob'em eksporta Yaponyy [Overview of the global economy. The volume of exports of Japan]. Available at:

<http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=japan&table=execia&time=2> (accessed 08.11.2018).

19. Obzornaia ynfomatsyia po myrovoj ekonomyke. Razmer nomynal'noho VVP Yaponyy [Overview of the global economy. The size of Japan's nominal GDP]. Available at: <http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=japan&table=grecia&time=2> (accessed 08.10.2018).

20. Myrovaia baza dannykh Knoema. Yuzhnaia Koreia - Eksport tovarov [Knoema World Database. South Korea - Exports of goods]. Available at: <https://knoema.ru/atlas/Южная-Корея/Экспорт-товаров> (accessed 18.12.2018).

21. Obzornaia ynfomatsyia po myrovoj ekonomyke. Razmer nomynal'noho VVP Yuzhnoj Korey [Overview of the global economy. The size of the nominal GDP of South Korea]. Available at: <http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=repkorea&table=crecia&time=2> (accessed 05.10.2018).

22. Myrovaia baza dannykh Knoema. Malajzyia - Eksport tovarov [Knoema World Database. Malaysia - Exports of goods]. Available at: <https://knoema.ru/atlas/Малайзия/topics/Экономика/Национальные-счета-Использование-ВВП-в-текущих-ценах-в-долларах-США/Экспорт> (accessed 08.11.2018).

23. Obzornaia ynfomatsyia po myrovoj ekonomyke. Razmer nomynal'noho VVP Malajzyy [Overview of the global economy. The size of the nominal GDP of Malaysia]. Available at: <http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=malaysia&table=grecia&time=2> (accessed 12.11.2018).

24. Myrovaia baza dannykh Knoema. Yndonezyia - Eksport tovarov [Knoema World Database. Indonesia - Exports of goods]. Available at: <https://knoema.ru/atlas/Индонезия/topics/Экономика/Национальные-счета-Использование-ВВП-в-текущих-ценах-в-долларах-США/Экспорт> (accessed 12.12.2018).

25. Obzornaia ynfomatsyia po myrovoj ekonomyke. Razmer nomynal'noho VVP Yndonezyy [Overview of the global economy. The size of the nominal GDP of Indonesia]. Available at: <http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=indonesia&table=crecia&time=2> (accessed 17.11.2018).

26. Myrovaia baza dannykh Knoema. Kytaj - Eksport tovarov [Knoema World Database. China - Exports of goods]. Available at: <https://knoema.ru/atlas/Китай/topics/Экономика/Национальные-счета-Использование-ВВП-в-текущих-ценах-в-долларах-США/Экспорт> (accessed 20.11.2018).

27. Obzornaia ynfomatsyia po myrovoj ekonomyke. Razmer nomynal'noho VVP Kytaiia [Overview of the global economy. The size of China's nominal GDP]. Available at: <http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=china&table=grecia&time=2> (accessed 12.11.2018).

## **EXPORT-ORIENTED DEVELOPMENT: THE LIMITS OF GROWTH**

*Serhii V. Kuzminov*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine). E-mail: [kuzminov@duan.edu.ua](mailto:kuzminov@duan.edu.ua)

*Olena V. Makotkina*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine). E-mail: [elmakotkina@gmail.com](mailto:elmakotkina@gmail.com)

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-1

**Key words:** *countries of South-East Asia, export orientation, nominal GDP, export volume.*

The Ukrainian economic growth strategy through stimulating exports has not made our economy a powerful one yet. The only question is whether this problem is inherent exclusively in Ukraine with its corruption, inefficient state and all other disadvantages that are traditionally accepted to complain,

or we are dealing with a limited export-oriented strategy in a broader context. To answer this question, comparative studies were carried out on countries that successfully implemented an export-oriented growth strategy, in particular, countries of South-East Asia and the Far East.

The purpose of the article is to investigate the relationship between export volumes and the nominal GDP of export-oriented countries of the Far East and Southeast Asia: Japan, the Republic of Korea, Malaysia, Indonesia and China. The information base includes the data on nominal GDP and the export volumes of these countries for 30 years from 1988 to 2017 inclusive, taken from open sources. Statistical methods of research were used: correlation analysis and trend design using the least squares method.

The methods used have made it possible to draw the following conclusions:

1. On the basis of the analysis it is possible to put forward the hypothesis that exports serve as a stimulus for economic growth only to a certain extent, after which its stimulus effect ceases. In the case of Japan, this half-trillion exports became the limit. After 500 billionth, the stimulating effect of exports ceased and Japanese further growth of export did not lead to an increase in nominal GDP. As the result, trend in two-dimensional model (export-GDP) has two sectors/ initially it is growing and after 500 billion USD it is changed for horizontal.

2. For the Republic of Korea, the trend also has a growing and horizontal segment, which means that the size of the nominal GDP of the Republic of Korea increased proportionately to exports until the volume of Korean exports reached, again, as in Japan, at \$ 500 billion. The nominal GDP at the point of breaking the trend, however, was four times less than the Japanese, about 1000 billion dollars. Nevertheless, after 500 billionth, the stimulating effect of exports ceased and its further growth installed only fluctuating GDP in the range between 1000 and 1600 billion dollars.

3. Throughout all the array of data for Malaysia and Indonesia, the relation between export dynamics and GDP dynamics is direct. That means, exports serve as an incentive to increase nominal GDP. So, there is no horizontal sector. However, after the 150-billionth export breakpoint, the relationship has become less clear, which is displayed by greater deviations of the actual data points from the trend line. The absence of horizontal sector is easily explained by the fact that the exports of these countries does not achieved even the half of the Korean or Japanese turn points of 500 billion dollars.

4. For China, the 500-billionth milestone was not something special. The positive correlation between GDP and exports continues to exist. However, after 2200 billion dollar edge, braking of relationship between export and GDP has already become noticeable. Obviously, despite size is important, but even for such a unique country as China, the limitation of export as an incentive for the development of national manufacture still exists.

*Одержано 21.09.2018.*

УДК 331.101(477)

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-2

М.В. КУЦЕВОЛОВА,  
аспірант Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ САМОСТІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

У статті досліджено особливості розвитку самостійної зайнятості населення України. Проаналізовано основні показники сектора самостійної зайнятості населення за 2009–2017 рр. Проведено опитування щодо бажання займатися індивідуальною діяльністю та виділено основні причини, які стають на заваді у відкритті власної справи. Досліджено існуючу систему оподаткування самозайнятих осіб, а також запропоновано вирішити питання щодо підтримки сектора самозайнятого населення, що приведе до зростання цього показника та позитивно впливатиме на економіку держави.

**Ключові слова:** *сектор самостійної зайнятості, самозайнятість, працюючі не за наймом, зайняте населення, ринок праці, оподаткування.*

В статье исследованы особенности развития самостоятельной занятости населения Украины. Проанализированы основные показатели сектора самостоятельной занятости населения за 2009–2017 гг. Проведен опрос относительно желания заниматься индивидуальной деятельностью и выделены основные причины, которые препятствуют открытию собственного дела. Исследована существующая система налогообложения самозанятых лиц, а также предложено решить вопрос относительно поддержки сектора самозанятого населения, что приведет к росту этого показателя и будет положительно влиять на экономику государства.

**Ключевые слова:** *сектор самостоятельной занятости, самозанятость, работающие не по найму, занятое население, рынок труда, налогообложение.*

**Актуальність теми та постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку держави в умовах економічно-політичної нестабільності однією з головних проблем є зростання безробіття серед населення. Саме розвиток самозайнятості можна розглядати як форму соціально-економічної адаптації в умовах кризи. Головною особливістю самозайнятості є індивідуальна спрямованість та автономність. З одного боку, самозайнятість населення можна охарактеризувати як спосіб виживання внаслідок нестабільних обставин у державі, що сприяє розвитку неформального сектора економіки, а з іншого – як створення конкурентного середовища, самореалізацію особистості та в

результаті – розвиток підприємницької діяльності. Але для того щоб визначити, який вплив має самозайнятість на розвиток ринку праці та економіки держави в цілому, необхідно дослідити особливості сектора самозайнятого населення в Україні.

**Мета нашого дослідження** – визначення особливостей розвитку самозайнятості населення, аналіз наявних проблем та пошук оптимальних рішень щодо раціонального застосування і підтримки розвитку сектора самозайнятого населення в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи, підходи до вивчення, а також методи дослідження самостійної зайнятості висвітлені у працях

А. Ананьєва, І. Бугаян, Н. Краєва, В. Маневича, А. Тучкова та ін. Д. Богиня, О. Грабовецька, О. Грішнова, Є. Качан, Е. Лібанова, В. Онікієнко вивчають особливості розвитку та регулювання індивідуального підприємництва. Д. Бекерська, Л. Воронова, К. Гнатенко, Ю. Іванов, Л. Товкун досліджують проблемні питання щодо оподаткування самозайнятих осіб. В. Дубровський та В. Черкашин запропонували удосконалення спрощеного оподаткування самозайнятих осіб з метою добровільної детінізації шляхом введення патентної форми оподаткування і зниження податкового навантаження. Україна вже мала досвід застосування патенту, та були певні проблеми. Тому необхідним є більш детальне вивчення цього питання. Також актуальним є вивчення впливу самозайнятості на ринок праці, оскільки це питання залишається досить дискусійним серед науковців.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Самозайнятість населення належить до нестандартних форм зайнятості та розглядається у двох протилежних аспектах. З одного боку, як репродуктивний фактор нестабільності і нерівності, а також соціальної та індиві-

дуальної бідності, що стимулює подальший розвиток неформального сектора економіки. З іншого боку, як простір індивідуальних і соціальних дій, які відображають економічну ініціативу, самовираження та розкриття людського потенціалу, що сприяє соціально-економічному розвитку, а отже, зменшенню нерівності та бідності.

За визначенням Міжнародної класифікації статусу зайнятих (ICSE-93) самозайнятість означає роботу на власному підприємстві, коли винагорода безпосередньо залежить від прибутку (потенційного прибутку), отриманого від виробництва товарів чи послуг [1].

В Україні Державна служба статистики з 2006 р. здійснює моніторинг самозайнятості населення у щорічному статистичному збірнику «Економічна активність населення України». У 2011 р. відповідно до положень Міжнародної класифікації статусів зайнятості (ISCSE-93), а також національних особливостей соціально-трудоких відносин в Україні затверджено методологічні положення щодо класифікації та аналізу економічної активності населення, де визначено статуси зайнятості (рис. 1), серед яких виділено дві категорії:

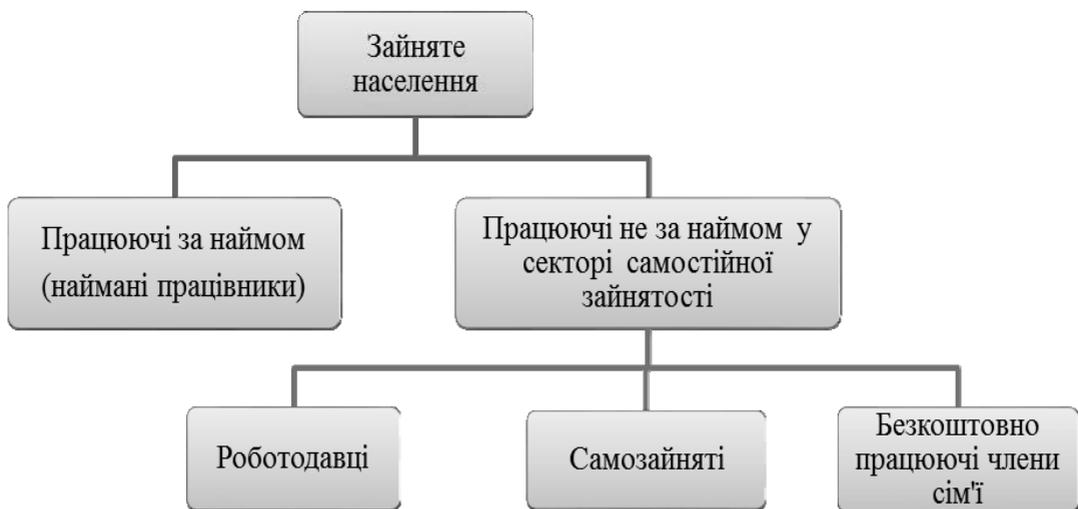


Рис. 1. Класифікація статусів зайнятості за даними Держстату

1. Працюючі за наймом – особи, які мають трудовий договір (контракт) щодо умов оплати праці з адміністрацією підприємства, установи, організації, фізичною особою в письмовій або усній формі.

2. Працюючі не за наймом у секторі самостійної зайнятості – особи, які самостійно здійснюють свою трудову діяльність, за ефективність та результативність якої несуть повну відповідальність, а також мають певні зобов'язання щодо виконання умов трудових договорів з найманими працівниками. До таких осіб належать:

– роботодавці – особи, які займаються індивідуальною (самостійною) діяльністю на власному підприємстві та на постійній основі мають найманих працівників;

– самозайняті – особи, які займаються індивідуальною (самостійною) трудовою діяльністю без залучення постійних найманих працівників;

– безкоштовно працюючі члени сім'ї – особи, які працюють безкоштовно на підприємстві, що очолює родич (у випадку, коли діяльність належить до економічної) [2].

У науковій літературі автори часто використовують саме це визначення самозайнятості, коли мова йде про осіб, зайнятих індивідуальною діяльністю, без залучення постійних найманих працівників.

Так, Н. Варга виокремлює два підходи до визначення самозайнятості населення: 1) звужений, коли йдеться про тих, хто працює одноосібно, без залучення інших працівників, на будь-якій (оплатній чи безоплатній) основі; 2) розширений, який пов'язаний з індивідуальною трудовою діяльністю на мікропідприємстві з чисельністю працюючих до п'яти осіб. Він вважає, що в Україні в основу визначення самозайнятості покладено саме перший підхід [3].

На думку О. Іващенко, самозайнятість населення – це виключно індивідуальна діяльність, без застосування

найманої праці та відсутності організаційного контролю в трудовому процесі у сфері дрібного виробництва та послуг [4].

Але ця думка повністю не розкриває зміст поняття, оскільки під самозайнятістю слід розуміти роботу на власному підприємстві та отримання прибутку від виробництва товарів чи послуг, і це можливо із залученням працівників. З прийняттям Податкового кодексу України (далі – ПКУ) було вперше на законодавчому рівні подано визначення категорії «самозайняті», де зазначається, що самозайнята особа – це платник податку, який є фізичною особою – підприємцем (далі – ФОП) або провадить незалежну професійну діяльність за умови, що така особа не є працівником у межах такої підприємницької чи незалежної професійної діяльності.

Під незалежною професійною діяльністю слід розуміти участь фізичної особи в науковій, літературній, артистичній, художній, освітній або викладацькій діяльності, діяльність лікарів, приватних нотаріусів, адвокатів, арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів), аудиторів, бухгалтерів, оцінювачів, інженерів чи архітекторів, особи, зайнятої релігійною (місіонерською) діяльністю, іншою подібною діяльністю за умови, що така особа не є працівником або ФОП і використовує найману працю не більше ніж чотирьох фізичних осіб [5].

Тому згідно з цим визначенням до самозайнятих осіб належать:

– ФОП, які працюють без залучення інших працівників;

– особи, які займаються індивідуальною трудовою діяльністю та використовують найману працю не більше ніж чотирьох осіб.

Статистичні дані, подані Державною службою статистики, дозволяють визначити основні тенденції розвитку самозайнятості в Україні (табл. 1).

## Основні показники розвитку самозайнятості в Україні за 2009–2017 рр.

Населення	Рік	Зайняте населення у віці 15–70 років, тис. осіб	Рівень зайнятості населення у віці 15–70 років, %	у тому числі за статусом зайнятості, % до підсумку				
				працюючі за наймом	працюючі не за наймом (сектор самостійної зайнятості)			
					усього	роботодавці	самозайняті <sup>1</sup>	безкоштовно працюючі члени сім'ї
Усе населення	2009	20 191,5	57,7	81,5	18,5	1,0	17,1	0,4
	2010	20 266,0	58,5	81,1	18,9	1,0	17,5	0,4
	2011	20324,2	59,2	80,7	19,3	1,1	17,8	0,4
	2012	20 354,3	59,7	81,2	18,8	1,0	17,4	0,4
	2013	20 404,1	60,3	80,9	19,1	1,0	17,8	0,3
	2014	18 073,3	56,6	84,1	15,9	1,3	14,3	0,3
	2015	16 443,2	56,7	84,1	15,9	1,2	14,5	0,2
	2016	16 276,9	56,3	84,4	15,6	1,2	14,2	0,2
	2017	16 156,4	56,1	84,3	15,7	0,9	14,6	0,2
Жінки	2009	9 974,3	53,9	80,9	19,1	0,7	18,1	0,3
	2010	9 965,6	54,4	80,4	19,6	0,7	18,5	0,4
	2011	9881,3	54,5	79,9	20,1	0,8	18,9	0,4
	2012	9 846,3	54,8	80,5	19,5	0,8	18,4	0,3
	2013	9 847,6	55,3	80,3	19,7	0,7	18,7	0,3
	2014	8 718,9	51,9	86,0	14	0,8	12,9	0,3
	2015	7 872,4	51,7	86,2	13,8	0,7	12,8	0,3
	2016	7 827,4	51,6	86,6	13,4	0,8	12,4	0,2
	2017	7 771,2	51,4	86,4	13,6	0,7	12,6	0,3
Чоловіки	2009	10 217,2	62,1	82,2	17,8	1,3	16,0	0,5
	2010	10 300,4	63,1	81,7	18,3	1,3	16,5	0,5
	2011	10442,9	64,4	81,5	18,5	1,3	16,8	0,4
	2012	10 508,0	65,2	81,9	18,1	1,3	16,4	0,4
	2013	10 556,5	65,9	81,4	18,6	1,3	16,9	0,4
	2014	9 354,4	61,8	82,5	17,5	1,6	15,6	0,3
	2015	8 570,8	62,2	82,2	17,8	1,7	15,9	0,2
	2016	8 449,5	61,6	82,3	17,7	1,5	15,9	0,3
	2017	8 385,2	61,4	82,3	17,7	1,1	16,4	0,2
Міські поселення	2009	13 684,8	55,8	91,8	8,2	1,2	6,8	0,2
	2010	13 791,8	56,8	91,6	8,4	1,3	6,9	0,2
	2011	13873,9	57,6	91,2	8,8	1,3	7,3	0,2
	2012	13 983,6	58,5	91,3	8,7	1,3	7,3	0,1
	2013	13 998,2	58,9	91,3	8,7	1,3	7,3	0,1
	2014	12 780,9	56,9	91,4	8,6	1,4	7,1	0,1
	2015	11 309,0	57,4	91,2	8,8	1,4	7,3	0,1
	2016	11 178,5	57,0	91,4	8,6	1,3	7,2	0,1
	2017	11 109,3	56,9	91,4	8,6	1,0	7,5	0,1

Населення	Рік	Зайняте населення у віці 15–70 років, тис. осіб	Рівень зайнятості населення у віці 15–70 років, %	у тому числі за статусом зайнятості, % до підсумку				
				працюючі за наймом	працюючі не за наймом (сектор самостійної зайнятості)			
					усього	роботодавці	самозайняті <sup>1</sup>	безкоштовно працюючі члени сім'ї
Сільська місцевість	2009	6 506,7	62,2	59,9	40,1	0,6	38,7	0,8
	2010	6 474,2	62,7	58,7	41,3	0,5	39,9	0,9
	2011	6450,3	63,0	58,2	41,8	0,6	40,4	0,8
	2012	6 370,7	62,7	59,2	40,8	0,6	39,4	0,8
	2013	6 405,9	63,5	58,1	41,9	0,5	40,6	0,8
	2014	5 292,4	55,9	66,7	33,3	0,9	31,7	0,7
	2015	5 134,2	55,1	68,4	31,6	0,9	30,1	0,6
	2016	5 098,4	54,9	68,9	31,1	0,8	29,8	0,5
	2017	5 047,1	54,4	68,7	31,3	0,5	30,3	0,5

<sup>1</sup>Включаючи осіб, які працювали спільно з партнерами.

Так, з 2009 по 2017 рр. загальна кількість зайнятого населення у віці 15–70 років зменшилася на 20%, з 20191,5 до 16156,4 тис. осіб (табл. 1). Але це в перше чергу пов'язано з тим, що з 2014 р. кількість зайнятого населення зазначається без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополь та частини Донецької та Луганської областей.

Тому доцільно розглядати показник рівня зайнятості населення, який зменшився на 1,6 відсоткового пункту, з 57,7 до 56,1%, сягнувши у 2013 р. свого макси-

мального значення за досліджуваний період – 60,3%. Кількість осіб, які належать до сектора самостійної зайнятості (роботодавці, самозайняті та безкоштовно працюючі члени сім'ї), відносно всього зайнятого населення скоротилася на 2,8%, з 18,5 до 15,7%, сягнувши у 2011 р. свого максимального значення за досліджуваний період – 19,3% (рис. 2). Незважаючи на від'ємну динаміку сектора самостійної зайнятості, він все одно залишається вагомим сегментом національного ринку праці та потребує більш детального вивчення.

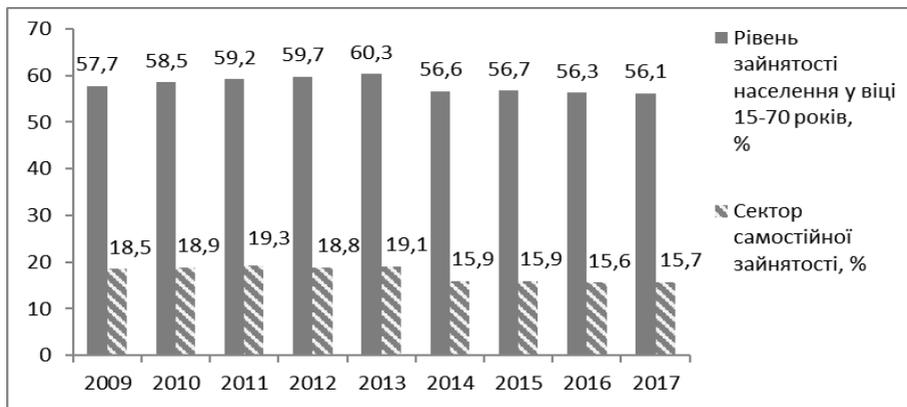


Рис. 2. Динаміка показників зайнятого та самозайнятого населення у віці 15–70 років за 2009–2017 рр.

Серед усього зайнятого населення кількість осіб, працюючих за наймом, за досліджуваний період зросла з 81,5 до 84,3% (рис. 3). Частка самозайнятих у структурі зайнятості відповідно зменшилася, та у 2017 р. становила 15,7%. Більшість громадян надають перевагу саме найманій праці та пошуку роботи на вже існуючих підприємствах і організаціях з причини фінансово-економічної та воєнно-політичної нестабільності.

Певні зміни відбулися у секторі самостійної зайнятості у період з 2009 по 2017 р. за гендерною ознакою (рис. 4). Кількість самозайнятих чоловіків перевищила кількість жінок. Відсоток до всього зайнятого населення самозайнятих жінок скоротився з 19,1 до 13,6%. Найбільш різкий спад показника припадає на 2014 р., коли розпочався воєнно-політичний конфлікт. Можна припустити, що жінки більш чутливі до кризових явищ. Відсоток самозайнятих чоловіків до

всього зайнятого населення залишився майже незмінним: у 2017 р. – 17,7%, що на 0,1% менше, ніж у 2009 р. Отже, з 2014 р. серед працюючих не за наймом у секторі самозайнятого населення переважають чоловіки.

У зв'язку з існуючою проблемою в Україні була реалізована програма «Місцеві гендерні ініціативи 2017–2018», яка спрямована на зменшення гендерного розриву, посилення ролі жінок в органах місцевого самоврядування, розвиток самозайнятості серед жінок, навчання з питань бізнес-планування та розвитку власної справи.

З 2009 по 2017 рр. показник працюючих у сегменті самостійної зайнятості у сільській місцевості зменшився на 8,8 відсоткового пункту, з 40,1 до 31,3%. Серед міських поселень показник працюючих у сегменті самостійної зайнятості зріс на 0,4 відсоткового пункту, з 8,2 до 8,6% (рис. 5). Серед усього зайнятого населення

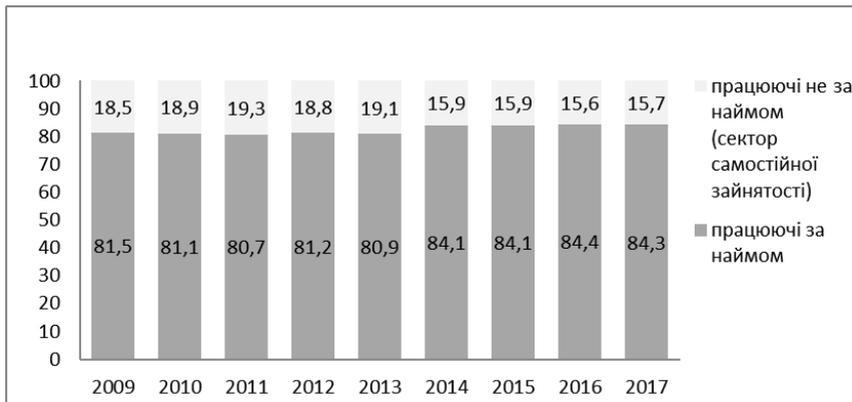


Рис. 3. Зайнятість населення за статусом, % до підсумку за 2009–2017 рр.

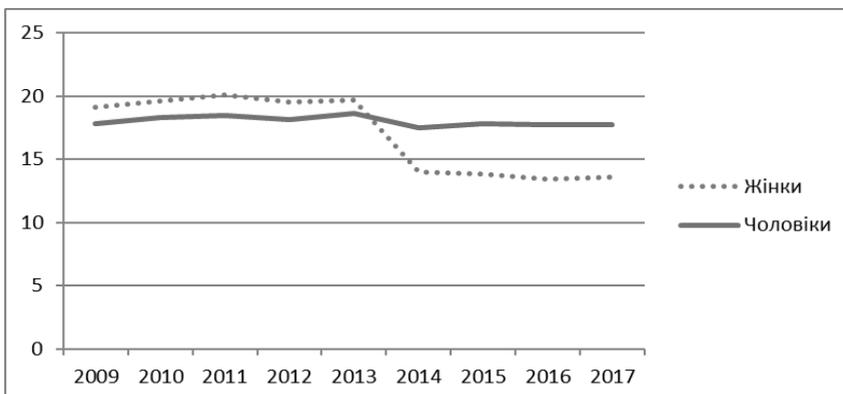
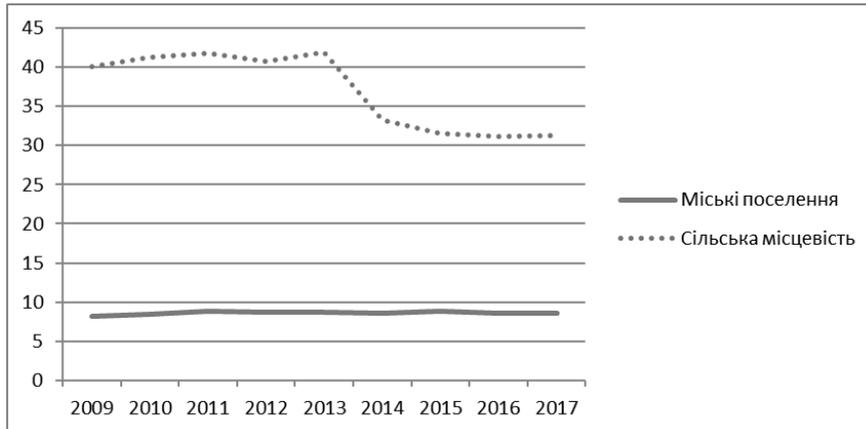


Рис. 4. Сектор самостійної зайнятості, % до загальної кількості зайнятих за гендерною ознакою в період 2009–2017 рр.



**Рис. 5. Сектор самостійної зайнятості, % до загальної кількості зайнятих за місцем проживання в період 2009–2017 рр.**

ня у 2017 р. сектор самозайнятих у сільській місцевості склав 9,8%, або 1579,7 тис. осіб, та 5,9%, або 955,4 тис. осіб у міських поселеннях (табл. 1). Майже удвічі більше самозайнятих у сільській місцевості, ніж у міських поселеннях. Це пов'язано з тим, що за умов нестачі робочих місць у селі основною сферою докладання праці стала робота в особистих господарствах, а також нелегальна робота за наймом у фермерських господарствах.

Також слід зазначити, що дані, подані Державною службою статистики України, не можна вважати остаточними. Кількість самозайнятих осіб може бути більшою, оскільки існують підприємства, які досі залишаються в тіні.

Проведено опитування в соціальній мережі Instagram серед 1200 читачів, участь взяло 100 осіб. Серед основних

завдань опитування було: оцінити потенціал розвитку підприємництва в державі, визначити основні мотиви ведення бізнесу та виявити причини, які стають на заваді у відкритті власної справи (табл. 2).

Слід зауважити, що серед опитуваних 61% складають особи у віці 25–34 роки, 19 – 18–24 роки, 13% – 35–44 роки. Отже, дані не можна абсолютизувати, але вони показують реальний настрій саме молоді, а тому дозволяють прогнозувати майбутнє.

За результатами опитування 85% хотіли працювати на себе, 15% вже намагалися реалізувати цю ідею і лише 8% мають власну справу. 69% опитаних бажають відкрити власну справу у найближчому майбутньому, відповідно 31% все ж віддають перевагу роботі за наймом.

*Таблиця 2*

**Результати опитування щодо визначення потенціалу розвитку підприємництва в державі**

Питання	Відповіді опитуваних, %			
	Власний бізнес	85	Робота за наймом	15
Що для Вас ближче?	Власний бізнес	85	Робота за наймом	15
Чи є у Вас власний бізнес?	Так	8	Ні	82
Чи Ви відкривали підприємство?	Так	15	Ні	85
Чи можливо поєднувати власний бізнес і роботу за наймом?	Так	59	Ні	41
Хотіли б у найближчому майбутньому відкрити свою справу?	Так	69	Ні	31
Чули про такі програми: Горизонт 2020, COSME, EU4BUSINESS?	Так	9	Ні	91

Серед головних мотивів ведення бізнесу є: можливість працювати на себе та контролювати заробіток; займатися улюбленою справою; можливість самовираження та реалізація власних ідей. Головними причинами, які стають на заваді у відкритті власної справи є: 1) недостатня кількість коштів; 2) невпевненість у власних силах та нерішучість; 3) високий ризик; 4) страх взаємодії з Державною фіскальною службою.

За результатами опитування також було виявлено, що люди не знають про існуючі програми підтримки самозайнятості населення, а також відкриття малого бізнесу. Так, в Україні з метою стимулювання підприємницьких ініціатив безробітних Державна служба зайнятості реалізує соціальну програму. Особам, які не можуть бути працевлаштовані протягом місяця у зв'язку з відсутністю на ринку належних вакансій, за їх бажанням при написанні бізнес-плану та виконанні певної процедури допомога з безробіття може виплачуватись одноразово для організації власної справи. Також в Україні діє низка програм ЄС, які спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу, а саме: «Горизонт 2020», «COSME»,

«EU4BUSINESS». Існують гранти на розвиток самозайнятості та підприємництва для ВПО, учасників АТО та їхніх сімей, місцевих мешканців. Цей проект здійснюється за фінансової підтримки Уряду Федеративної Республіки Німеччина. Схожий проект здійснюється за підтримки благодійного фонду «Карітас» та ін. Таким чином, в Україні існує низка програм, спрямованих на розвиток та підтримку самозайнятості населення та створення малого бізнесу, але при опитуванні лише 2% чули про існування цих проектів. Це говорить про недостатній рівень інформованості щодо підтримки у відкритті власної справи та можливості користування існуючими програмами.

Для легальної роботи самозайнятих осіб необхідною є їх державна реєстрація як фізичних осіб – підприємців (ФОП). При реєстрації підприємець може обрати загальну (ЗСО) та спрощену систему оподаткування (ССО) (табл. 3).

Використання ЗСО може бути привабливим для самозайнятих осіб та мікропідприємств, коли існують великі витрати, пов'язані з підприємницькою діяльністю, та чистий дохід приблизно до-

Таблиця 3

## Оподаткування ФОП у 2019 р. [6]

Вид податку	Загальна система оподаткування	Спрощена система оподаткування			
		І група	II група	III група	
				Без ПДВ	з ПДВ
Єдиний податок	–	У межах 10% від прожиткового мінімуму працездатних осіб (192,10 грн)	20% від мінімальної ЗП 834,60 грн	5% від доходу	3% від доходу + ПДВ 20%
ЄСВ за себе		22% від мінімальної ЗП (918,06 грн)			
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	18% від чистого прибутку (доход мінус витрати)		–		
Військовий збір	1,5% від чистого прибутку (доход мінус витрати)		–		
Сума до сплати за місяць	918,06 грн + 18% ПДФО + 1,5% військовий збір	1 110,16 грн	1 752,66 грн	918,06 грн + 5% від доходу	918,06 грн + 3% від доходу + ПДВ 20%

рівнює нулю. В іншому випадку ця система не є достатньо обтяжливою для ФОП.

Підприємець може лише один раз на рік перейти на спрощену систему оподаткування не пізніше 15 днів до початку кварталу, з якого починається діяльність. Це є незручним для ФОП, які мають епізодичну або сезонну роботу, оскільки реєструватись, а потім зніматись з обліку можливо лише на ЗСО. Зараз застосована спрощена система реєстрації та закриття підприємства, але все одно це спричиняє незручності при епізодичній роботі ФОП.

**Не сплачують за себе ЄСВ підприємці** (незалежно від системи оподаткування), які належать до осіб з інвалідністю, отримують пенсію за віком або досягли віку, визначеного ст. 26 Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування». В усіх інших випадках ЄСВ сплачується незалежно від того, чи ведеться діяльність на підприємстві та чи сплачується такий внесок іншим роботодавцем за ФОП.

Отже, є два можливі шляхи існування самозайнятості населення:

– робота легально, реалізація власних ідей та творчих можливостей, усвідомлена сплата податків з отриманого прибутку згідно із законодавством та як наслідок запобігання безробіттю і поліпшення стану ринку праці та економіки в цілому. Розвиток самозайнятості також сприяє розвитку конкуренції, що покращує якість життя населення, спонукає до впровадження інновацій, створює сприятливі умови праці, що забезпечує гнучкість системи. Більшість підприємців починають саме з мікропідприємств, які в результаті успішного ведення бізнесу перетворюються у малі, середні та, можливо, великі, що створює додаткові робочі місця.

– робота в тіні, що лише призводить до погіршення ситуації в державі та економічної нестабільності.

Для того, щоб суспільство України застосовувало саме перший шлях, необхідно вирішити низку важливих питань. А саме:

1. Поліпшити рівень податкової культури суспільства шляхом постійного

інформування населення про роботу державних податкових органів, популяризації їх діяльності. Також інформування щодо підтримки відкриття власної справи та можливості отримати гранти, теоретичне навчання і участь у безкоштовних тренінгах та форумах. Підвищити рівень добровільної сплати податків шляхом певних змін у податковому законодавстві, а саме: розробка системи оподаткування для ФОП, які мають епізодичний (сезонний) характер роботи, та осіб, які займаються незалежною професійною діяльністю. Розширити ряд категорій, які належать до нестандартної професійної діяльності, оскільки розвиток самозайнятості породжує нові форми її прояву, які користуються попитом у суспільстві. Однією з них можуть стати фрілансери.

2. Для кожної категорії осіб розробити технологічний майданчик для реалізації продукції чи послуг. Це надасть можливість легко зареєструватися, швидше знайти ринок збуту власної продукції, послуг; зменшить ризики у роботі з недобросовісними замовниками; отримати безкоштовну або платну рекламу; збільшити прибуток. Так, для ефективної роботи фрілансерів вже створено декілька технологічних майданчиків: Proffstore.com, Qvp.ua, Weblancer.net, Freelancer.com, Kabanchik.ua, Qpari.com та ін. Головною особливістю яких є можливість створення портфоліо з власними роботами, що збільшує ймовірність подальшого зацікавлення роботодавця. Взагалі система діє за принципом Інтернет-біржі, за допомогою якої роботодавці пропонують роботу, а фрілансери оцінюють пропозиції шляхом зіставлення власних можливостей з бюджетом і замовленим часом виконання робіт.

Забезпечити належну державну підтримку шляхом розробки проєктів та прийняття законів щодо встановлення та врегулювання спеціального правового режиму з урахуванням специфічного характеру відносин. Також впровадити ЗУ «Про соціальний захист осіб, які самостійно забезпечують себе роботою».

Створити мотиваційний механізм підтримки самозайнятого населення на основі формування моделі з урахуванням специфіки трудового потенціалу окремого регіону, що є наступним кроком у дослідженні обраної теми.

**Висновки.** Аналіз показників самостійної зайнятості населення в Україні впродовж 2009–2017 рр. засвідчив, що відповідний сегмент національного ринку праці має тенденцію до скорочення, досягнувши максимального рівня у 2013 р., але все одно залишається досить значущим (15,7%) та відіграє важливу роль у створенні нових робочих місць і розвитку підприємництва в цілому. При цьому частка самозайнятих у структурі зайнятого населення є майже вдвічі вищою у сільській місцевості, ніж у містах. Певні зміни від-

булися у секторі самостійної зайнятості у період з 2009 по 2017 р. за гендерною ознакою. Кількість самозайнятих чоловіків перевищила кількість жінок. Відсоток до всього зайнятого населення самозайнятих жінок скоротився з 19,1 до 13,6%.

У результаті опитування було встановлено, що 85% хотіли працювати на себе, 15% вже намагалися реалізувати цю ідею і лише 8% мають власну справу. Виділено причини, які стають на заваді відкриття власної справи.

Досліджено існуючу систему оподаткування самозайнятих осіб, а також запропоновано вирішити питання щодо підтримки сектора самозайнятого населення, що приведе до зростання цього показника та позитивно впливатиме на економіку держави.

### Список використаних джерел

1. International labour organization [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/statistics-overview-and-topics/status-in-employment/current-guidelines/lang--en/index.htm>
2. Про затвердження Методологічних положень щодо класифікації та аналізу економічної активності населення наказ Державного комітету статистики України від 19.01.2011 р. № 12 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0012832-11>
3. Варга Н. Самозайнятість населення як форма соціально-економічної адаптації: регіональний аспект [Електронний ресурс] / Н. Варга // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. – 2013. – Вип. 28. – С. 25–30. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2013\\_28\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2013_28_8)
4. Іващенко О. Соціологія самозайнятості: до проблеми визначення предмета / О. Іващенко // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2002. – № 4. – С. 74–83.
5. Незалежна професійна діяльність: офіційне видання Державної фіскальної служби [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/538>
6. Гарбар О. Оподаткування фізичних осіб – підприємців [Електронний ресурс] / О. Гарбар. – Режим доступу: <https://harbar.legal/uk/blog/opodatkuvannya-fop-z-2019-r>

### References

1. International labour organization. Available at: <https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/statistics-overview-and-topics/status-in-employment/current-guidelines/lang--en/index.htm> (accessed 12 December 2018).
2. *Nakaz Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrayiny. Pro zatverdzhennya metodolohichnykh polozhen' otnosytel'no klasifikatsiyi ta analizu ekonomichnoyi aktivnosti naselennya* [About the hardening of the Methodological standards of the classics and analysis of the economic activities of the population]. Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0012832-11> (accessed 12 December 2018).
3. Varha N.I. (2013) *Samozaynyatist' naseleennya yak forma sotsial'no-ekonomichnoyi adaptatsiyi: rehional'nyy aspekt* [Self-employment as a form of socio-economic adaptation:

a regional aspect]. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2013\\_28\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2013_28_8) (accessed 10 December 2018).

4. Ivashchenko O. (2002). *Sotsiologiya: teoriya, metodyka, marketynh* [Sociology of self-employment: to the problem of definition of an object ]. *Sotsiologiya: teoriya, metody, marketynh*, no. 4, pp. 74-83.

5. *Ofitsiynе vydannya derzhavnoyi fiskalnoyi sluzhby. Nezalezhna profesiyna diyal'nist'* [Professionally Independent Square]. Available at: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/538> (accessed 5 December 2018).

6. Harbar O. *Opodatkovannya fizychnykh osib pidpryyemtsiv* [Taxation of Individuals of Entrepreneurs]. Available at: <https://harbar.legal/uk/blog/opodatkovannya-fop-z-2019-r> (accessed 5 December 2018).

## PECULIARITIES OF SELF-EMPLOYED POPULATION DEVELOPMENT IN UKRAINE

*Marianna V. Kutsevolova*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine). E-mail: [mvd.91@ukr.net](mailto:mvd.91@ukr.net)

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-2

**Key words:** *self-employed sector, self-employed, non-employed, employed, labor market, taxation.*

The peculiarities of self-employed population development in Ukraine were researched in the article. The main indicators of the self-employment sector for 2009-2017 were analyzed. It has been determined that the number of persons belonging to the self-employment sector (employers, self-employed and free-working family members) decreased by 2.8% from the age of 18 to the total employed population, 5% to 15.7%, reaching its maximum value in 2011 for the period under investigation – 19.3%.

A survey was conducted on the desire to engage in individual activities and highlighted the main reasons that hindered the opening of their own business. According to the results of the survey 85% wanted to work for themselves, 15% already tried to realize this idea and only 8% have their own business. 69% of respondents wish to open their own business in the near future, 31%, however, prefer to work. Highlights of the main reasons for doing business: the ability to work for yourself and control earnings; do your favorite thing; possibility of self-expression and realization of own ideas. But there are some reasons that prevent you from opening your own business. Namely: insufficient funds; self-doubt and indecisiveness; high risk; fear of interaction with the State fiscal service.

The existing taxation system of self-employed persons is investigated, and it is proposed to solve the issue about supporting the sector of the self-employed population, which will lead to an increase of this indicator and will positively affect the state's economy. Among them: 1) to improve the level of society tax culture; 2) to develop a technological platform for each category of persons that will allow easy registration, to find a market for their own products and services; 3) provide acceptable state support through the projects development and the laws adoption on the establishment and settlement of a special legal regime, taking into account the specific nature of the relationship; 4) create a motivational mechanism for supporting the self-employed population on the basis of model formation taking into account the specifics of the labor potential in a particular region.

*Одержано 21.09.2018.*

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 334.716

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-3

*В.П. ВАЛІКОВ,*

кандидат економічних наук, доцент  
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

*В.В. МАКЕДОН,*

кандидат економічних наук, доцент  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

*І.Г. КУРІННА*

старший викладач  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

## ПЕРЕХІДНІ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ТА ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ ДЛЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Визначено організаційно-економічні складові необхідності введення організаційних змін у діяльність промислового підприємства. Виділено необхідні і достатні умови успішного перебігу організаційних змін та інтеграційних перетворень на основі структурного, логічного, логістичного та стратегічного підходів. Проведено обґрунтування видів перехідних організаційних структур підприємств при інтеграційних перетвореннях та введено оціночне поле ефективності їх використання. Розроблено структуру проведення стратегічного планування організаційних змін та інтеграційних перетворень на основі процесного підходу.

**Ключові слова:** промислове підприємство, виробництво, функціональна структура, перехідна стратегія, інтеграційні перетворення, стратегічне забезпечення, менеджмент підприємства.

Определены организационно-экономические составляющие необходимости введения организационных изменений в деятельность промышленного предприятия. Выделены необходимые и достаточные условия успешного протекания организационных изменений и интеграционных превращений на основе структурного, логического, логистического и стратегического подходов. Проведено обоснование видов переходных организационных структур предприятий при интеграционных превращениях и введено оценочное поле эффективности их использования. Разработана структура проведения стратегического планирования организационных изменений и интеграционных превращений на основе процессного подхода.

**Ключевые слова:** промышленное предприятие, производство, функциональная структура, переходная стратегия, интеграционные превращения, стратегическое обеспечение, менеджмент предприятия.

**Постановка проблеми.** Глобальна конкуренція і необхідність ефективного використання таких ключових факторів успіху, як інноваційність, витрати, якість продукції, вимагають від промислових

підприємств підвищення організаційної гнучкості й адаптаційної здатності. Останнє забезпечується головним чином за рахунок методичного інструментарію організаційних змін і перетворень.

Ця проблема особливо чутлива для вітчизняних підприємств, організаційна культура, структура, процеси і форми яких сформувалися ще за радянських часів і неадекватні сучасним економіко-соціальних умов, що актуалізує дослідження організаційних змін та інтеграційних перетворень як інструменту реалізації стратегії і розробку методичних підходів до формування і оцінки перехідних стратегій подібних змін для промислових підприємств.

Різноманіття підходів до проблеми формування і реалізації стратегії в цілому і перехідної стратегії організаційних змін зокрема зумовили необхідність проведення дослідження з вивчення і узагальнення науково-методичного інструментарію з метою його використання в практиці управління промисловими підприємствами.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретико-методичну основу дослідження становили наукові праці і публікації таких провідних вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері стратегічних процесів і організації управління змінами, як: Г. Астапова, Г. Боднар, С. Бруско, Г. Гамільтон, В. Гриньова, Р. Дафт, Е. Залескі, Е. Кемпбелл, М. Кизим, Ю. Конрад, Г. Маушер, Т. Мельник, О. Мендрул, П. Моросіні, Л. Саммерс, Б. Сімон, У. Стеджер, М. Хіл.

У той же час у значній частині досліджень методи організаційних змін та інтеграційних перетворень розглядаються без урахування їх комплексного впливу і взаємозв'язку з використовуваною стратегією підприємства, і саме ці положення формують доцільність цього дослідження.

**Метою статті** є розробка теоретико-методичних положень і рекомендацій з підвищення ефективності управління промисловими підприємствами на основі введення перехідних стратегій організаційних змін та інтеграційних перетворень в умовах стимулювання зростання національної економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Від того, наскільки уміло промислове підприємство зможе привести усі свої функціональні структури до стійкого стану в певний момент часу з мінімальними втратами

для ефективності проведення організаційних змін і почати процес перетворень за критерієм отримання максимального ефекту в довгостроковій перспективі, залежить його конкурентоспроможність. Інтеграційні перетворення мають на меті приєднання виробничих активів іншого підприємства або передавання власних активів у виробничий комплекс іншого промислового підприємства.

Первинним етапом організаційних змін та інтеграційних перетворень є формування цілей функціонування для різних періодів планування: стратегічного, тактичного і оперативного. Метою інтеграційних перетворень є підвищення ефективності діяльності підприємства. Необхідно враховувати, які об'єктивні і суб'єктивні передумови, яка стратегія менеджменту, які цілі, яка готовність менеджменту, структури, персоналу, наскільки правильно підібрані «інструменти» управління [1]. Ми можемо виділити необхідні й достатні умови успішного перебігу організаційних змін та інтеграційних перетворень.

1. Необхідна умова визначається неможливістю реалізації колишньої стратегії.

2. Достатні умови визначають можливість виявити основні закономірності системи управління. До них належить уміння провести аналіз, розкрити об'єктивні проблеми або резерви ефективності, а також володіння відповідними інструментами моделювання, алгоритмування фрагментів і процесів у цілому, тобто уміння забезпечити оптимальний рівень абстракції при моделюванні. Створювана система повинна мати інструменти моделювання процесів, виявлення проблем, «обкатки» їх на моделях. У результаті система управління має дозволяти проводити комплексне (системне) моделювання ситуацій з максимальним наближенням до реальних умов.

3. Логістикоорієнтоване управління підприємством, за якого процесом планування, контролю, регулювання матеріальних та інформаційних потоків приділяється основна увага.

Потоки прямують від першоджерела (постачальника, виробника) початкової

(для підприємства) сировини (компонентів, комплектуючих, матеріалів, послуг, грошей тощо) до кінцевого споживача (замовника) продукції.

Управління цими процесами ведеться в просторі (географія підприємства, регіону, країни тощо) і в часі. Кінцева мета управління організаційними змінами – оптимізація ефектів при мінімізації витрат (чи максимізація ефекту при оптимізації витрат) [2].

4. Можливість правильно визначити необхідність змін. Зміни характеризуються різноманіттям змінних – від ефективності зроблених витрат до диференціації діапазону продукції, включаючи її змінні якості, ставлення підприємства до ризику тощо. Крім того, при створенні умов необхідних змін слід враховувати, що система має оперативно реагувати не лише на зміни, що відбуваються у внутрішній і зовнішній інфраструктурі, але і на тенденції, що окреслюються, виникають у результаті дії інших різних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

5. Здатність розробки стратегії. У процесі створення системи стратегічного управління необхідно враховувати також, що всі комбінації, закладені в роботу експертної системи з вибору стратегії, мають забезпечувати підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. Таким чином, необхідність організаційних змін має викликати моделювання перехідних стратегій, які свідомо приводять до кращих результатів виробничо-економічної діяльності підприємства.

6. Здатність використовувати надійні економіко-математичні методи в процесі вибору стратегії і її оцінки у відношенні до інших методів. Системи стратегічного аналізу і стратегічного управління в умовах сильної конкуренції повинні містити елементи новизни порівняно з традиційними методами [3].

7. Здатність реалізації обраної стратегії. Реалізація цієї умови потребує розробки чітко структурованої системи стратегічного управління і планування, що

передбачає можливість аналізу різних варіантів у динаміці.

8. Сприйняття ризиків, уміння їх оцінювати, сумісність проектів з можливими ризиками для підприємства; наявність необхідного «запасу міцності».

9. Відповідність ідей проектів загальної стратегії і стратегії ризик-менеджменту.

У межах вказаних умов організаційних змін та інтеграційних перетворень особливу увагу необхідно приділити економічному, кількісному, якісному аспектам аналізу. Економічний аспект від таких змін повинен відображати підвищення прибутковості на вкладений капітал, збільшення прибутку і може бути формалізований таким чином: необхідно визначити обсяги випуску продукції  $N_i$  за кожним  $i$ -м видом продукції ( $i = \overline{1, n}$ ;  $n$  – кількість видів продукції, що випускається) так, щоб цільова функція набувала максимального значення при системі обмежень на виробничі і сировинні ресурси [4, с. 203]:

$$Z = \sum_{i=1}^n f_i(N_i, \dots, N_n) \rightarrow \max \quad (1)$$

$$\sum_{i=1}^n \alpha_{ij} N_i \leq M_j, \quad j = \overline{1, m}, \quad (2)$$

де  $\alpha_{ij}$  – витрата  $j$ -го виду ресурсу на виробництво одиниці  $i$ -го виду продукції;

$j = \overline{1, m}$ ;  $m$  – кількість видів сировинних і виробничих ресурсів;

$M_j$  – наявна кількість ресурсів  $j$ -го виду на підприємстві в певному періоді планування  $\Delta t$ .

Кількісний аспект виражається у вигляді частки підприємства на ринку або обсягів продажів. У цьому випадку цільова функція може бути визначена таким чином:

$$Z = \sum_{i=1}^n (P'_i - P_i) \rightarrow \min, \quad (3)$$

де  $P'_i$  – максимально можлива місткість ринку за  $i$ -м видом продукції за період часу  $\Delta t$ ;

$P_i$  – обсяги продажів за  $i$ -м видом продукції за той же період часу.

Система обмежень формується аналогічно системі (2).

Якісний аспект характеризує споживчі якості продукції. Цей аспект розвитку пов'язаний з диверсифікацією діяльності підприємства, в якому значну роль відіграють вибір, оцінка і впровадження різного роду інновацій. Особливе значення для успішного проведення має саме правильно розроблена перехідна стратегія. Вхідними параметрами в систему стратегічного планування організаційних змін визначаємо сукупність маркетингових параметрів: ціна, можливі обсяги реалізації, вимоги до обслуговування в розрізі кожного виду продукції, за кожним періодом часу  $\Delta t_i$  і кожним регіоном  $R_i$ ; дані про конкурентів, постачальників та інших суб'єктів ринку [5].

Розгляд технологій на вході в систему стратегічного забезпечення організаційних змін та інтеграційних перетворень передбачає повний аналіз усіх існуючих технологій за використовуваними напрямками виробництва. У модель вводяться також усі дані про виробничо-господарську і фінансову діяльність підприємства в розрізі кожної функціональної підсистеми і за місцями виникнення витрат. Блок «Система стратегічного планування» розкривається в систему блоків (рис. 1):

- розробка логістичної структури;
- формування організаційної структури;
- структурне планування системи.

Розробка логістичної структури є центральною ланкою в системі стратегічного планування для інтеграційної структури підприємств. Формування логістичної структури базується на виборі логістичної та інноваційної стратегій (рис. 2).

На підставі отриманих результатів формуються блоки даних [6, с. 105]:

- щодо організаційно-економічної структури;
- технологічної структури;
- логістичної структури;
- складу логістичної системи;
- вимог до просування продукції.

Взаємозв'язок і взаємовплив стадій формування логістичної та інноваційної стратегій є найбільш складним і багато-

аспектним процесом при створенні організаційно-економічної системи, що забезпечує адаптацію усіх її параметрів до впливу зовнішнього середовища при організаційних змінах.

Структура промислового підприємства характеризується одним напрямом діяльності  $i = I$  (де  $i = \overline{1, I}$ ;  $I$  – загальна кількість напрямів діяльності на підприємстві), одним видом продукції  $j = I$  (де  $j = \overline{1, J}$ ;  $J$  – загальна кількість видів продукції в  $i$ -му напрямі діяльності), що випускається, одним ринком збуту  $r = I$  (де  $i = \overline{1, R}$ ;  $R$  – загальна кількість ринків збуту  $j$ -го виду продукції, що випускається), а також однією охопленою галуззю промисловості  $s = I$  (де  $i = \overline{1, S}$ ;  $S$  – загальна кількість галузей). У такій моделі організації виконується деяка обмежена кількість функцій  $\Phi = \Phi_0$  (де  $\Phi = \overline{\Phi_0, \Phi_n}$ ;  $\Phi_n$  – загальна кількість функцій). Підприємство конкурує в межах свого ринку, вдаючись до стратегій цінового лідерства, диференціації або фокусування [7].

Зростання підприємства, пов'язане із збільшенням обсягу виробництва, призводить до утворення функціональної структури. Незважаючи на збільшення обсягу виробництва порівняно з простою структурою, функціональна структура характеризується також одним напрямом діяльності ( $i=I$ ), теж єдиною галуззю ( $s=I$ ) і обмеженою кількістю виконуваних функцій ( $\Phi_\phi = \Phi_0$ ).

У підприємств, що розвивається з функціональною структурою, є три шляхи зростання: за допомогою різних перехідних стратегій утворити конгломерат, дивізійну структуру або централізовану функціональну структуру.

При утворенні конгломерату об'єднується безліч різнорідних напрямів діяльності, що постачають неконкуруючу продукцію на різні ринки. За визначенням, конгломерат – це організаційна форма об'єднання підприємств, яка виникає в результаті злиття різних фірм незалежно від їх горизонтальних або вертикальних зв'язків [8, с. 186–187]. При цьому географічні межі діяльності підприємства, як правило, не змінюються.

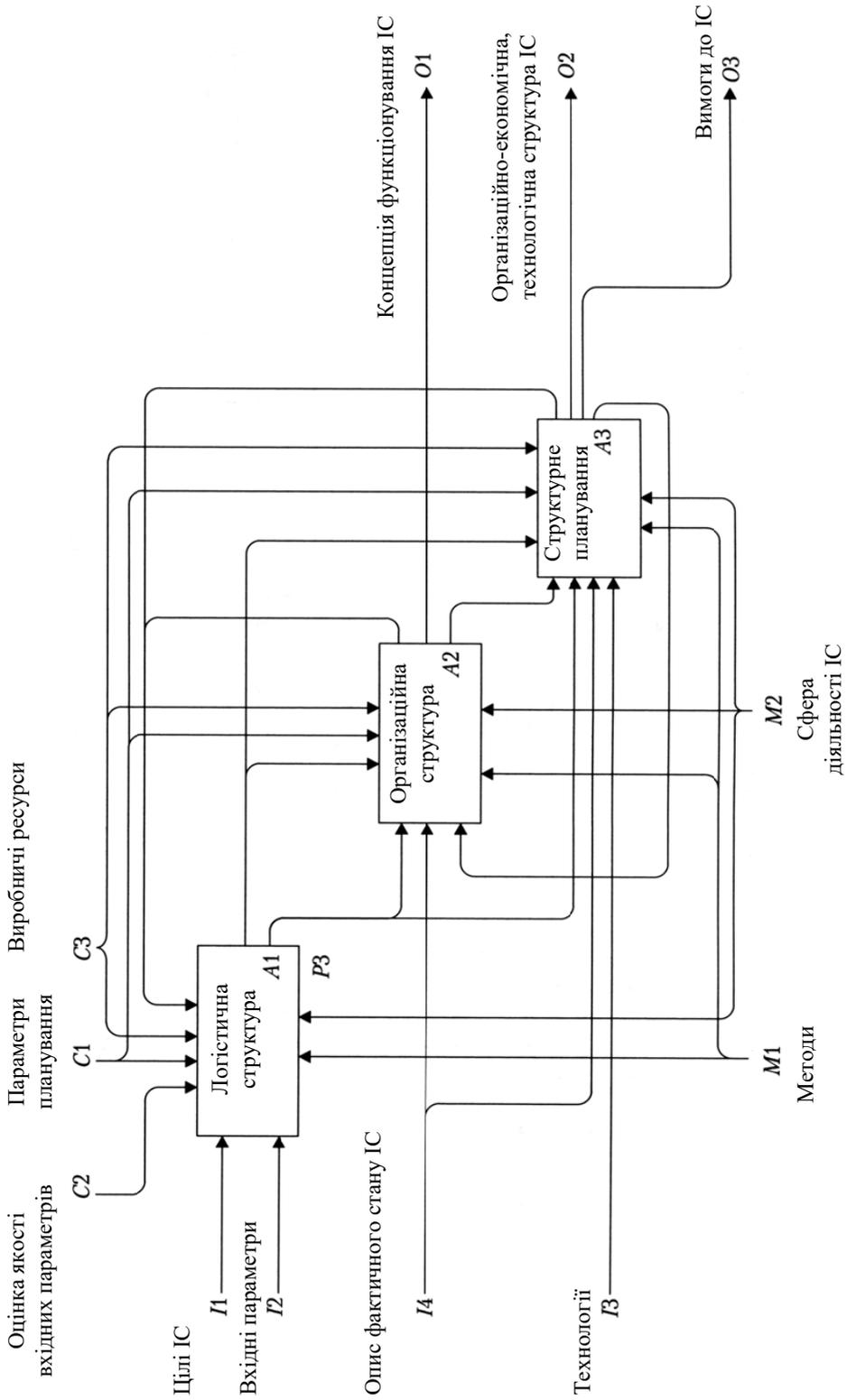


Рис. 1. Структура системи стратегічного планування організаційних змін та інтеграційних перетворень

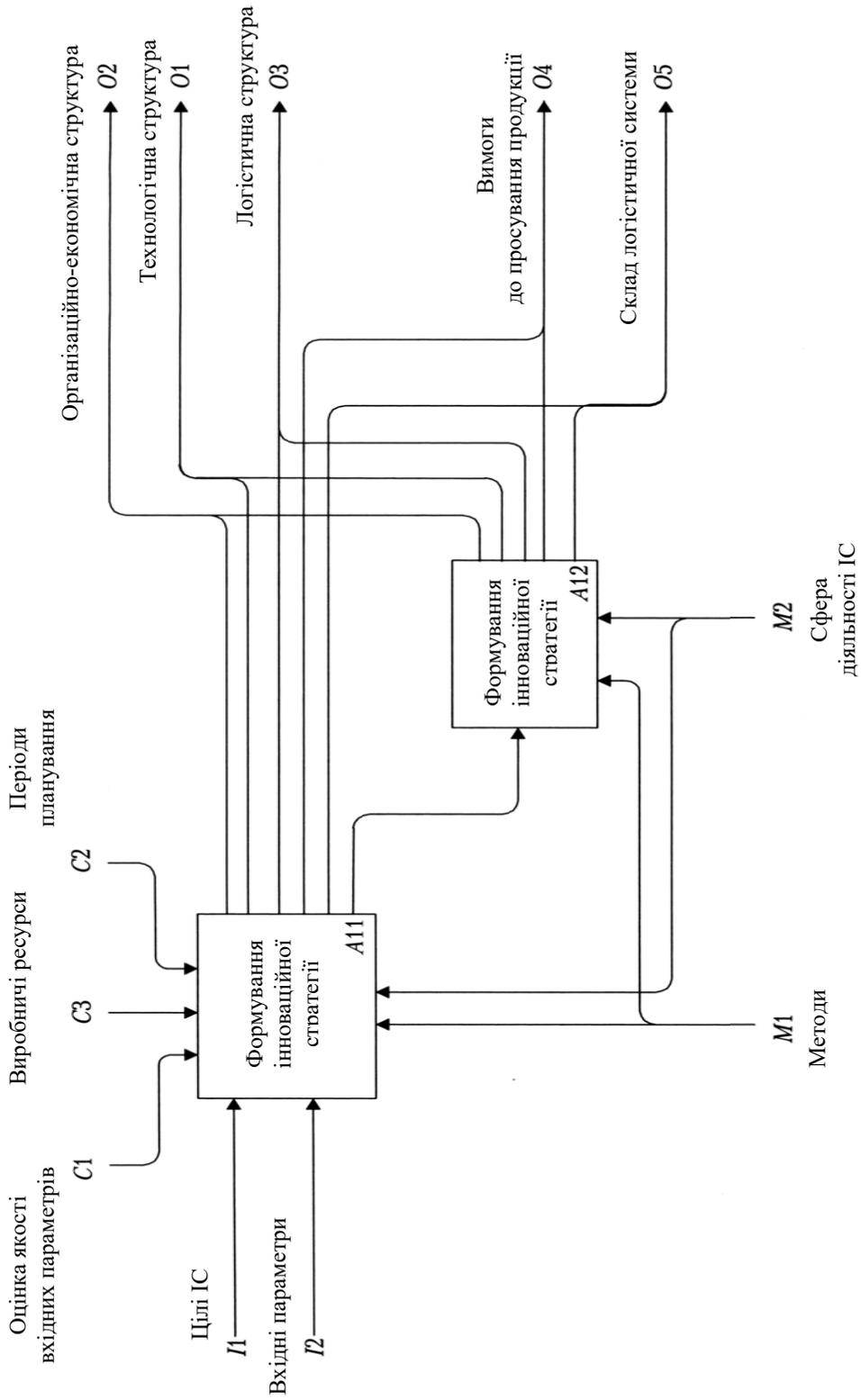


Рис. 2. Базова схема формування структури організаційних змін та інтеграційних перетворень.  
 Розроблено автором

Конгломерат характеризується безліччю напрямів діяльності ( $i > 1$ ), видів продукції ( $j > 1$ ) і охоплених галузей виробництва ( $s > 1$ ), що передбачає наявність різних технологій, ресурсів, знань тощо. Відповідно, буде досягнуто вихід на нові ринки ( $r > 1$ ). Причому  $P_{rj} \in M_0$  для всіх  $r$  та  $j$  (де  $P_{rj}$  –  $r$ -й ринок для  $j$ -го виду продукції,  $M_0$  – множина ринків у певних географічних межах).

У конгломераті важлива гнучкість фахівців  $\Phi_k > 1$  (де  $\Phi_k$  – кількість функцій, виконуваних  $k$ -м працівником). Ця форма організації також характеризуватиметься відсутністю коопераційних зв'язків між підрозділами або несистемним набором видів діяльності –  $c = 0$  (де  $c = \overline{0, C}$ ;  $C$  – загальна кількість зв'язків між підрозділами (напрямами діяльності) підприємства). Під коопераційними зв'язками пропонується розуміти виробничо-господарські, маркетингові, постачальницькі і збутові зв'язки.

Створення дивізійної структури передбачає утворення групи підприємств у межах певної спеціалізації, що означає формування декількох стратегічних одиниць бізнесу в межах одного підприємства [9].

Дивізійну структуру характеризуватимуть однорідні технології, ринки і системи розподілу, а також загальні НДДКР. Географічні межі діяльності підприємства, як і в конгломераті, залишаються незмінними.

На підприємстві з дивізійною структурою завдання розділені між відділами за видами продукції або ринками, менеджери підрозділів відповідальні за усі тактичні рішення, а менеджери верхньої ланки – за стратегічні рішення. Дивізійна структура має низку переваг, пов'язаних з більшою самостійністю керівників підрозділів і звільненням вищого керівництва підприємства від ухвалення оперативних і рутинних рішень.

Для успіху підприємства з такою структурою потрібна гнучкість не лише фахівців, але і технологічних систем  $\Phi_n > 1$  (де  $\Phi_n$  – кількість функцій, виконуваних  $n$ -ю технологічною системою).

Третій шлях розвитку підприємств – створення структури з централізованими

функціями. При такій структурі підприємство стає споживачем власної продукції, тому можна сказати, що підприємство випускає різні види продукції ( $j > 1$ ). Тепер більша кількість функцій виконується підприємством самостійно  $\Phi_u > \Phi_\phi$  (де  $\Phi_u$  та  $\Phi_\phi$  – кількість функцій, що виконуються підприємством з централізованою і функціональною структурами відповідно).

Деякі організаційні структури можуть перетворюватися одна в одну залежно від перехідної стратегії, визначеної менеджментом підприємства. Дивізійна структура може перейти в конгломерат або структуру з централізованими функціями. Маючи дивізійну структуру, підприємство може почати поглинання (інтеграцію) інших підприємств, які вирізняються за сферою діяльності. Тому зв'язки між новими підрозділами будуть відсутні ( $c = 0$ ). Таким чином, створюється конгломерат. Він може видозмінитися в дивізійну структуру при спільному внутрішньому зростанні, тобто при утворенні зв'язків і господарських відносин між підрозділами ( $c > 0$ ). Дивізійна структура також може бути утворена за допомогою перехідної стратегії пов'язаної диверсифікації, в цьому випадку на підприємстві створюються два або декілька підрозділів, як правило, що є самостійними бізнес-одиницями для роботи над різними видами продукції для декількох потенційних ринків збуту [10].

Наступний етап еволюції як для конгломерату, так і для підприємств з розгалуженою і централізованою структурою – перехід на глобальний рівень, тобто вихід на нові географічні ринки, як правило, в інших країнах ( $P_{rj} \in M_0$  для всіх  $r$  та  $j$ , де  $M$  – множина глобальних ринків, причому  $M_0 \subseteq M$ ). Тут відбувається інтернаціоналізація і злиття капіталу різного національного походження в пошуку нових ринкових можливостей і ресурсів для географічного розширення діяльності. Утворюються глобальний конгломерат, глобальна дивізійна структура або глобальна функціональна структура. Усі ці організаційні структури інтеграційних перетворень наведено в табл. 1.

Таблиця 1

## Перехідні організаційні структури підприємств при інтеграційних перетвореннях

Структура	Характерні ознаки	Показники
Проста структура:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– один напрям діяльності;</li> <li>– один вид продукції;</li> <li>– один ринок;</li> <li>– одна галузь;</li> <li>– обмежена кількість виконуваних функцій</li> </ul>	$i = 1$ (де $i = \overline{1, I}$ ; $I$ – загальна кількість напрямів діяльності); $j = 1$ (де $j = \overline{1, J}$ ; $J$ – загальна кількість видів продукції); $r = 1$ (де $r = \overline{1, R}$ ; $R$ – загальна кількість ринків збуту); $s = 1$ (де $s = \overline{1, S}$ ; $S$ – загальна кількість галузей виробництва); $\Phi = \Phi_0$ (де $\Phi = \overline{\Phi_0, \Phi_n}$ ; $\Phi_n$ – загальна кількість функцій).
Функціональна структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>– один напрям діяльності;</li> <li>– один вид продукції;</li> <li>– один ринок;</li> <li>– одна галузь;</li> <li>– розподіл праці по функціях (формування відділів)</li> </ul>	$i = 1$ $j = 1$ $r = 1$ $s = 1$ $\Phi_\Phi = \Phi_0$
Конгломерат	<ul style="list-style-type: none"> <li>– множина напрямів діяльності;</li> <li>– множина видів продукції;</li> <li>– різні технології, ресурси і організація виробництва;</li> <li>– множина галузей;</li> <li>– різні ринки;</li> <li>– географічні межі діяльності незмінні;</li> <li>– гнучкість фахівців;</li> <li>– відсутність коопераційних зв'язків між підрозділами</li> </ul>	$i < 1$ $j < 1$ $s < 1$ $r < 1$ $P_{ij} \in M_0$ $\Phi_k < 1$ $c = 0$
Дивізійна структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>– множина напрямів діяльності;</li> <li>– множина видів продукції;</li> <li>– одна або декілька галузей;</li> <li>– однорідні технології, ринки і системи розподілу;</li> <li>– загальні НДДКР;</li> <li>– географічні межі діяльності незмінні;</li> <li>– гнучкість фахівців;</li> <li>– гнучкість технологічних систем;</li> <li>– наявність коопераційних зв'язків між підрозділами</li> </ul>	$i < 1$ $j < 1$ $s \geq 1$ $r < 1$ $P_{ij} \in M_0$ $\Phi_k < 1$ $\Phi_n < 1$ $c < 0$

Структура	Характерні ознаки	Показники
Структура з централізованими функціями	– один напрям діяльності; – декілька видів продукції; – один ринок; – одна галузь; – розширення кількості виконуваних функцій	$i = 1$ $j < 1$ $r = 1$ $s = 1$ $\Phi_u < \Phi_\phi$
Глобальний конгломерат	– вихід на нові географічні ринки	$P_{ij} \in M_0$ , причому $M_0 \subseteq M$
Глобальна дивізійна структура		
Глобальна функціональна структура		

Систематизовано за даними [2; 4; 8; 11; 12].

На глобальному рівні структури можуть перетворюватися одна в одну за допомогою різних розглянутих вище перехідних стратегій, таких як спільне внутрішнє зростання, пов'язана диверсифікація, поглинання підприємств, різних за родом діяльності, і використання переваги масштабу виробництва.

Класифікація показників перехідних стратегій. Організаційні структури промислових підприємств можуть перетворюватися одна в одну залежно від стратегії, обраної менеджментом. Класифікація таких перехідних стратегій виконана за тим же принципом, що і класифікація самих структур (табл 2).

Таблиця 2

**Перехідні стратегії під час організаційних змін та інтеграційних перетворень для промислових підприємств**

№ з/п	Вид стратегії	Характерні ознаки	Показники
1	Внутрішнє зростання	– збільшення обсягу виробництва; – зростання кількості працівників; – розподіл функцій	$Q_{t+i} > Q_t$ $P_{t+i} > P_t$
2	Спільне внутрішнє зростання	– збільшення обсягу виробництва; – зростання кількості працівників; – встановлення зв'язків між підрозділами	$Q_{t+i} > Q_t$ $P_{t+i} > P_t$ $c > 0$
3	Непов'язана диверсифікація	– поглинання; – створення стратегічних альянсів з підприємствами в інших галузях	$D_i < 0,7 D_{заг}$ , де $D_{заг} = \sum_{i=1}^I D_i$ $c = 0$

№ з/п	Вид стратегії	Характерні ознаки	Показники
4	Поглинання підприємств, відмінних за родом діяльності	– менше 70% прибутків генерується одним з напрямів; – спрямована на утворення конгломерату	
5	Пов'язана диверсифікація	– менше 70% прибутків генерується одним з напрямів	$D_i < 0,7 D_{заг}$
6	Зростання за рахунок поглинань	– напрями діяльності взаємопов'язані певним чином	$D_i < 0,7 D_{заг}$ $c > 0$
7	Вертикальна інтеграція	– зниження витрат; – збільшення кількості видів продукції; – більша кількість функцій	$I_{t+i} < I_t$ $j > 1$ $\Phi_{\psi} > \Phi_{\phi}$
8	Використання переваги масштабу виробництва	– витрати на одиницю продукції скорочуються при збільшенні обсягу виробництва	$I_{Qt+i} < I_{Qt}$ при $Q_{t+i} > Q_t$

Систематизовано за даними [8; 10; 13].

Узагальнені види перехідних стратегій можна віднести до двох можливих шляхів розвитку діяльності підприємств: внутрішнє зростання (розширення сфери діяльності існуючого підприємства за рахунок власних або позикових засобів) і зовнішнє зростання (диверсифікація шляхом злиття або поглинання).

Перша перехідна стратегія – стратегія зростання, яка дозволяє підприємству перейти від простої структури до функціональної. При цьому підприємство зростає, тобто розширює свою діяльність за рахунок збільшення обсягу виробництва ( $Q_{t+i} > Q_t$ , де  $Q$  – обсяг виробництва,  $t$  – початковий момент часу), зростання чисельності персоналу ( $P_{t+i} > P_t$ , де  $P$  – чисельність персоналу підприємства).

Інша перехідна стратегія є непов'язаною диверсифікацією. За її допомогою підприємство утворює безліч різних напрямів діяльності, не пов'язаних між собою. Це досягається за допомогою поглинання підприємств, які відрізняються за родом діяльності, або утворення стратегічних альянсів з партнерами, що працюють в інших галузях.

Стратегія непов'язаної диверсифікації приводить до утворення конгломерату і може характеризуватися таким співвідношенням прибутків на підприємстві [14], коли будь-який з підрозділів генерує дохід ( $D_i$ ), що становить менше 70% від загального доходу підприємства ( $D_{заг}$ ), тобто  $D_i < 0,7 D_{заг}$ , де  $D_{заг} = \sum_{i=1}^j D_i$ .

Ця нерівність буде правильною і для пов'язаної диверсифікації, тобто при освоєнні нових напрямів діяльності за рахунок поглинань або внутрішнього зростання ( $i > 1, j > 1$ ). При пов'язаній диверсифікації підприємство також виходить на нові ринки ( $r > 1$  та  $P_{rj} \in M_0$ ) і в нові галузі ( $s > 1$ ), але зв'язок з профілюючим видом діяльності або ядром підприємства не втрачається ( $c > 0$ ).

Наступний шлях розвитку підприємств – вертикальна інтеграція, яка підходить для підприємств, що мають критичні проблеми з постачанням і/або каналами розподілу. Вертикальна інтеграція посилює конкурентну позицію основного початкового бізнесу. На підприємстві збільшується кількість виконуваних функцій



Рис. 3. Базова схема етапів інтеграційних перетворень промислових підприємств.  
 Розроблено автором.

( $\Phi_{\psi} > \Phi_{\phi}$ ) і видів продукції, що виробляється ( $j > l$ ).

У разі постійного попиту вищий ступінь інтеграції дозволяє надійніше захистити і координувати виробництво продукції. При цьому досягаються зниження витрат ( $I_2 < I_1$ ), покращання контролю якості і захист власної технології.

Необхідно враховувати загрозу, що виникає в цьому випадку: зниження витрат можна назвати умовним, тому що відсутність конкуренції усередині підприємства може призвести до збільшення витрат власної продукції порівняно із зовнішніми дешевими джерелами постачання, а при різкій зміні технології в галузі виникає ризик прив'язки підприємства до застарілої власної технології [8]. Іноді підприємства стандартизують однорідні технологічні лінії і тим самим домагаються економії на масштабі виробництва, при якому витрати на одиницю продукції скорочуються із зростанням обсягу виробництва –  $I_{Qt+i} < I_{Qt}$  при  $Q_{t+i} < Q_t$  (де  $I_{Qt+i}$  та  $I_{Qt}$  – витрати на одиницю продукції при різних обсягах виробництва).

При використанні переваги масштабу виробництва дивізіональна структура може видозмінитися в структуру з централізованими функціями, а глобальна міжнародна структура – в глобальну функціональну структуру.

*Моделювання процесу організації і перетворення підприємств.* З використанням наведених вище показників, розроблених на основі класифікації організаційних структур підприємства і перехідних стратегій, пропонується розвинути схему етапів і стратегій еволюції підприємств (рис. 3).

При використанні конкретних показників, що характеризують певну організаційну структуру та перехідну стратегію,

з'являється можливість визначити, на якому з рівнів розвитку перебуває підприємство. Наслідуючи перехідні стратегії, керівництво підприємства може дійти висновку про доцільність вступу до стратегічного альянсу з іншою організацією, яка має більший досвід у новій для підприємства, що розвивається, галузі, на новому ринку, володіє передовою технологією тощо.

**Висновки.** Визначено, що кожне промислове підприємство є складною системою, яка орієнтована на стратегічний розвиток, складається з певної сукупності тісно взаємопов'язаних між собою елементів, затребуваність яких визначається завданнями і умовами здійснення інтеграційних процесів.

Визначено, що саме інтеграційні перетворення в середовищі промислових підприємств є механізмом об'єднання багатоелементних систем, що перебувають у взаємозв'язку і взаємозалежності від факторів зовнішнього середовища, в результаті чого утворюється складніша система з новими кількісними і якісними характеристиками, обумовленими змінами в структурі, взаємозв'язках складових її елементів, що, у свою чергу, визначає новий характер відносин із зовнішнім середовищем і всередині інтеграційної структури.

Доведено, що, обираючи певну перехідну стратегію проведення організаційних змін або інтеграційних перетворень, промислове підприємство не лише переходить на випуск нового виробу і відкриває новий напрям діяльності, але, як правило, виходить у нову галузь. У цьому випадку менеджмент не завжди має ресурси, достатні для підтримки і розвитку нового напрямку, не пов'язаного з іншими видами діяльності.

### Список використаних джерел

1. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – Спб.: Питер, 2015. – 656 с.
2. Кизим М.О. Промислова політика та кластеризація економіки України: монографія / М.О. Кизим. – Х.: ІНЖЕК, 2011. – 304 с.
3. Simon V. Corporate Finance. A valuation approach / Benning Z. Simon, H. Sarig Oded. – N.Y.: The McGraw-Hill Companies Inc., 1997. – 445 p.

4. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, Л. Саммерс. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 416 с.
5. Brusco S. Efficient mechanisms for Mergers and acquisitions / S. Brusco, G. Lopomo, D. Robinson, S. Viswanathan // *International Economic Review*. – 2006. – Vol. 48. – P. 995–1035.
6. Астапова Г.В. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління вітчизняними підприємствами: монографія / Г.В. Астапова. – К.: НАУ, 2006. – 244 с.
7. Мельник Т. Інтеграція національних підприємств у міжнародні виробничі мережі / Т. Мельник, Ю. Конрад // *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. – 2017. – № 5. – С. 5–20.
8. Гриньова В.М. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління: монографія / В.М. Гриньова, М.В. Новікова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 240 с.
9. Joseph G. Mergers and Acquisitions: managing the transaction / G. Joseph. – NY: McGraw-Hill, 1997. – 302 p.
10. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств: монографія / О.Г. Мендрул. – К.: КНЕУ, 2002. – 272 с.
11. Maucher H.O. Mergers and acquisitions as a means of restructuring and repositioning in the global market: business, macroeconomic and political aspects / H.O. Maucher // *Transnational Corporations*. – 2008. – Vol. 7, № 3. – P. 153–182.
12. Моросини П. Управление комплексными слияниями: В помощь руководителю компании, использующей стратегии M&As / П. Моросини, У. Стеджер. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 304 с.
13. Bodnar G. The value of corporate international diversification [Електронний ресурс] / G.M. Bodnar, Ch. Tang, J. Weintrop, 2003. – 35 p. – Режим доступу: [www.bnet.com](http://www.bnet.com)
14. Hamilton G. Red Transnational or Red Herrings / G. Hamilton, M. Hill, P. Knirsch, E. Zaleski. – N.Y.: McGraw-Hill, 2007. – 518 p.

## References

1. Daft R.L. (2015). *Menedzhment* [Management]. St. Petersburg, Peter. 656 p.
2. Kizim M.O. (2011). *Promyslova polityka ta klasteryzatsiya ekonomiky Ukrainy* [Industrial policy and clusterization of the economy of Ukraine]. Kharkiv, INZHEK. 304 p.
3. Simon Benning Z., Oded Sarig H. (1997). *Corporate Finance. A valuation approach*. N.Y. The McGraw-Hill Companies Inc. 445 p.
4. Campbell E., Summers L. (2004). *Strategicheskyy sinergizm* [Strategic Synergies]. St. Petersburg, Peter. 416 p.
5. Brusco S. Lopomo G., Robinson D., Viswanathan S. (2006). Efficient mechanisms for Mergers and acquisitions, *International Economic Review*. Vol. 48, pp. 995-1035.
6. Astapova G.V. (2006) *Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm korporatyvnoho upravlinnya vitchyznyanamy pidpryyemstvamy* [Organizational and economic mechanism of corporate management of domestic enterprises]. Kiev, NAU. 244 p.
7. Melnik T., Konrad Y. (2017). *Intehratsiya natsionalnykh pidpryyemstv u mizhnarodni vyrobnychi merezhi* [Integration of national enterprises into international production networks], *Bulletin of the Kiev National Trade and Economic University*. No. 5, pp. 5-20.
8. Gryneva V.M. Novikova M.V. (2010). *Protsey pidhotovky restrukturyzatsiyi pidpryyemstv mashynobuduvannya: orhanizatsiya upravlinnya* [Process of preparation of restructuring of mechanical engineering enterprises: organization of management]. Kharkiv, HNEU. 240 p.
9. Joseph G. (1997). *Mergers and Acquisitions: managing the transaction*. N.Y., McGraw-Hill. 302 p.
10. Mendrul O.G. (2002). *Upravlinnya vartistyu pidpryyemstv* [Management of the value of enterprises]. Kiev, KNEU. 272 p.

11. Maucher H.O. (2008). Mergers and acquisitions as a means of restructuring and repositioning in the global market: business, macroeconomic and political aspects, *Transnational Corporations*. Vol. 7, no. 3, pp. 153-182.

12. Morosini P., Steedger Y. (2005). *Upravleniye kompleksnymi sliyaniyami: V pomoshch' rukovoditelyu kompanii, ispol'zuyushchey strategii M&As* [Integrated Merger Management: To help the head of a company using M&As strategies]. Dnepropetrovsk, Balance Business Books. 304 p.

13. Bodnar G., Tang Ch., Weintrop J. (2003). The value of corporate international diversification. 35 p. Available at: [www.bnet.com](http://www.bnet.com)

14. Hamilton G., Hill M., Knirsch P., Zaleski E. (2007). *Red Transnational or Red Herings*. N.Y. McGraw-Hill. 518 p.

## TRANSITIONAL STRATEGIES OF ORGANIZATIONAL CHANGE AND INTEGRATION TRANSFORMATIONS FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES

*Volodymyr P. Valikov*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine). E-mail: [valikov.v@duan.edu.ua](mailto:valikov.v@duan.edu.ua)

*Viacheslav V. Makedon*, Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine). E-mail: [v\\_makedon@ukr.net](mailto:v_makedon@ukr.net)

*Irena G. Kurinnaya*, Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine). E-mail: [kurennaya\\_i.g@ukr.net](mailto:kurennaya_i.g@ukr.net)

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-3

**Key words:** *industrial enterprise, production, functional structure, transition strategy, integration transformations, strategic support, enterprise management.*

Defined organizational and economic components of the need to introduce organizational changes in the activities of industrial enterprises. The primary stage of organizational changes and integration transformations is the formation of operational goals for various planning periods: strategic, tactical and operational. The goal of integration transformations is to increase the efficiency of the enterprise.

The necessary and sufficient conditions for the successful flow of organizational changes and integration transformations based on structural, logical, logistic and strategic approaches are highlighted. Within the specified conditions of organizational change and integration transformations, special attention should be paid to the economic, quantitative and qualitative aspects of the analysis. The economic aspect of such changes should reflect the increase in return on invested capital, an increase in profits.

It is proved that the interrelation and interaction of the stages of the formation of the logistics and innovation strategies is the most complex and multidimensional process in creating the organizational and economic system, ensures the adaptation of all its parameters to the external environment during organizational changes.

The substantiation of the types of transitional organizational structures of enterprises during integration transformations has been carried out, and an evaluation field has been introduced for the effectiveness of their use. Organizational structures can turn into each other, depending on the transition strategy defined by the management of the enterprise. Divisional structure can go into a conglomerate or structure with centralized functions. Having a divisional structure, an enterprise can begin acquisitions (integration) of other enterprises that differ in their field of activity. It has been determined that the structures can transform into each other through various transitional strategies discussed earlier, such as joint internal growth, associated diversification, absorption of enterprises of various activities, and taking advantage of the scale of production.

A structure has been developed for conducting strategic planning of organizational changes and integration transformations based on the process approach. When using specific indicators characterizing one or another organizational structure or transitional strategy, it is possible to reasonably determine at which of these levels of development the enterprise is located.

*Одержано 3.10.2018.*

УДК 658.15

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-4

*І.П. МИКОЛАЙЧУК,*  
кандидат економічних наук, доцент  
Київського національного торговельно-економічного університету

## ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті обґрунтовано сутність та значення процесу управління ризиками на підприємстві, проаналізовано наукові підходи до визначення змісту поняття «ризик-менеджмент» та значення ризикозахищеності в діяльності підприємства. Викладено характерні ознаки ризикозахищеності підприємства та розглянуто поняття «імунізація ризиків». Обґрунтовано сутність та місце механізму управління ризиками в системі управління підприємством. Сформовано організаційно-економічний механізм управління ризикозахищеністю підприємства та побудовано його структуру. Наведено перелік даних початкової інформації для діагностики ризикозахищеності підприємства.

**Ключові слова:** *ризик, ризик-менеджмент, ризикозахищеність підприємства, механізм управління ризикозахищеністю, картка ризиків.*

В статье обоснованы сущность и значение процесса управления рисками на предприятии, проанализированы научные подходы к определению содержания понятия «риск-менеджмент» и значение рискозащищенности в деятельности предприятия. Изложены характерные признаки рискозащищенности предприятия и рассмотрено понятие «иммунизация рисков». Обоснованы сущность и место механизма управления рисками в системе управления предприятием. Сформирован организационно-экономический механизм управления рискозащищенностью предприятия и построена его структура. Приведен перечень данных исходной информации для диагностики рискозащищенности предприятия.

**Ключевые слова:** *риск, риск-менеджмент, рискозащищенность предприятия, механизм управления рискозащищенностью, карта рисков.*

**Постановка проблеми.** У період нестабільних та складних умов функціонування вітчизняних підприємств зростає розуміння того, що, незважаючи на всі рецесії в розвитку базових галузей національної економіки, стабільне функціонування суб'єктів бізнесу першочергово залежить від поведінки їх власників та керівників вищого рівня, а також результатів їхньої діяльності, спрямованих на стратегічний розвиток, здатності протистояти впливу негативних факторів та розробки ризикозахисних механізмів поточної діяльності підприємств. Один із напрямів вирішення цього завдання базується на

застосуванні адаптивного організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю в поточній та стратегічній діяльності підприємств.

Теорія і практика доводять, що циклічність підйомів і економічних криз є закономірним процесом розвитку ринкової економіки. Кризові явища, що набули системного характеру для бізнесу, перш за все виражаються в скороченнях або коливаннях обсягів виробництва і збуту продукції, зростанні кредиторської та дебіторської заборгованості, дефіциті власних джерел економічного сталого розвитку. У результаті все це становить

об'єктивну передумову низької рентабельності бізнес-структур. Будь-яке підприємство перебуває під постійним впливом складних, нестабільних та мінливих факторів зовнішнього середовища його функціонування, що періодично створює значні перешкоди на шляху підвищення його конкурентоспроможності та потребує постійного вдосконалення форм і методів господарювання. Актуальність дослідження обумовлена тенденціями сучасної практики антикризового управління на вітчизняних підприємствах, орієнтованою на використання їх організаційно-економічного потенціалу та застосування дійового механізму вчасного та адекватного реагування на ризикові ситуації. Особливо важливою стає проблема управління ризикозахищеністю для тих підприємств, чия діяльність свідчить про низьку ефективність систем управління на всіх рівнях. З цих міркувань, створення та функціонування системи ризикозахищеності на підприємствах має здійснюватися на засадах ефективного організаційно-економічного механізму, що синтезує та інтегрує всі визначники потенціалу підприємства, оцінка якого має базуватися на врахуванні факторів ризиків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства (ОЕМУРП) з урахуванням етапу трансформаційних перетворень в ринковому середовищі перебувають у процесі невинного розвитку та численних досліджень. Цю проблематику на високому науково-теоретичному рівні висвітлено закордонними дослідниками Дж. Міллем, Н. Сеніором (обґрунтовано класичну теорію ризику), Ф. Найтом, А. Маршаллом та А. Пігу (обґрунтовано неокласичну теорію ризику); Г. Гамільтоном (розроблено «коло ризик-менеджменту», яке наочно зображує взаємозв'язок усіх елементів процесу управління ризиками), Р. Акоф-фом, Д. Магідсоном, Г. Еддісоном та Дж. Вальдом (визначено поняття ідеалізованого проектування та обґрунтовано теоретичну концепцію щодо запобігання

сьогодні кризи, що може настати завтра) тощо. Можна відзначити численні дослідження теорії ризику в працях вітчизняних науковців І. Бланка, В. Вітлінського, М. Денисенка, І. Івченка, С. Ілляшенка, Н. Машиної, В. Черкасова, Т. Васильєвої, Г. Великоіваненка, І. Вербіцької, Т. Головач, Л. Донець., Я. Кривича, С. Леонова, Т. Мостенської, К. Семенової, К. Тарасової, Н. Скопенко, А. Старостіної, І. Федулової, Т. Цвігуна, І. Ящишина та багатьох ін. Практичні рекомендації щодо формування механізму управління ризиками дають у своїх наукових працях О. Кендюхов, Л. Нейкова, О. Раєвнева, Т. Пахомова, Ю. Тюленєва, Т. Цвігун та ін. Втім, незважаючи на велику кількість праць, присвячених дослідженням у галузі управління ризиками підприємства, значна кількість питань, пов'язаних із формуванням організаційно-економічного механізму ризик-менеджменту, недостатньою мірою відображена в існуючому науковому доробку. Залишається відкритим широке поле проблемних питань у цій галузі, зокрема заходи щодо формування та використання організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні процесу формування та функціонування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та трансформації ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Категорію ризику в сучасній теорії прийняття рішень розглядають як одну з можливих характеристик складної господарської ситуації, яка перешкоджає процесу прийняття рішень, супроводжує усі аспекти діяльності підприємства, зокрема всі управлінські підсистеми та процеси. Підприємства як самостійні суб'єкти господарювання для досягнення своїх глобальних та локальних цілей з мінімальними затратами наявних ресурсів для підвищення ефективності та результативності своєї діяльності мають приймати щоденні рішення щодо вижи-

вання в складних умовах. Урахування ризику, який супроводжує поточну діяльність будь-якого підприємства на ринку, є необхідним кроком для успішного їх господарювання та організаційно-економічного розвитку.

В. Вітлінський та Г. Великоіваненко акцентують увагу на необхідності використання в управлінській діяльності різноманітних підходів, процесів, заходів, які дозволяють керівникам певною мірою (по можливості) прогнозувати можливість настання ризикових подій і домагатися зниження ступеня ризику до допустимих меж [3]. Відповідно до їхніх поглядів І. Федулова пропонує під ризик-менеджментом розуміти процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків та прийняттям рішень, які включають максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій. Автор ідентифікує організацію процесу управління ризиком як сукупність п'яти основних складових: ідентифікація ризику; аналіз впливу ризику; планування реагування на ризики; ослаблення ризику; моніторинг та внутрішній контроль управління ризиками [11, с. 108]. На думку Л. Донець та Т. Цвігун, процес управління ризиком, або ризик-менеджмент (management by the risk), є специфічним видом управлінської діяльності (галуззю менеджменту), спрямованим на ефективний захист підприємства від небажаних закономірних чи випадкових обставин (подій), які у підсумку можуть негативно впливати на роботу підприємства [4; 12]. Обґрунтовуючи зміст процесу управлін-

ня ризиками, Т. Цвігун ототожнює його із певним механізмом управління, що здійснюється у сукупності різноманітних підходів, процесів, заходів, які покликані забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків підприємства та їхню оцінку (рис. 1).

Найбільш ґрунтовне визначення знаходимо у А. Старостіної та В. Кравченко, які розуміють під ризик-менеджментом «...управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на організацію) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів» [8, с. 10]. Науковці зазначають, що ініціатива створення, впровадження та забезпечення функціонування дійової системи ризик-менеджменту повинна виходити саме від вищого керівництва організації, яке має вживати усіх необхідних заходів для зменшення рівнів ризику, якщо вони неприпустимі, чи для ліквідації обмежень, які заважають досягненню цілей.

Аналіз наукових підходів щодо визначення сутності ризикозахисності підприємства показав, що це поняття по суті означає ефективність управління ризиком діяльності підприємства. У рамках системного підходу її трактують у контексті ризикостійкості як сукупність властивостей системи, що визначають характер реагування на зміни рівня ризиків, зокрема ризиків кризової ситуації, що виникла. На

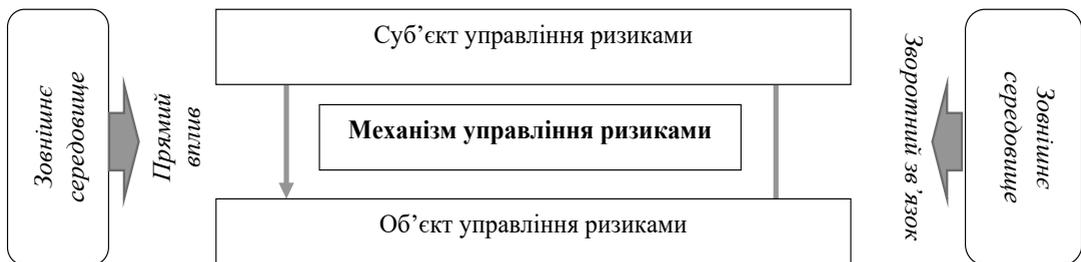


Рис. 1. Місце механізму управління ризиками в системі управління підприємством

Джерело: складено автором з використанням [12, с. 9].

думку Л. Останкової, ризикозахисність – це сукупність управлінських впливів, спрямованих на створення ризикостійкості системи [6]; така її якісна характеристика, що дає змогу звести до мінімуму та у деяких випадках повністю позбутися негативних наслідків впливу ризиків різноманітної природи, що передбачає можливість і здатність системи ефективно протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам, адекватно й оперативно змінювати внутрішню структуру відповідно до їх перманентної варіації. Водночас всю сукупність методологічних прийомів ризикозахисності підприємства П. Стецюк та О. Гудзь називають імунізацією ризиків, розглядаючи її у практичному аспекті як адаптовану до специфіки індивідуальної діяльності технологію ризик-менеджменту [1, с. 62].

Організаційно-економічний механізм управління ризиками підприємства

є складовою системи управління ризиками підприємства з обґрунтованою сукупністю структурних елементів, методів, важелів, інструментів впливу на об'єкт управління з відповідним ресурсним забезпеченням, що формується після практичної апробації системи управління ризиками підприємства. У процесі апробації уточнюються етапи процесу управління, їх послідовність, обирається конкретний інструментарій для кожного етапу процесу управління.

Якщо в цій системі якийсь елемент виявиться малоефективним, то вплив недосконалості цього елемента буде відчувати вся система управління і, відповідно, вона буде менш результативною. Тому дуже важливо періодично звіряти міру відповідності один одному елементів системи управління і в разі потреби вносити корективи (рис. 2).



Рис. 2. Організаційно-економічний механізм управління ризикозахисністю підприємства

Джерело: складено автором з використанням [5, с. 10].

Вибір певного методу ризикозахисності керівниками та власниками підприємства залежить від індивідуального сприйняття ними реального зовнішнього оточення, у якому функціонує підприємство. Вирішення проблеми ризикозахисності підприємства проводиться в трьох напрямках – фінансової, інвестиційної та операційної діяльності, що забезпечує синергетичний ефект у функціонуванні соціально-економічної системи. Щодо ризикозахисності фінансової сфери – йдеться про фінансову стійкість підприємства, що передбачає рентабельність і самофінансування діяльності, фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. При цьому критеріями ризикозахисності підприємства можуть бути такі показники: фінансова стійкість, прибутковість, наявність і структура власних обігових коштів, характеристика схильності до ризику системи управління.

Ризик-менеджмент інвестиційної діяльності, що має найбільший ступінь ризиковості, спрямований на підвищення привабливості інвестицій і зниження втрат від ризикових операцій або взагалі їх уникнення. Ризикозахисність операційної діяльності підприємства пов'язана з основною діяльністю підприємства, ключовими елементами якої є реалізація товарів, робіт (послуг) і проведення маркетингової стратегії підприємства. Ризикозахисність управлінської діяльності полягає в захищеності управлінської поведінки в умовах ризику, прояв якої базується на дотриманні таких принципів: не ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал; думати про наслідки ризику; не ризикувати великим заради малого; позитивне рішення слід приймати лише у разі відсутності сумніву; варто пам'ятати, що завжди є альтернатива [9, с. 196].

Як зазначає І. Артищук, початкова інформація для діагностики ризикозахисності підприємства має включати такі

дані: визначення заданої мети та траєкторії руху підприємства (доходність, грошові потоки, вартість); ідентифікація й визначення характеристики і контурів внутрішніх та зовнішніх ризиків та загроз; визначення ймовірних станів підприємства при настанні ризиків і матриці перехідних ймовірностей [1, с. 196]. Автор вважає важливим етапом формування OEMУРП побудову картки ризиків та визначення його ризик-профілю. Розробка картки ризиків, що являє собою наочний огляд найважливіших характеристик ризиків та загроз, необхідна для перевірки й обґрунтування діючої стратегії підприємства та його можливостей до генерації додаткової доходності.

У процесі управління ризиками на підприємстві також необхідно постійно співпрацювати з функціональними працівниками, інженером з техніки безпеки, спеціалістами з IT-підтримки, спеціалістами зі страхування, фінансовими службами і вищим керівництвом [12].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Резюмуючи викладене, необхідно зазначити, що природа функціонування будь-якого підприємства потребує впровадження в його повсякденне життя формалізованої схеми ризик-менеджменту, при цьому ініціатива створення, впровадження та забезпечення функціонування дійової системи ризик-менеджменту має виходити від топ-менеджменту організації. Підґрунтям управління ризикозахисністю є цілеспрямований пошук і організація роботи зі зниження ризику, одержання й збільшення віддачі у невизначеній господарській ситуації, а мірою ризикозахисності є ймовірність досягнення поставлених мети та завдань. Перспективами подальших наукових досліджень є пошуки методів зниження ризиків на підприємствах з урахуванням їх галузевої ознаки та адаптивних типів організаційних структур управління.

### Список використаних джерел

1. Артищук І.В. Управління ризикозахисністю торговельного підприємства / І.В. Артищук // Збірник наукових праць Національного лісотехнічного університету України. – Львів, 2011. – Вип. 21.5. – С. 153–159.

2. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур [Електронний ресурс]. / І.І. Вербіцька // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 5. – С. 282–291 – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2013\\_5\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_5_37)
3. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
4. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. / Л.І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
5. Мантур-Чубата О.С. Організаційно-економічний механізм управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук / О.С. Мантур-Чубата. – Хмельницький, 2016. – 20 с.
6. Останкова Л.А. Повышение рискоустойчивости системы планирования / Л.А. Останкова, А.Ю. Попова, Н.Ю. Шевченко // Školabiznisa. – Broj, 2011. – №1. – С. 32–36.
7. Семенова К.Д. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія / К.Д. Семенова, К.І. Тарасова. – Одеса: ФОРМ Гуляєва В.М., 2017. – 234 с.
8. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: Політехніка, 2004. – 200 с.
9. Степанова А.А. Ризикозахищеність підприємства в сучасних умовах господарювання / А.А. Степанова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 5 (50). – С. 195–199.
10. Стецюк П.А. Концептуальні основи управління ризикозахищеністю підприємства / П.А. Стецюк, О.Є. Гудзь // Економіка АПК. – 2014. – № 11. – С. 61–68.
11. Федулова І.В. Формування процесу ризик-менеджменту на підприємстві [Електронний ресурс] / І.В. Федулова // Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – № 1. – С. 104–111. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE\\_2017\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2017_1_16)
12. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Т.В. Цвігун // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2014. – С. 9–13. – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf>

## References

1. Artyshhuk, I.V. (2011). *Upravlinnja Ryzykazahyshhenistju Torgovel'nogo Pidpryjemstva* [Managing the risk-taker of a trading company]. *Zbirnyk Naukovykh Prac' Nacional'nogo Lisotekhnichnogo Universytetu Ukrainy* [Collection of scientific works of the National Forestry University of Ukraine]. Lviv, no. 5(21), pp. 153-159. (In Ukrainian).
2. Verbic'ka, I.I. (2013). *Ryzyk-menedzhment jak suchasna systema upravlinnja ryzykamy pidpryjemnych'kyh struktur* [Risk management as a modern risk management system of entrepreneurial structures]. *Stalyy rozvytok ekonomiky* [Sustainable economic developme] (In Ukrainian) (In Ukrainian).
3. Vitlins'kyj V.V. & Velykoivanenko G.I. (2004). *Ryzykologija v ekonomici ta pidpryjemnyctvi* [Riskology in Economics and entrepreneurship]. Kyiv, KNEU, 480 p. (In Ukrainian).
4. Donec', L.I. (2006). *Ekonomichni ryziky ta metody i'h vymirjuvannja* [Economic risks and methods of measuring them]. Kyiv, Centr navchal'noi' literatury Publ., 312 p. (In Ukrainian).
5. Mantur-Chubata, O.S. (2016) *Orhanizatsijno-ekonomichnyj Mekhanizm Upravlinnia Ryzykamy Zovnishn'oekonomichnoi Diiial'nosti Pidpryjemstva : Abstract of Kand. of Ekon. sciences dissertation, Khmel'nyts'kyj*, 20 p. (In Ukrainian).

6. Ostankova L.A., Popova A.Ju. & Shevchenko N.Ju. (2011). *Povyshenie riskoustojchivosti sistemy planirovaniya* [Improving the risk tolerance of the planning system]. Broj, Školabiznisa, no. 1, pp. 32-36. (In Russian).
7. Semenova K.D. & Tarasova K.I. (2017) *Ryzyky diial'nosti promyslovykh pidpryemstv: intehral'ne otsiniuvannia*. [Risks of industrial enterprises: integral assessment]. Odesa, FOP Huli-aieva V.M., 234 p. (In Ukrainian).
8. Starostina A.O. & Kravchenko V.A. (2004). *Ryzyk-menedzhment : teorija ta praktyka* [Risk Management: Theory and Practice]. Kyiv, Politehnika Publ., 200 p. (In Ukrainian).
9. Stepanova, A.A. (2011) *Ryzykozakhyschenist' pidpryemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia* [Risk-protection of the enterprise in modern economic conditions]. *Naukovyy visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli*. [Scientific herald of the Poltava University of Economics and Trade]. No. 5(50), pp. 195-199. (In Ukrainian).
10. Stetsiuk P.A., Hudz' O.Ye. (2014). *Kontseptual'ni osnovy upravlinnia ryzykozakhyschenistiu pidpryemstva* [Conceptual bases of enterprise risk management]. *Ekonomika APK*. [Economy of agroindustrial complex]. No. 11, pp. 61-68. (In Ukrainian).
11. Fedulova I.V. (2017) *Formuvannia protsesu ryzyk-menedzhmentu na pidpryemstvi* [Formation of the process of risk management at the enterprise]. *Visnyk Cherkas'koho universytetu. Seriiia : Ekonomichni nauky*. [Bulletin of Cherkasy University. Series: Economic Sciences]. Available at : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE\\_2017\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2017_1_16) (In Ukrainian).
12. Tsvihun T.V. (2014) *Mekhanizm upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia pidpryemstvom* [The mechanism of risk management in the enterprise management system]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. [Scientific Herald of the International Humanitarian University]. Available at : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf>

## FORMATION OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF THE ENTERPRISE RISK-PROTECTION MANAGEMENT

Iryna P. Mykolaichuk, Kyiv National University of Trade and Economics (Ukraine). E-mail: [mykirina@ukr.net](mailto:mykirina@ukr.net)

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-4

**Key words:** *risk, risk-management, enterprise risk-protection, risk-management mechanism, risk map.*

The relevance of the research is due to the tendencies of modern practice of crisis management at domestic enterprises, focused on the use of their organizational and economic potential and the use of an effective mechanism for timely and adequate response to risk situations. Creation and functioning of the system of risk-protection at enterprises should be carried out on the basis of an effective organizational and economic mechanism, which synthesizes and integrates the main determinants of the potential of the enterprise, the assessment of which should be based on risk factors.

The purpose of the research is to substantiate the process of formation and functioning of the organizational and economic mechanism of risk-protection of the enterprise in the conditions of dynamic changes of the environment and market transformation.

Research methods. In the process of research, the methods of logical generalization were used, which made it possible to reach the sequence in presenting the points of the conducted scientific research. The method of synthesis and generalization was used in the study of scientific approaches to the essence of risk management and risk-protection; at the completion of the analysis of the risk management mechanism - the inductive method as the logical path of movement general; in the formation of the organizational and economic mechanism of risk management of the enterprise - a method of system analysis; the method of logical association – under the formalizing of conclusions.

Research results. According to the results of the research, the content of “risk management” as a special type of management activity is grounded, which is aimed at effective protection of the enterprise from unwanted logical or accidental circumstances (events), which in the end can negatively influence

the work of the enterprise. The essence and place of the risk management mechanism in the enterprise management system is substantiated. The scientific approaches to the essence and significance of risk-protection of the enterprise are analyzed, which suggests to understand the ability of the system to effectively counteract internal and external threats, adequately and promptly change the internal structure in accordance with their permanent variation.

The organizational and economic mechanism of risk-protection of the enterprise in the conditions of dynamic changes of the environment is formed. It is proposed to mean a well-founded set of structural elements, methods, levers, instruments of influence on the object of management with the corresponding resource provision, which is formed after the practical testing of the enterprise risk management system. The characteristic signs of risk-protection of the enterprise are outlined. The emphasis is on expediency of the risk map of the enterprise's risk-protection management system. The list of data of initial information for diagnostics of risk-protection of the enterprise, the use of which will promote increase of efficiency of functioning of organizational-economic mechanism of risk-protection of the enterprise is given.

*Одержано 21.09.2018.*

УДК 334.788:332.1

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-5

Г.А. РИЖКОВА,  
кандидат економічних наук, доцент  
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

## ПРО ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ У РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

Розкрито роль торгово-промислової палати у розвитку експортного потенціалу регіону. Визначено напрями практичної допомоги підприємцям у здійсненні торговельно-економічних угод на внутрішньому і зовнішньому ринках. Розглянуто шляхи сприяння збільшенню експорту українських товарів та нарощуванню експортного потенціалу регіону.

*Ключові слова: торгово-промислова палата, експортний потенціал, зовнішня торгівля, підприємництво, промисловість.*

Рассматриваются пути повышения роли торгово-промышленной палаты в развитии предпринимательства, а именно практической помощи предпринимателям в осуществлении торгово-экономических соглашений на внутреннем и внешнем рынках, содействия увеличению экспорта украинских товаров и наращиванию экспортного потенциала региона.

*Ключевые слова: внешняя торговля, промышленность, торгово-промышленная палата, экспортный потенциал.*

**Постановка проблеми.** Розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України із зарубіжними країнами сприяють різні організації, але місце і участь Торгово-промислової палати України та її регіональних представництв важко переоцінити, оскільки розвиток підприємництва та підтримка підприємців, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність на місцях, – одне з пріоритетних завдань торгово-промислових палат.

Практична і висококваліфікована допомога підприємцям з боку торгово-промислових палат стосується питань підписання угод як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках, проведення незалежної експертизи, присвоєння кодів на продукцію експортерів, сертифікації та інші послуги. Усе перелічене здійснюється безпосередньо регіональними торгово-промисловими палатами.

У зв'язку з цим торгово-промислової палати слід розглядати як одну з найважливіших ланок у системі стимулюван-

ня розвитку підприємництва в Україні, і тому є справедливим твердження, що від їх активності залежать темпи зростання економіки країни та імідж держави на світовому ринку. Отже, зростання ролі торгово-промислових палат у зазначених аспектах є актуальним питанням, вирішення якого набуває великого значення в умовах непростої економічної ситуації, що склалася в результаті агресії Російської Федерації та скорочення торговельно-економічних відносин.

Ось чому діяльність торгово-промислових палат стає точкою впливу на збільшення частки бізнесу в економіці України, створення позитивного іміджу країни в очах зарубіжних партнерів і, як наслідок, розвиток національної економіки.

Складність політичної та економічної ситуації, викликані анексією Криму, появою зон відторгнення територій Донбасу і припинення торговельних відносин з Російською Федерацією лише підтверджує акту-

альність обраної теми, оскільки Палати змушені реагувати і безпосередньо брати участь у зовнішньоекономічному житті регіону в безпрецедентних умовах, що склалися.

Дослідженнями проблем впливу торгово-промислових палат на розвиток експортного потенціалу займалися вітчизняні дослідники та громадські діячі, зокрема Б.В. Александрова [1], Г.М. Болдир [2], А.А. Мазаракі [3], В.Р. Мовчан [4], О.О. Школьній [5] та ін.

Проте ще залишаються питання, пов'язані з розширенням географії міжнародного співробітництва, створенням комфортніших умов на зовнішніх ринках для регіональних учасників зовнішньоекономічної діяльності. Ці питання потребують спеціального дослідження.

**Метою статті** є дослідження ролі Дніпропетровської торгово-промислової палати у розвитку експортного потенціалу регіону на прикладі кондитерської галузі та визначення шляхів її підвищення відповідно до сучасних вимог.

**Результати.** Оскільки регіон – це частина території з відносною соціально-економічною самостійністю і завершеним циклом виробництва, його експортний потенціал слід розглядати як здатність створювати конкурентоспроможну продукцію, насамперед на внутрішньому ринку, з подальшою можливістю виходу на перспективні світові ринки.

Таким чином, експортний потенціал регіонів формує потенціал держави, являючи собою всю сукупність товарів і послуг з подальшою їх ефективною реалізацією на зовнішніх ринках.

Як стверджує О.О. Школьній [5], також необхідно відзначити, що особливості того чи іншого регіону проявляються і в різних експортних потенціалах, що, у свою чергу, загострює диспропорції у розвитку регіонів у сьогоденних кризових умовах.

Ми згодні, що ідеальними умовами для здійснення господарської діяльності експортерів є умови, в яких максимально використовуються територіальні ресурси, які здатні задовольнити існуючі потреби регіону. Можливість виходу підприємств регіону на зовнішні ринки залежить від

безлічі факторів, у числі яких фінансові можливості підприємця, наявність у нього трудових ресурсів і виробничих потужностей, географічне розташування регіону, вартість логістичної складової доставки товарів підприємців-експортерів та ін. Таким чином, реалізація експортного потенціалу буде залежати від інвестиційного клімату та економічного стану регіону в цілому, тільки сукупні можливості дозволять підприємцям вийти на зовнішні ринки і закріпитися на них, наповнюючи їх конкурентоспроможними регіональними продуктами [3; 4].

У сьогоденних умовах тільки за участі та підтримки з боку регіональної влади та інституцій, що сприяють зовнішньоекономічній діяльності підприємців, можливий успішний вихід і закріплення позицій виробників-експортерів на зарубіжних ринках. Логічним, на наш погляд, є створення відповідних організацій на рівні регіонів, основне призначення яких полягає в забезпеченні необхідною і своєчасною інформацією експортерів, супроводження їх у міжнародних галузевих торгових форумах і виставках, сприяння підвищенню конкурентоспроможності товарів і послуг, що надаються експортерами, а також взаємодія всіх зацікавлених учасників – від підприємців-експортерів до загальнодержавних органів влади. Усе перелічене здійснюється безпосередньо регіональними торгово-промисловими палатами, які функціонують як представники Торгово-промислової палати України (ТППУ) на місцях [1; 2].

З метою сприяння розвитку народного господарства та регіональної економіки, її інтеграції зі світовою господарською системою в 1995 р. було засновано Дніпропетровську торгово-промислову палату (Палату) як незалежну організацію та регіонального представника Торгово-промислової палати України. Палата розташована у місті Дніпро – обласному центрі з дуже вигідним географічним положенням та необхідною транспортною інфраструктурою [6].

Дніпропетровський регіон є одним з головних промислово-економічних цен-

трів України. Основа промисловості регіону – металургійна промисловість. Продукція цієї галузі складає 6,9% від загальних обсягів виробництва чорної металургії в країні. Також розвинуті легка, харчова та переробна промисловості. У регіоні виробляється 5,6% обсягів виробництва харчових продуктів у країні (рис. 1) [6; 7].

На цей час Дніпропетровська торгово-промислова палата об'єднує 750 дійсних членів – суб'єктів підприємницької діяльності регіону. Розширення географії міжнародної взаємодії, супровід експортерів, що полягає у створенні комфортніших умов на зовнішніх ринках для підприємців, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність у перспективних для регіону напрямках (рис. 1) – усе це відбувається за допомогою саме Торгово-промислової палати. Палата підтримує контакти з дипломатичним корпусом, торговими представниками і аташе зарубіжних країн, акредитованих в Україні.

Діяльність Дніпропетровської торгово-промислової палати у співпраці з обласною державною адміністрацією спрямована на виконання концептуальних засад Торгово-промислової палати України. Саме створення центрів підтримки регіональних експортерів у складі торгово-промислових палат в Україні, які пропонують підприємцям регіону, що прагнуть до виходу на європейські та світові ринки, використовувати необхідні інстру-

менти та кваліфіковані послуги, сприятиме їх експортній діяльності. Так, за рахунок Комітету з підтримки експорту при Дніпропетровській торгово-промисловій палаті пропонується здійснювати таке:

- оперативні консультації з фахових питань від авторитетних фахівців-практиків;
- обмін досвідом з представниками провідних експортерів;
- доступ до мережі міжнародних контактів з консалтинговими та спеціалізованими організаціями з налагодження міжнародної торгівлі, в тому числі з національними та зарубіжними суб'єктами [6].

Усе це спрямоване на підтримку виробництва та експортної діяльності регіональних підприємств за кордоном.

Фахівці Дніпропетровської торгово-промислової палати компетентні в питаннях, пов'язаних з експортом та сертифікацією; митними процедурами та міжнародною логістикою; юридичною підтримкою та міжнародною реєстрацією підприємств за кордоном; роботою із закордонними фінансовими установами та системою міжнародних розрахунків.

Головна мета Дніпропетровської торгово-промислової палати – сприяти розвитку національної економіки, гармонізації відносин між підприємцями, всебічному зміцненню міжнародних, промислових, науково-технічних та торговельних зв'язків (рис. 2).

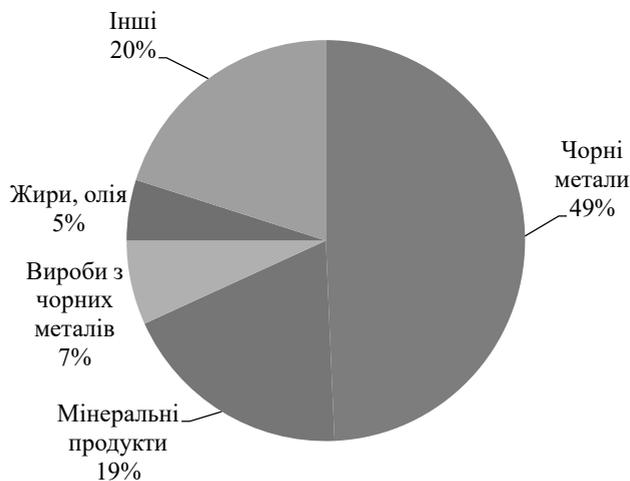


Рис. 1. Товарна структура експорту Дніпропетровського регіону



Рис. 2. Організаційна структура Дніпропетровської ТПП

Найближчим часом за участі Дніпропетровської торгово-промислової палати місцеві виробники матимуть можливість користуватися інструментами та потенціалом Мережі європейських підприємств (Enterprise Europe Network) [8].

Ця мережа підтримки підприємств є найбільшою мережею підтримки бізнесу в Європі та світі. Вона складається з близько 600 партнерських організацій у 66 країнах світу, з них 28 країн – Європейський Союз і 38 країн, які не є членами ЄС, а саме: Албанія, Аргентина, Вірменія, Білорусь, Боснія і Герцеговина, Бразилія, В'єтнам, Грузія, Єгипет, Ізраїль, Індія, Індонезія, Йорданія, Ісландія, Камерун, Канада, Китай, Македонія, Мексика, Молдова, Нігерія, Нова Зеландія, Норвегія, Парагвай, Перу, Росія, Сербія, Сінгапур, США, Тайвань, Туніс, Туреччина, Україна, Чорногорія, Чилі, Швейцарія, Південна Корея, Японія.

Сучасна зовнішньоекономічна діяльність експортерів Дніпропетровського

регіону відбувається майже зі 130 країнами світу. Обсяг зовнішньоекономічних операцій перевищує 7% від загального обсягу зовнішньої торгівлі України. Таким чином, металургійна продукція, а також продукція підприємств машинобудування, хімічної, харчової та легкої промисловості формує експортний потенціал регіону, який залежить від імпортованого природного газу, нафтопродуктів, продукції машинобудування та ін.[6].

Обсяг зовнішньої торгівлі є одним з головних факторів, що формують діловий імідж Дніпропетровської області у світі. У структурі товарного експорту провідне місце посідає продукція машинобудування, хімічної, харчової та переробної промисловості, сільського господарства. Меншу частку експорту становлять товари легкої та деревообробної промисловості. Як відзначалося, Дніпропетровська область має потужний виробничий потенціал і за своєю економічною структурою

є індустріально-аграрною. В області працюють більш ніж 700 великих промислових підприємств двадцяти видів економічної діяльності. Загальна кількість працівників складає близько 758 тис. осіб. В області виробляється близько 18% усієї промислової продукції України. Область за цим показником посідає друге місце в Україні.

Металургія та обробка металу, хімічна та харчова промисловість, переробка сільськогосподарської продукції, машинобудування та легка промисловість, зв'язок і транспорт – усі товари та послуги виробляють підприємства малого, середнього та великого бізнесу, в регіоні саме вони наповнюють бюджети всіх рівнів.

Останнім часом значно зросли обсяги співробітництва підприємств Дніпропетровської області з країнами Європи, СНД, Азії й Африки. Збільшилися обсяги експортних операцій з Азербайджаном, В'єтнамом, Грузією, Єменом, Ізраїлем, Індією, Іраном, ОАЕ, Непалом, Республікою Корея, Туркменістаном, Сінгапуром, Тайванем, Філіппінами тощо. Ринок країн Азії й Африки, що в останні роки інтенсивно розвивається, є одним з найбільш перспективних для реалізації за кордон продукції регіональних виробників [6; 7].

Також однією з важливих галузей регіону є харчова промисловість, а саме кондитерська галузь. Динамічний розвиток сектора кондитерських виробів у регіоні, збільшення виробництва кондитерських виробів обумовлені низкою причин. По-перше, це реструктуризація власності та консолідація капіталу в цій галузі; по-друге, значні вітчизняні й іноземні інвестиції; по-третє, розширення асортименту продукції та більш активна маркетингова політика підприємств; використання сучасних матеріалів пакування і впровадження нових технологій.

Необхідно відзначити, що ринок кондитерських виробів в Україні має певні особливості, зокрема: він є матеріаломістким – велика частина витрат спрямовується на закупівлю сировини; сезонність цін

на сировину призводить до коливання цін на цукор, борошно і какао-боби впродовж року; сезонні коливання обсягів виробництва – восени та взимку попит на кондитерські вироби зростає.

Згідно зі звітом Центру підтримки експорту при Торгово-промисловій палаті України у I півріччі 2017 р., після різкого падіння в 2014–2016 рр., експорт кондитерських виробів зріс на 11% порівняно з аналогічним періодом 2016 р. Вимушена переорієнтація виробників кондитерських виробів на нові ринки збуту, які були традиційними для України після втрати російського ринку, стала основною причиною цього падіння [7].

На досліджуваному ринку Дніпропетровського регіону в сегменті кондитерських виробів виокремлено три основні напрями: борошняні кондитерські вироби (крекери, печиво, пряники, галети, вафлі); цукристі кондитерські вироби (драже, карамелі, цукерки без вмісту какао, східні солодоші); шоколадні кондитерські вироби (рис. 3).

Найбільшими виробниками – експортерами кондитерських виробів регіону є компанії, які здійснюють безпосередню взаємодію з Дніпропетровською торгово-промисловою палатою при оформленні сертифікатів походження, є: ТОВ «АВК Конфекшнері»; ТД «Конті»; ТОВ «Малбі Фудс» (ТМ «Millennium»); ТОВ «Віста» (ТМ «Злата»); ПП «Кріоліт-Дніпро»; ТОВ «Стимул» (рис. 4) [6].

Таким чином, Дніпропетровська торгово-промислова палата тісно співпрацює з підприємствами – експортерами кондитерських виробів у регіоні за рахунок надання кваліфікаційних послуг з оформлення сертифікатів, проведення експертизи та інформування про перспективні ринки збуту.

Дніпропетровська торгово-промислова палата здійснює тісну співпрацю з підприємствами кондитерської галузі Дніпропетровської області. Для сертифікації своєї продукції виробники регулярно надають дані про виготов-

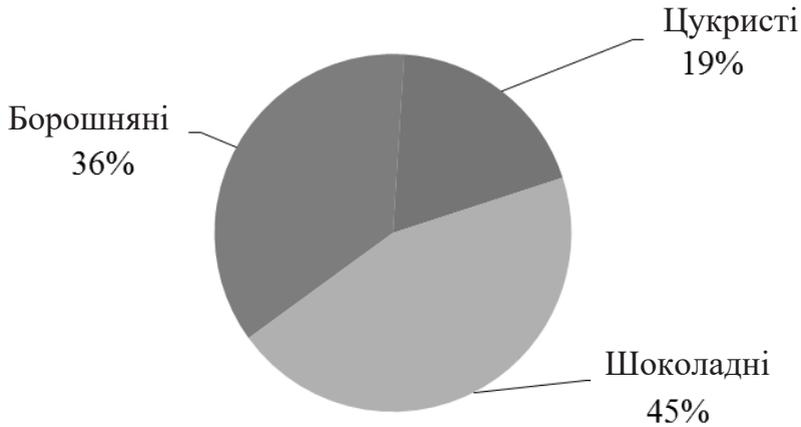


Рис. 3. Структура експорту кондитерських виробів Дніпропетровського регіону

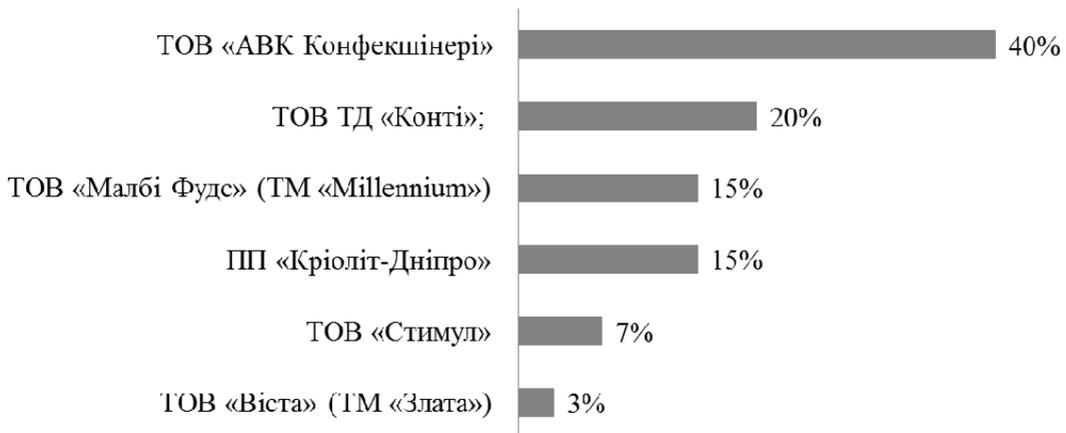


Рис. 4. Частка основних компаній – експортерів кондитерських виробів Дніпропетровського регіону

лену продукцію, її кількісні та якісні характеристики. Експерти Дніпропетровської торгово-промислової палати проводять перевірку всіх наданих документів, сертифікатів і паспортів якості, нормативно-технічну документацію, акти закупівлі сировини, калькуляцію витрат на виробництво готової продукції, цим підтверджують, що товар, який експортується, вироблений ними повністю або підданий достатній технологічній обробці на власних виробничих потужностях.

Експортний контроль сприяє запобіганню передачі несанкціонованих товарів, які можуть бути використані при створенні зброї масового знищення (ядерної, хімічної, бактеріологічної), та засобів її доставки, а також обмеженню передачі звичайних видів озброєнь та здійснення заходів задля недопущення використання зазначених товарів з терористичною метою [6].

У табл. 1 наведено обсяг виданих сертифікатів про походження товару експортерам кондитерських виробів Дніпропетровського регіону.

## Обсяг виданих сертифікатів про походження виробникам-експортерам

Назва виробника-експортера	2015 р.		2016 р.		2017 р.	
	шт.	тис. грн	шт.	тис. грн	шт.	тис. грн
ТОВ «АВК Конфекшнері»	2726	1146,12	2665	941,72	2775	1904,92
ТД «Конті»	1364	573,06	1332	470,86	1387	952,46
ТОВ «Малбі Фудс»	1022	429,8	998	353,19	1040	714,3
ПП «Кріоліт-Дніпро»	1022	429,8	998	353,19	1040	714,3
ТОВ «Стимул»	477	200,5	466	164,8	486	333,37
ТОВ «Віста»	205	85,9	200	70,629	209	142,87
Усього	6816	2865,3	6659	2354,36	6937	4762,3

Згідно з даними табл. 1 отримано такі результати: у 2017 р. значно збільшився обсяг послуг Дніпропетровської торгово-промислової палати щодо сертифікації експортних операцій, сумарний обсяг виданих сертифікатів про походження збільшився на 2% порівняно з 2015 р., а обсяг грошових надходжень за звітний період – на 67%. Це також свідчить про зростання експортної активності в регіоні.

**Висновки та пропозиції.** Зростання рівня ділових відносин із зарубіжними контрагентами на ґрунті постійного зростання експортного потенціалу області та розвитку торговельного співробітництва – це один з ключових напрямів у розвитку зовнішньоекономічної діяльності регіону. Його експортний потенціал на сьогодні характеризується фактичним зростанням обсягів зовнішньої торгівлі, що підвищує конкурентні переваги економіки Дніпропетровської області.

Збільшення ролі Дніпропетровської торгово-промислової палати у розширенні експортних можливостей регіону полягає у створенні дійових механізмів підтримки регіональних товаровиробників і експортерів шляхом розширення можливостей, удосконалення існуючих та запровадження нових послуг. Так, для більш успішного просування товару на ринки зарубіжних країн за ініціативою Дніпропетровської торгово-промислової палати регіональні товаровиробники-експортери

активніше беруть участь у міжнародних галузевих виставках та ярмарках, використовуючи потенціал ділових зв'язків між палатами, домагаючись кількісного і якісного збільшення вітчизняних експонентів на зарубіжних виставках.

Останнім часом значно розширилося співробітництво підприємств Дніпропетровської області з країнами Європи, Азії й Африки. Саме збільшення обсягів експортних операцій при виході на ринки країн Азії й Африки дозволило активно розвивати саме кондитерську галузь Дніпропетровської області.

За підтримки Дніпропетровської торгово-промислової палати регіональні виробники-експортери зможуть успішно освоїти перспективні для найближчого майбутнього ринки збуту кондитерських виробів: Азербайджан, Грузія, Узбекистан, Білорусь, Ізраїль, Ірак, Іран, Ліван, США, Китай, Японія, Корея, Франція, Німеччина, Македонія, Польща, Туреччина.

Слід зазначити, що альтернативою для освоєння європейського ринку вітчизняними підприємствами харчової промисловості є географічна диверсифікація експорту продукції за рахунок швидкозростаючих ринків Азії та Африки або орієнтація на внутрішній ринок, що має доповнюватися відповідними державними заходами щодо його зміцнення та розвитку завдяки збільшенню реальних доходів громадян, застосуванню ефектив-

ної системи продовольчого субсидування на основі найкращого світового досвіду, захисту вітчизняного виробника та відстоювання національних інтересів на подальших етапах євроінтеграції. Розвиток експортного потенціалу України та розширення присутності на міжнародних ринках також сприяють підвищенню конкурентоспроможності української продукції.

### Список використаних джерел

1. Александрова Б.В. Торгово-промислові палати як інституції стимулювання розвитку підприємництва: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / Б.В. Александрова // Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля. – Дніпропетровськ, 2016. – 23 с.
2. Болдирь Г.М. Моделі поведінки торгово-промислової палати як інформаційного агента в системі взаємодії бізнесу та влади / Г.М. Болдирь // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1 (15). – С. 39–43.
3. Мазаракі А.А. Управління експортним потенціалом України: монографія / А.А. Мазаракі [та ін.]; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К.: КНТЕУ, 2007. – 210 с.
4. Мовчан В. Політика сприяння експорту в Україні після адміністративної реформи / В. Мовчан. – К.: ПРООН, 2012. – 43 с.
5. Школьний О.О. Стимулювання виходу українських підприємств на зовнішні ринки / О.О. Школьний // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 1. – С. 42–46.
6. Офіційний сайт Дніпропетровської торгово-промислової палати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.dcci.org.ua/](http://www.dcci.org.ua/)
7. Офіційний сайт Торгово-промислової палати України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ucci.org.ua/](http://www.ucci.org.ua/)
8. Офіційний сайт Мережі Європейських Підприємств України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://een.ec.europa.eu/>

### References

1. Alexandrova B.V. (2016). *Torgovo-promislovi palaty jak institutcii stimuliuvannia rozvittku pidpriyemnitctva*. Avtoref. [Chambers of commerce and industry as institutions for stimulating entrepreneurship development. PHD, Diss.]. Dnipropetrovsk, 23 p.
2. Boldir G.M. (2009). *Modeli povedinki torgovo-promislovoi palaty jak informatciinogo agenta v systemi vzayemodii biznesu ta vladi* [Models of behavior of the Chamber of Commerce and Industry as an information agent in the system of interaction between business and government]. *Visnik ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1 (15), pp. 39-43 (In Ukrainian).
3. Mazaraki A.A. (2007). *Upravlinnia eksportnym potentsialom Ukrainy* [Management of export potential of Ukraine]. Kyiv: KNTEU Publ., 210 p. (In Ukrainian).
4. Movchan V. (2012). *Politika spriiannia eksportu v Ukraini pislia administrativnoi reformy* [Policy of export promotion in Ukraine after administrative reform]. Kyiv: PROON Publ., 43 p. (In Ukrainian).
5. Shkolnii O.O. (2015). *Stimuliuvannia vihodu ukrainskikh pidpriyemstv na zovnishni rinki* [Stimulating the exit of Ukrainian enterprises into foreign markets]. *Formuvannia rinkovykh vidnosin v Ukrayini*, no. 1, pp. 42-46 (In Ukrainian).
6. *Dnipropetrovska torgovo-promislova palata* (2018). Available at: [http:// www.dcci.org.ua](http://www.dcci.org.ua) (accessed 15 February 2018).
7. *Torgovo-promislova palata Ukrainy* (2018). Available at: [http:// www.ucci.org.ua](http://www.ucci.org.ua) (accessed 3 March 2018).
8. *Merezhi Evropeiskikh Pidpriyemstv Ukrainy* (2018). Available at: <https://een.ec.europa.eu/> (accessed 3 February 2018).

## ON INCREASE OF THE ROLE OF THE TRADE AND INDUSTRY CHAMBER IN DEVELOPMENT OF EXPORT POTENTIAL OF THE REGION

*Halyna A. Ryzhkova*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine). E-mail: gryzhkova@gmail.com

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-5

**Key words:** *foreign trade, industry, chamber of commerce and industry, export potential.*

From the beginning, the article discloses the role of the Chamber of Commerce and Industry in developing the export potential of the region. The activation of mutually beneficial relations with foreign partners on the basis of the constant increase of the export potential of the Dnipropetrovsk region and the development of investment cooperation is one of the priority directions of development of foreign economic activity in the modern geo-economics' space. The export potential of the region today is realized by the growth of the actual volume of foreign trade, which is a competitive advantage of the region's economy.

At the next stage of the study, the directions of practical assistance to entrepreneurs in the implementation of trade and economic agreements in the domestic and foreign markets are determined. So Export Promotion Centres within the chambers of commerce and industry offer regional entrepreneurs who are planning to enter international markets, take advantage of the necessary tools and qualified services that will facilitate export activities. For example, at the expense of the Export Support Committee at the Dnipropetrovsk Chamber of Commerce, operational consultations on profile issues are carried out.

Also, in the near future, with the help of the Dnipropetrovsk Chamber of Commerce and Industry, local producers will have the opportunity to use the tools and potential of the Enterprise Europe Network. This Enterprise Support Network is the largest business support network in Europe and in the world and has about 600 partner organizations in 66 countries worldwide.

In recent years, the cooperation of enterprises of the Dnipropetrovsk region with the countries of Europe, the CIS, Asia and Africa has intensified significantly. The increase in the volume of export operations when entering the markets of Asia and Africa allowed the active development of the confectionery industry in the region.

The latter considers ways to help increase the export of Ukrainian goods and increase the export potential of the region. It should be noted that the alternative for the development of the European market by domestic food industry enterprises is the geographical diversification of export of products at the expense of fast-growing markets in Asia and Africa or the orientation towards the domestic market, which should be supplemented by appropriate state measures for its strengthening and development due to increase of real incomes of citizens, application of effective system of food subsidies based on the best world experience, protection of the domestic producer and the defence of the national interests in the further stages of European integration. Developing export potential of the region and expanding its presence on international markets contributes to increasing the competitiveness of Ukrainian products.

*Одержано 3.10.2018.*

УДК 658.589

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-6

Г.Я. ГЛУХА,

доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри  
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

А.І. ЦИМБАЛЮК,

студент Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

## СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті запропоновано підхід до побудови інноваційної стратегії з урахуванням останніх практик сучасного менеджменту, який містить сім етапів: визначення курсу інноваційного розвитку, аналіз можливостей компанії, розробка портфоліо інновацій, визначення оптимальної організаційної стратегії, формування спеціальної команди, інтеграція спеціальної команди у діяльність компанії та вибір інноваційної стратегії виходу на ринок.

**Ключові слова:** *інновації, інноваційна стратегія, менеджмент, портфоліо інновацій, стратегічний розвиток підприємства.*

В статье предложен подход к построению инновационной стратегии с учетом последних практик современного менеджмента, включающий семь этапов: определение курса инновационного развития, анализ возможностей компании, разработка портфоліо инноваций, определение оптимальной организационной стратегии, формирование специальной команды, интеграция специальной команды в деятельность компании и выбор инновационной стратегии выхода на рынок.

**Ключевые слова:** *инновации, инновационная стратегия, менеджмент, портфоліо инноваций, стратегическое развитие предприятия.*

**Вступ.** У сучасних умовах глобалізації та зміни економічних трендів українське бізнес-середовище часто поступається більш конкурентним та сучасним компаніям іноземного походження. Реакцією українських підприємств та організацій на таку вимогу часу є застосування різних форм організаційного розвитку, які спрямовані на впровадження передових інноваційних технологій.

Проблемам інноваційного менеджменту у своїх дослідженнях приділяли увагу такі учені, як О. Вікарчук, С. Ілляшенко, А. Дунська, С. Князь, Н. Скрипник, В. Тимофєєв, І. Чумаченко, Ю. Уткіна та ін. У центрі уваги українських науковців були новітні підходи до управління інноваційною діяльністю, а також питан-

ня щодо розвитку підприємства на основі впровадження інформаційних технологій та технологій управління проектами.

Однак, незважаючи на вагомості напруження щодо розробки методології інноваційного менеджменту, залишаються актуальними питання, пов'язані з розробкою методичного інструментарію для формування інноваційних стратегій в сучасних організаціях, які здійснюють діяльність в Україні.

**Метою статті** є удосконалення підходу до побудови інноваційної стратегії українських підприємств з урахуванням сучасних методик та інструментів, які застосовуються на практиці провідними компаніями світу для підвищення ключових

чових показників успішності бізнесу на середньострокову та довгострокову перспективу.

**Результати дослідження.** Неодмінною частиною успішного функціонування компанії є належне управління її діяльністю. В основі жорсткого підходу до управління лежить стратегічний менеджмент. Гарантування успіху не досягається лише розробкою певної стратегії, проте її наявність створює умови для успішної діяльності. Учені майже один за одним у тому, що добре розроблена стратегія є підґрунтям підвищення конкурентоспроможності підприємства, створення сильної позиції на ринку і формування такої організації, яка могла б успішно працювати в жорстких ринкових умовах [1].

Одним із напрямів стратегічного управління, що здійснюється на вищому рівні організації, є інноваційний менеджмент. Метою інноваційного менеджменту можна назвати управління розробкою й впровадженням нової продукції та технологій на підприємстві, модернізацію й удосконалення продукції, яка вже випускається, та технологій, які використовуються. Як і для будь-якої іншої сфери менеджменту, для нього характерне таке: постановка мети й вибір стратегії; чотири стадії циклу: планування, визначення умов і організація, виконання, керування [2].

Інновація (від англ. *innovation*) – це впровадження нововведення, що забезпечує якісне зростання ефективності процесів чи продукції, затребуване ринком. Інновації мають велике значення для управління бізнесом:

- інновації, втілені в продуктах, створюють додану вартість товарам;
- інновації, реалізовані в бізнес-процесах, забезпечують «невидимі» переваги – переваги, які конкуренти не можуть скопіювати;
- інновації, що вплинули на оновлення бізнес-стратегії, змінюють правила гри на ринку;
- інновації приносять компаніям мільйонні прибутки [3].

Сьогоднішня Україна характеризується складним станом макроекономіки, політичною кризою та соціальним напруженням. На жаль, ці фактори мають стримуючий ефект щодо інноваційної активності підприємств (рис. 1).

Окрім кількості залучених інвестицій, де негативна тенденція стостерігається лише протягом останніх років, Україна зазнає катастрофічної втрати наукового потенціалу ще з часу проголошення незалежності у 1991 р. (рис. 2). Це – фундаментальна проблема для розвитку економіки країни в цілому та інноваційної діяльності зокрема.

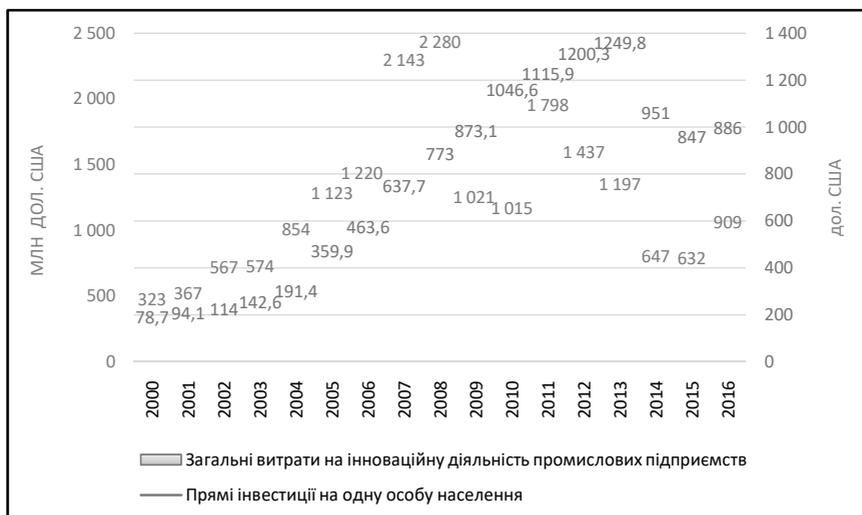


Рис. 1. Інвестиції в інноваційну діяльність в Україні за 2000–2016 рр. [4]

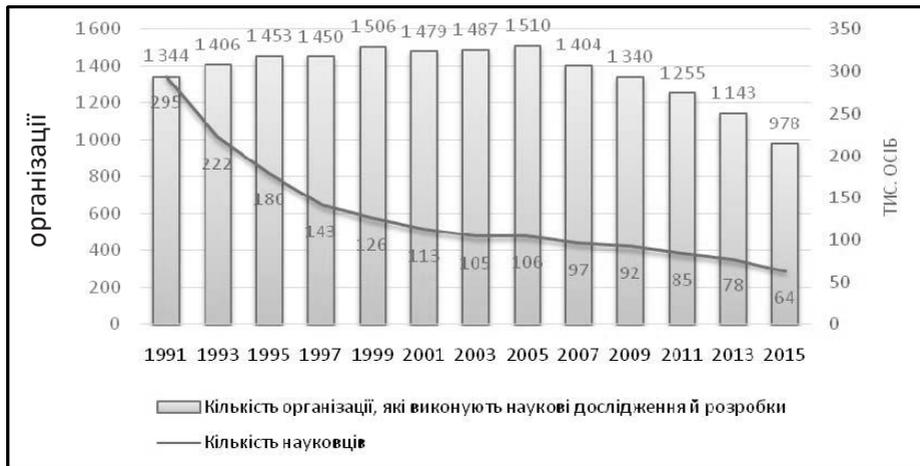


Рис. 2. Тенденція спаду наукового сектора в Україні з 1991 р. [5]

Для підвищення інноваційного рівня промисловості насамперед потрібне зміцнення позицій національної економіки. Цього можливо досягнути за рахунок створення сучасного конкурентоспроможного сектора високотехнологічних виробництв та економіки знань разом із модернізацією енергосировинного комплексу. У той самий час реалізація такої політики визначає перетворення саме інноваційних факторів у джерело економічного прориву, зростання, нарощування людського капіталу як основи вирішення соціальних проблем та поліпшення рівня і якості життя населення.

Для запуску процесу впровадження інновацій необхідно змінити філософію економічного розвитку держави – із сировинного придатка для більш розвинутих економік на країну, де на зміну таким ресурсам, як земля, робоча сила, капітал як найцінніший економічний ресурс приходить інтелектуальна власність.

Підприємство є складним механізмом з певним переліком інструментів відповідальних за той чи інший процес. Попри стереотип, що інновація справа виключно дослідної команди, кожний підрозділ підприємства має брати участь в інноваційній діяльності. З технічної точки зору інноваційна стратегія – це дорожня карта з імплементації певної інновації. З глобальної точки зору інноваційна стратегія – шлях створення інноваційної екосистеми у компанії, який містить сім по-

слідовних етапів. Інакше кажучи, виконання запропонованих етапів впровадження інноваційної стратегії може трактуватись як інноваційна стратегія компанії.

Без інноваційної стратегії зусилля з поліпшення інновацій можуть легко стати набором розрекламованих найуспішніших практик на кшталт поділу департаменту з досліджень та розвитку на окремі автономні команди, створення корпоративного венчурного капіталу, пошук зовнішніх партнерів, пропагування філософії відкритих інновацій та краудсорсингу, співробітництво з клієнтами і т. ін. Мається на увазі, що немає нічого поганого в будь-якій із цих практик. Проблема полягає в тому, що спроможність організації до інновацій впливає з поєднання інструментів у єдину систему: послідовний набір взаємозалежних процесів та структур, що керують пошуками нових проблем та їх вирішень, синтезують ідеї у бізнес-концепції, а також обирають, які проекти отримують фінансування, інакше кажучи – інноваційну стратегію [6].

Найчастіше українські дослідники виділяють 4 етапи розробки стратегії: розробка цілей, стратегічного аналізу, вибору інноваційної стратегії, реалізації інноваційної стратегії. Проте, проаналізувавши сучасні наукові підходи та досвід провідних компаній світу, ми вважаємо за необхідне зробити акцент на стадіях розробки інноваційної стратегії, які наведено на рис. 3.

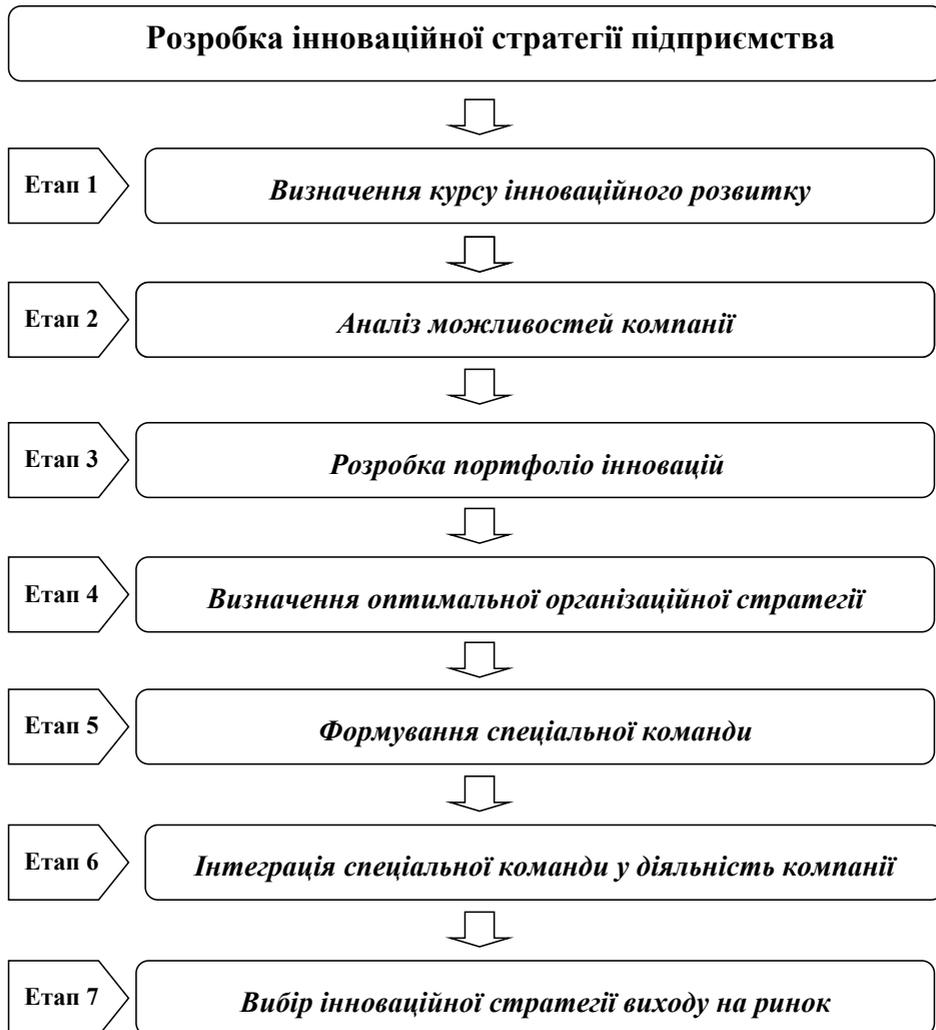


Рис. 3. Основні етапи розробки інноваційної стратегії підприємства

Охарактеризуємо особливості реалізації кожної з цих стадій.

#### **Етап 1. Визначення курсу інноваційного розвитку**

Перший крок побудови інноваційної стратегії – це визначення курсу інноваційного розвитку на рівні найвищої керівної ланки компанії та засвоєння базових філософських принципів, які є одночасно інструментами впровадження інновацій у життя в сучасному бізнес-середовищі. Визначаючи курс інноваційного розвитку, ми маємо враховувати такі важливі умови [7]:

а) Стратегія, а не розмір витрат має значення для впровадження інновацій.

Згідно з щорічними дослідженнями консалтингової компанії PricewaterhouseCoopers, яке стосується інноваційної діяльності, не виявлено жодного взаємозв'язку між витратами на дослідження і розробки та фінансовими показниками, що свідчить про те, що спосіб, яким витрачаються інноваційні кошти, є більш важливим, ніж розмір витрачених коштів. Дійсно, поліпшення фінансової прибутковості, зрештою, є найважливішим показником будь-якої комерційної структури, але коли справа доходить до отримання результату, йдеться не стільки про розмір бюджету, скільки про те, як ефективно його витратити – від

побудови стратегії до її сумлінного втілення у життя. Враховуючи, що, як правило, стратегія – це справа середньострокової і довгострокової реалізації, раціональним є використання різних метрик для вимірювання ефективності впровадження інновацій: зростання рівня продажів, рейтинг задоволеності клієнтів, кількість нових ідей у розробці, частка ринку тощо. У підсумку майже кожний ключовий показник ефективності буде працювати на збільшення прибутку, вартості акції, розміру капіталізації компанії.

б) Необхідно відмовитись від сліпих ставок на користь життєздатних бізнес-моделей. Випадкові інноваційні рішення рідко окупаються. Для будь-якої ініціативи, яка забезпечує справжню цінність, зусилля мають чітко відповідати бізнес-стратегії компанії. Більшість інноваційних компаній борються з подоланням прогалини між інноваційною стратегією та бізнес-стратегією, відзначаючи це як один із найскладніших викликів. Залучення кадрів з числа співробітників діючого основного бізнесу у процес інновацій від самого початку розробки нових інновацій має вирішальне значення, щоб інновації мали дивіденди в довгостроковій перспективі.

в) Потреба в інноваціях виникає в усій бізнес-системі. Компанії не реалізують інновації самостійно. Натомість вони розкривають межі інновацій як всередині, так і за межами організації, руйнуючи традиційні бар'єри, використовуючи набагато ширші системи для ідей, розуміння, талантів та технологій, а також залучаючи клієнтів до всього інноваційного процесу. Нині все більше операційних інструментів, інакше кажучи стратегій, використовується для впровадження інновацій: модель відкритих інновацій, співпраця з партнерами, клієнтами та постачальниками, інвестиції у стартапи через корпоративний венчурний капітал.

г) Основним двигуном інновацій є людські ресурси. Успішні інновації потребують значно більше, ніж чудові технологічні навички. Людський досвід, розуміння та інтуїція відіграють ключову роль у формуванні нових ідей, рішень, продуктів

та послуг, які в кінцевому підсумку приносять користь ринкам і підприємствам. Наприклад, бази даних можуть свідчити про те, що клієнти поводяться певним чином – приймають або відхиляють інновацію, але самі дані не пояснять, чому вони поведуться таким чином. Поміrkована людська думка та інтуїція мають вирішальне значення для отримання успішних поглядів на інновації у ході обробки даних.

## **Етап 2. Аналіз можливостей компанії**

Аналіз поточного стану є індикатором «технічної» можливості розвитку компанії у тому чи іншому форматі. Він складається з аналізу ресурсів та аналізу здатностей компанії, за підсумком якого можна зробити вибір найбільш прийнятної моделі діяльності.

Ресурси, які використовуються в інноваційній стратегії, включають: фінансові ресурси; людські ресурси та їх здатність до інновацій; технологічні ресурси, як фізичні (заводи та обладнання), так і інтелектуальні (знання, патенти, товарні знаки); маркетингові ресурси (право власності та ступінь інтеграції брендів у ринок, доступ до провідних клієнтів); організаційні ресурси (розпорядки, процедури, внутрішні політики, регламентні процеси); мережеві ресурси (партнери; постачальники; клієнти; громади, де працює компанія; рівень довіри до кожного з ресурсів) [8].

Останнім часом щодо корпоративної стратегії все більше говорять про «динамічну здатність» компанії, яка визначається як здатність організації цілеспрямовано створювати, розширювати або модифікувати свою ресурсну базу. Для інноваційної діяльності найбільш актуальними є такі здатності компанії:

- пошук – оцінювання можливостей ринку та технологій і врахування загроз, пов'язаних з ними;

- вибір – процес вибору серед майбутніх варіантів, на основі оцінки наявних ресурсів, вірогідності створення додаткової вартості;

- налаштування – забезпечення координації та інтеграції інноваційної діяльності;

- освоєння – реалізація розроблених внутрішньо та залучених за межами ком-

паній інновацій вчасно і в рамках бюджету, протекція та отримання вигоди з інновацій.

### Етап 3. Розробка портфоліо інновацій

Зрозуміло, що інновації мають різний рівень складності чи впливовості: вони можуть бути настільки ж незначними, як новий колір лаку для нігтів або, навпаки, грандіозними, як створення Всесвітньої павутини. Одним з інструментів для визначення важливості інновації є матриця амбіційності інновацій, яка демонструє рівень новизни пропозицій і ринків (рис. 4).

Матриця амбіційності інновацій розрізняє три рівні:

- існуючий рівень – оптимізація існуючих продуктів для існуючих клієнтів;
- доповнюючий рівень – розширення від існуючого бізнесу до нового для компанії бізнесу;
- трансформаційний рівень – освоєння продуктів та ринків, які ще не існують [9].

Матриця амбіційності інновацій сприяє вирішенню двох завдань. По-перше, вона дає структуру інспектування всіх ініціатив, які вже на ходу: яка їх кількість у тій чи іншій галузі, обсяг інвестицій для кожного виду інновацій. По-друге, вона дає загальне розуміння амбіцій щодо інноваційного портфеля компанії. Для од-

них компаній, наприклад, виробників товарів народного споживання, новаторство може означати інвестування в ініціативи, що схиляються до нижчих лівих ініціатив (невеликі розширення існуючих ліній продуктів). У свою чергу, високотехнологічна компанія може рухатись у бік правих верхніх ініціатив, ризикуючи з більш зухвалими нововведеннями, але в той же час мати потенціал для видатних досягнень.

Більшість компаній сильно орієнтована на існуючий рівень, але якщо така тенденція призводить до нехтування більш амбітними формами інновацій, результатом буде постійний спад бізнесу і релевантності до споживачів. Орієнтація на правильний баланс існуючого, доповнюючого та трансформаційного рівнів інновацій є суттєвим кроком у напрямі управління загальним інноваційним портфелем, але цей інструмент є актуальним, якщо компанія сумлінно виконує окреслені програми на всіх трьох рівнях амбіцій. Звісно, лише наявні ресурси компанії та індустрія, в яку вона залучена, можуть дати відповідь щодо визначення найбільш ефективного балансу інновацій.

Приклад розподілу інновацій для компаній, що мають різні обставини діяльності, наведено на рис. 5.

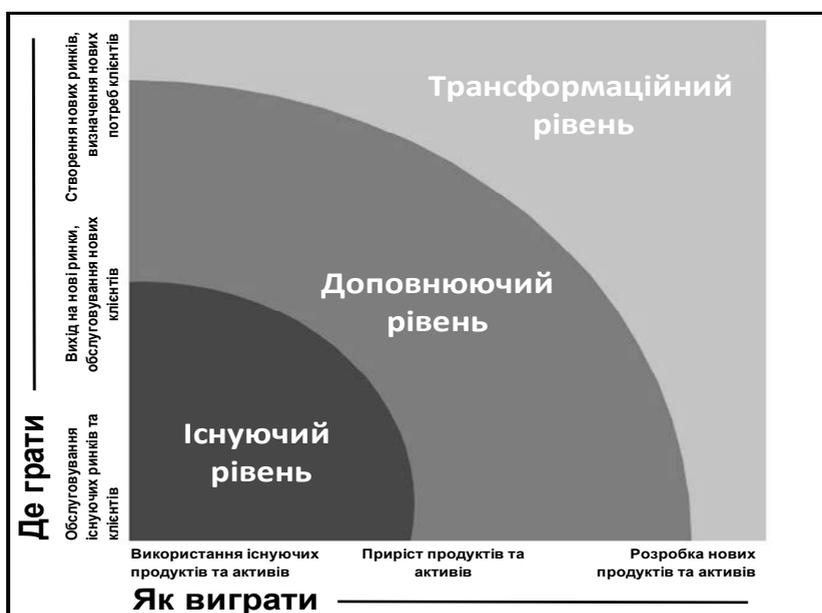


Рис. 4. Матриця амбіційності інновацій [9]



Рис. 5. Приклад балансування у портфоліо інновацій [10]

Аналіз можливостей компанії дає розуміння готовності до інновацій. Портфоліо інновацій, у свою чергу, визначає масштаб залучення компанії до процесу впровадження інновацій. Залежно від отриманих результатів керівництво має зупинитися на одній із п'яти організаційних стратегій інноваційної діяльності [10].

#### Етап 4. Визначення оптимальної організаційної стратегії

Організаційна стратегія демонструє ступінь оволодіння компанією інноваційним процесом: розробити чи придбати, конкурувати чи поглинати, наймати чи співпрацювати з іншими командами.

Організаційні стратегії відображають підхід компаній до розвитку їх особистих унікальних пропозицій, на відміну від звичайного відтворення існуючих продуктів. Значною мірою це зумовлено бажанням впроваджувати справжні нововведення, які мають реальний вплив, заробляючи для компанії репутацію новатора з розв'язання проблем, при цьому отримуючи значні прибутки. Варто відзначити, що серед цих варіантів немає «кращих» чи «гірших» – компанія може комбінувати організаційні стратегії для підтримки свого різноманітного інноваційного портфеля. Організаційні стратегії для впровадження інновацій наведено в табл. 1.

Таблиця 1

#### Організаційні стратегії для впровадження інновацій (складено за [10])

Назва	Характеристика
Інвестування у зовнішні рішення	Цей варіант є найбільш придатним для інвестування в інтелектуальну власність для розробників за межами компанії через корпоративний венчурний капітал або інший метод співінвестування. Це дає компанії можливість бути задіяною у різних сферах інновацій без споживання внутрішніх ресурсів і з невеликими ризиками, залишаючись зосередженими на своєму основному бізнесі
Залучення мережі	Ця організаційна структура передбачає, що співпраця в межах галузі або навіть в межах інших індустрій, дає більш передбачуваний вплив на розвиток ринку, ніж розвиток без партнерства. Такий варіант спричиняє розвиток стратегічного партнерства навколо спільних цілей або проведення відкритого інноваційного процесу. Мережі також є механізмом компаній з одних галузей для подолання спільних конкурентних бар'єрів або встановлення стандартів, в яких вигідніше працювати разом

Назва	Характеристика
Прискорення ззовні	Залучення впливових зовнішніх прискорювачів для об'єднання провідних технік впровадження інновацій з експертами компанії. Ця організаційна структура може бути корисною для компаній, які мають прагнення до ідентифікації проблеми та пошуку її рішення, але стикаються із труднощами в імплементації інновації до моменту масштабування
Спільний краш-тест	Залучення зовнішніх служб чи партнерів, коли рішення, готове до випробування у ринкових умовах, може набувати різних форм, але це зроблено з єдиним наміром: підготовка інновації для розв'язання реальних проблем таким чином, щоб прискорити подальше масштабування, в тому числі створення нових ринків
Замкнутий цикл інновацій	Структура, за якої компанія хоче та може незалежно контролювати інноваційний цикл від початку і до кінця

### Етап 5. Формування спеціальної команди

Безперечно, інновації потребують формування спеціальної команди, яка має бути ядром розвитку цього питання у компанії. Вона може складатися з чинних працівників підприємства, сторонніх спеціалістів чи навіть із поглинутої невеликої компанії. Головне кредо процесу формування спеціальної команди – робити це так, ніби створюється нова компанія з нуля.

Створення ефективної спеціальної команди потребує руйнування існуючих робочих відносин і формування нових. Дуже корисно залучити до цього процесу сторонніх людей – такі люди будуть створювати нові відносини з нуля. Крім того, нові працівники зазвичай схильні ставити під сумнів звичні припущення, бо їхнє бачення розвитку базоване на досвіді інших компаній. Спеціальна ж команда, повністю укомплектована співробітниками компанії, майже гарантовано буде не здатна на впровадження суттєвих зрушень у питанні інновацій: усі члени цієї команди мають одні й ті самі упередження та інстинкти, які коріняться в історії компанії. У той самий час «свої» працівники мають і важливу перевагу – вони знають принципи роботи організації, досягли певної репутації, завдяки чому здатні пом'якшити можливі

конфлікти між спеціальною командою та основними бізнес-лініями. Висновок такий: над інноваціями треба працювати у своєрідному партнерстві, яке здатне подолати наявні розбіжності. На перший погляд, таке партнерство може здатися малоімовірним. Проте відмова від нього означає відмову від самої інновації. Майже всі інноваційні ініціативи ґрунтуються на попередніх досягненнях компанії: брэндах, відносинах із клієнтами, виробничих потужностях, технічному досвіді компанії тощо. Тому ізоляція інноваційної спеціальної команди від інших працівників у великій корпорації призводить не лише до дублювання вже наявних технологій, а й позбавляє цю команду доступу до величезної бази напрацьованих – найпотужнішої зброї компанії у боротьбі із конкурентами.

Організація і розвиток здорового партнерства – це, звісно, непросте завдання. Суперечності між інноваційними ініціативами та поточною діяльністю – звична справа, проте вони можуть досить швидко набирати обертів – це є загрозою життєздатності компанії в довгостроковій перспективі. Лідери мають запобігати конфліктам, постійно зміцнюючи взаємну повагу працівників. Для того, щоб принцип партнерства працював, лідер спеціальної команди має задати правильний тон роботи –

позитивний і спрямований на співпрацю. Протидія поточній діяльності – це дуже погана ідея. У подібних корпоративних конфліктах основна команда майже завжди перемагає хоча б через те, що вона більша і сильніша. Саме з цієї причини навіть найкращим інноваційним лідерам необхідна допомога з боку корпоративних керівників. За потреби вони мають отримувати пряму підтримку від вищого керівництва, бо діють у довгострокових інтересах компанії [11]. Цей аспект вже знайшов вирішення у першому етапі побудови стратегії – визначенні курсу інноваційного розвитку.

#### **Етап 6. Інтеграція спеціальної команди у діяльність компанії**

Попри комплектацію спеціальної команди, дуже важливо визнати, що за інновації не можуть і не мають бути відповідальними кілька «обраних». Інновації потребують як лівої, так і правої частини мозку: технологів та бізнес-стратегів. Участь других дуже важлива з точки зору підтримки інновацій та нагляду за ними. Цей нагляд значно менш структурований, ніж прийнято для традиційного продукту. Його мета – забезпечення загального керівництва, визначення пріоритетності в інвестиціях, керування інкубацією обраних ідей, взаємодія з бізнес-лініями у напрямі комерціалізації ідей та забезпечення утримання у центрі уваги основних стратегічних цілей. Без цього хороші ідеї не отримають належного фінансування, не будуть адаптовані та комерціалізовані.

По суті, три організаційні структури використовуються для розвитку інновацій (рис. 4) [12, с. 3]:

1. Централізована: відповідальність у доповнюючих і трансформаційних інноваціях централізована та належить відповідним структурам (наприклад лабораторії, технічний директор, директор з ІТ). Ця спеціальна команда відповідає за генерацію та інкубацію ідей, тоді як бізнес-одиниці володіють процесом комерціалізації цих ідей. Внутрішні інновації, включаючи

постійне поліпшення функцій та можливостей, керуються бізнес-одиницями.

2. Децентралізована: відповідальність за інновації поділена. Бізнес-одиницям належить повний цикл інноваційної відповідальності, починаючи з генерації і закінчуючи комерціалізацією ідей. Основна роль спеціальної команди, якщо така існує, – діяльність у вигляді структури для пошуку венчурних проектів поза межами компанії і згодом робота разом з бізнес-одиницями в напрямі інвестування, консультування та, якщо потрібно, інтегрування привабливих проектів. Додатково централізовані команди працюють над розвитком спільних рішень для бізнес-одиниць.

3. Федеративна: подібна до централізованої моделі, за винятком того, що ключові члени спеціальної команди задіяні у бізнес-одиницях. Ці особи несуть відповідальність за поширення ідей бізнес-одиниць до центральної команди, а також для підвищення обізнаності та залучення нових концепцій з центральної команди. Вони також регулярно запозичуються центральною командою на певний період часу для співпраці з інкубації конкретних проектів.

#### **Етап 7. Вибір інноваційної стратегії виходу на ринок**

Для здійснення інноваційної діяльності підприємство повинне мати відповідну структуру й інноваційну налаштованість колективу, що сприяла б створенню атмосфери підприємництва і сприйняття нового як можливості для його збереження і розвитку. Важливим при цьому є процес вибору інноваційної стратегії підприємства, що передбачає оцінку всіх форм інноваційної діяльності, які проявляються в нововведеннях різного типу [3].

Спрощено можна виділити чотири основні інноваційні стратегії, які компанія може адаптувати в умовах аналізу індустрій, де проходить її діяльність, та часових проміжків, заданих для реалізації тієї чи іншої інновації (табл. 2).

## Інноваційні стратегії підприємства [8, с. 105]

Характерні особливості стратегій	Проактивна	Активна	Реактивна	Пасивна
Цілі	Технологічне та ринкове лідерство	Не бути першими, але бути готовими до швидкого наслідування	Очікування та поступове прийняття інновацій	Виконувати те, чого потребує клієнт
Тип технологічних інновацій	Радикальні та поступові	Здебільшого поступові	Виключно поступові	Зрідка поступові
Джерело знань	Наука, внутрішні дослідження та розробки, співробітництво з лідерами, вимоглива клієнтська база	Внутрішні дослідження та розробки, співробітництво з лідерами, клієнтами і постачальниками	Конкуренти, клієнти, придбання патентів	Клієнти
Витрати на інновації	Фундаментальні і прикладні дослідження, нові для світу продукти та послуги, освіта та тренінги, операційна діяльність	Прикладні дослідження, продукти та послуги нові для компаній, маркетинг, освіта і тренінги, операційна діяльність	Фокус на операційній діяльності	Формально відсутні
Ризики	Високі ризики	Середні ризики	Низькі ризики	Немає ризиків
Зразки компаній	Apple, Qantas, Singapore Airlines	Microsoft, Dell	Low-cost airlines: Ryanair, Air Asia	Третій і четвертий рівні автомобільних постачальників

Проактивна (гра на великих ставках) – інвестування значних коштів з перспективою отримати великі прибутки. Така стратегія актуальна у галузях, що мають стрімкий розвиток, коли існує дуже високий рівень невизначеності або коли існуюча компанія має відчутне технологічне лідерство і може ризикувати на правах першопроходця.

Активна (хеджування ставок) – інвестування у ряд різних варіантів, де очікуються прийнятні прибутки. Ця стратегія актуальна для компаній, які проводять свою діяльність на відносно стабільних ринках, де вони мають змогу отримати переваги з позиції миттєвого послідовника прибуткових проєктів.

Реактивна (очікувальна стратегія) – стратегія, за якої опції подальшого розвитку залишаються відкритими, тоді як інші несуть більші ризики, беручи на себе ініціативу у розвитку нових технологій. Ця стратегія зазвичай приймається компані-

ями, які йдуть за лідерами галузі та миттєвими послідовниками, але мають можливість отримувати вигоду, забезпечуючи економію за рахунок виробництва більш дешевих товарів і послуг.

Пасивна (на запит клієнта) – найменш ризикова стратегія, за якої компанія імплементує інновації виключно із потребою з боку ринку.

**Висновки.** Впровадження інноваційної стратегії є складним процесом, який потребує відповідної кваліфікації керівного складу компанії та часу на реалізацію. Проте сучасний менеджмент передбачає дійові інструменти для впровадження і подальшого стійкого розвитку інноваційної діяльності. Ці інструменти являють собою поетапну відбудову стратегії через базове прийняття філософії інноваційної діяльності, аналіз поточного стану підприємства, формування структури, команди і портфоліо інновацій та вибір інноваційної стратегії виходу на ринок.

### Список використаних джерел

1. Мищенко А.П. Стратегическое управление: учебн. пос. / А.П. Мищенко. – Днепропетровск.: ДУЭП, 2007. – 332 с.
2. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуроров, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. – Вид. 2-ге, доп. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 234 с.
3. Федулова Л.І. Інноваційний розвиток підприємства: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Л.І. Федулова, Е.М. Забарна, С.В. Філіппова. – Одеса: ОНПУ, 2016 – 700 с.
4. Статистика соціально-економічного розвитку України. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
5. Наукова та інноваційна діяльність. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
6. You need an innovation strategy. [Електронний ресурс]. Gary P. Pisano // Harvard Business Review. – 2015. – Режим доступу: [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
7. Reinventing innovation. Five findings to guide strategy through execution [Електронний ресурс] Volker Staack, Branton Cole // PricewaterhouseCoopers. – 2017. – Режим доступу: [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
8. M. Dodgson. The Management of Technological Innovation. Strategy and Practice / Mark Dodgson, David Gann, Ammon Salter. – 2nd ed. – Oxford: Oxford University Press, 2008.
9. Managing Your Innovation Portfolio [Електронний ресурс] Bansi Nagji, Geoff Tuff // Harvard Business Review. – 2012. – Режим доступу: [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
10. W. Robert de Jongh. License to innovate. Breakthrough strategies for social impact [Електронний ресурс] / W. Robert de Jongh, Megan Schumann, Alina Staskevicius Sapanyola, Filippo Veglio, Davide Fiedler // Deloitte. – 2016. – Режим доступу: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)
11. Про інновації. 10 найкращих статей з Harvard Business Review / пер. з англ. Г. Ровенських. – К.: КМ-БУКС, 2018. – 192 с.
12. Product Innovation: Who is really in charge? Managing Through Internal Power Struggles [Електронний ресурс] / Vinod Devan, Deepti Suri // Deloitte. – 2015. – Режим доступу: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

### Referencis

1. Mishchenko A.P. (2007) *Stratehycheskoe upravlenye: Uchebnoe posobyе*: [Strategic Management: Tutorial], Dnepropetrovsk, DUEP, 332 p. (In Russian).
2. Mykhailova L.I., Gutorov O.I., Turchina S.G., Sharko I.O. (2015). *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovative management], Kyiv, *Tsentr uchbovoi literatury*, 234 p. (In Ukrainian).
3. Fedulova L.I., Zabarna E.M., Filyppova S.V. (2016) *Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva* [Innovative development of the enterprise], Odesa, ONPU, 700 p. (In Ukrainian).
4. Statistics of socio-economic development of Ukraine. State Statistics Service of Ukraine. Avialable at [http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
5. Scientific and innovative activity. State Statistics Service of Ukraine. Avialable at <http:// www.ukrstat.gov.ua>
6. Gary P. Pisano (2015). You need an innovation strategy. Harvard Business Review (In English).
7. Volker Staack, Branton Cole (2017). Reinventing innovation. Five findings to guide strategy through execution. PricewaterhouseCoopers (In English).
8. Mark Dodgson, David Gann, Ammon Salter (2008). *The Management of Technological Innovation. Strategy and Practice*. 2nd ed., Oxford: Oxford University Press. (In English).

9. Bansi Nagji, Geoff Tuff (2012). *Managing Your Innovation Portfolio*. Harvard Business Review (In English).

10. W. Robert de Jongh, Megan Schumann, Alina Staskevicius Capanyola, Filippo Veglio, Davide Fiedler (2016). *License to innovate. Breakthrough strategies for social impact*. Deloitte (In English).

11. *Pro innovatsii. 10 naikrashchykh statei z Harvard Business Review*. [About innovation. Top 10 articles from the Harvard Business Review] (2018). Kyiv, KM-BUKS, 2018 (In Ukrainian).

12. Vinod Devan, Deepti Suri (2015). *Product Innovation: Who is really in charge? Managing Through Internal Power Struggles*. Deloitte (In English).

## MODERN APPROACH FOR DEVELOPMENT OF INNOVATIVE STRATEGY AT THE ENTERPRISE

Hanna Ya. Hlukha, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine). E-mail: gglukha@duan.edu.ua

Anton I. Zimbaliuk, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine). E-mail: Anton.Tsimbalyuk@heidelbergcement.com

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-6

**Key words:** *innovations, innovative strategy, management, innovation portfolio, strategic development of the company.*

Under the modern conditions of globalization and economic trends change, Ukrainian business environment usually surrenders to most competitive and up-to-date enterprises of foreign origin. The response of Ukrainian enterprises and organizations to such a milestone demand is in the establishment of different kinds of organizational development, which aims to implementation of advanced innovative technologies.

Despite of substantial studies concerning development of innovative management methodology, the issues related to development of a methodical tool for the formation of innovative strategies in modern organizations that carry out activities in terms of informative society remain relevant.

The present of Ukraine is characterized by a difficult macroeconomic state of the economy, a political crisis and social tension. Unfortunately, these factors have a restraining effect on the innovation activity of enterprises.

In addition to the number of investments attracted, where the negative trend is only seen in recent years, Ukraine has suffered a catastrophic loss of its scientific potential since the proclamation of our country's independence in 1991. This is a fundamental problem for the development of the country's economy as a whole and innovation in particular.

In order to improve the innovation level of industry, first of all, strengthening of the positions of the national economy is necessary. This can be achieved through the creation of a modern competitive sector of high-tech manufacturing and knowledge economy along with the modernization of the energy complex. At the same time, the implementation of such a policy determines the transformation of innovative factors in the source of economic breakthrough, growth, human capital growth as the basis for solving social problems, and improving the level and quality of life of the population.

To launch the innovation process, it is necessary to change the philosophy of the state's economic development from the raw material appendage for more developed economies to a country where intellectual property comes to the forefront as the most valuable economic resource to replace such resources as land, labor force and capital.

The purpose of the article is in the improvement of the approach in development of innovative strategy of Ukrainian enterprises, considering modern techniques and tools that are applied in practice by leading companies of the world, for boosting of key performance indicators of business on mid-term and long-term perspectives.

Current article suggests the approach in development of innovative strategy considering latest practices of modern management, which consists of seven stages: recognition of the path of innovation

development, analysis of company's capabilities, definition of an optimal organizational strategy, formation of a special team, integration of the special team in the company's daily activities and selection of the innovative strategy for market entrance.

Implementation of innovative strategy is a complex process, which requires appropriate qualification of company's top management and time for execution. However, modern management provides effective tools for the implementation and further sustainable development of innovation activities. These tools are in the stepwise performance of the strategy through the basic adoption of the philosophy of innovative activities, the analysis of the current conditions of enterprise, the formation of structure, team and portfolio of innovations, and the selection of the innovative strategy for market entrance.

*Одержано 21.09.2018.*

УДК 658.1

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-7

О.О. ТРУТ,  
кандидат економічних наук, доцент  
Львівського торговельно-економічного університету

## КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ЯК ОСНОВА ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розкрито ключові проблеми та визначено бар'єри на шляху виконання стратегії організації. Обґрунтовано концепцію *управління результативністю організації* як основу виконання стратегії. Аргументовано засади концепції управління результативністю в інтеграційному процесі планування та реалізації стратегії організації. Доведено, що система управління результативністю є інтегруючою системою стратегічного управління і щоденних оперативних дій персоналу.

**Ключові слова:** виконання, ефективність, менеджмент, організація, планування, розробка, результат, стратегія, результативність, управління.

Раскрыты ключевые проблемы и определены барьеры на пути выполнения стратегии организации. Обоснована концепция *управления результативностью организации* в качестве основы выполнения стратегии. Аргументированы основы концепции управления результативностью в интеграционном процессе планирования и реализации стратегии организации. Доказано, что система управления результативностью является интегрирующей системой стратегического управления и ежедневных оперативных действий персонала.

**Ключевые слова:** выполнение, эффективность, менеджмент, организация, планирование, разработка, результат, стратегия, результативность, управление.

**Постановка проблеми.** Результативний та ефективний розвиток сучасних вітчизняних організацій вимагає від менеджменту обґрунтування та реалізації стратегії організації. Сьогодні брак стратегії унеможливує успішне ведення бізнесу в довгостроковій перспективі. Дослідження показало, що у багатьох вітчизняних організаціях чітко вираженої стратегії немає зовсім, а там, де загальна стратегія діяльності все ж таки існує, вона переважно не виконується. Зважаючи на те, що становлення сучасного менеджменту в Україні відбувалося в умовах переходу від планової економіки до ринкової у короткі терміни, вітчизняна модель менеджменту успадкувала багато негативних атрибутів попередньої системи, які суперечать вимогам сього-

дення та через загрозу відходу у небуття блокують цивілізаційний поступ до нової моделі. Серед низки небажаних особливостей вітчизняної системи управління є зосередженість менеджменту організацій на отриманні надприбутків і переважання оперативного управління організаціями, що може спричинити негативні наслідки для їх стратегічного розвитку і конкурентоспроможності.

Ключем до успіху стратегії є її виконання, що потребує від менеджерів усіх рівнів компетентності в цьому питанні. Без володіння механізмом виконання і процесами змін, необхідними для реалізації стратегії, неможливо досягти успіху.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У фаховій літературі зі стратегічного менеджменту достатньо

грунтовно висвітлено теоретичні засади і методологічні підходи стратегічного управління організацією в сучасних умовах розвитку. Наукові дослідження проблеми розробки та реалізації стратегії є предметом та об'єктом вивчення як зарубіжних, так і вітчизняних учених: І. Ансоффа, М. Армстронга, П. Друкера, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрікланда, Г. Кокінза, Д. Каплана, Б. Хендерсона, Є. Велесько, О. Бикова, З. Дражек, О. Кузьміна, Б. Мізюка, З. Шершньової, С. Оборської, О. Віханського, С. Козьменко, В. Маркова, С. Кузнецова, О. Тищенко.

Втім варто зауважити, що дослідження науковців переважно спрямовані на обґрунтування теоретичних засад та методологічних підходів і методичних інструментів щодо розробки стратегії організації.

**Метою статті** є обґрунтування концептуальних засад управління результативністю організації як основи виконання її стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реалізація стратегії – справа складна, але вона цілком заслуговує уваги керівництва на всіх рівнях організації. Усі менеджери несуть відповідальність за успішне здійснення стратегічних планів. Практичне виконання – це завдання не тільки працівників нижчого рівня управління [1, с. 2–7]. Головним завданням генерального директора, на думку Г. Кокінза, є визначення і коригування стратегії. Але незважаючи на ретельно розроблені плани, директори зазнають невдачі на стадії передавання цієї стратегії підлеглим. Частково це відбувається тому, що, поки нові стратегії розробляються, критерії оцінювання результативності зазвичай залишаються колишніми і не відображають нових реалій, які стали важливими, в них найбільша увага приділяється аспектам, які вже не актуальні. Ви отримуєте те, що вимірюєте, і загалом організація продовжує рухатися в тому ж напрямку. Іншими словами, існує велика різниця між формулюванням стратегії та її втіленням у життя [2, с. 26–27].

Стратегічні плани розвитку корпорацій нерідко залишаються нереалізованими на практиці. Це визнають і зарубіжні вчені Л. Боссіді і Р. Чаран. Багато генеральних директорів і керівників основних підрозділів компаній надають занадто великого значення тому, що прийнято називати загальною стратегією, концепціями розвитку і філософією компанії, але не беруть до уваги механізми практичного виконання задуманого. Усі співробітники підтримують проект або ініціативу, а потім вони благополучно провалюються. Вченим вдалося виявити певну закономірність – основною причиною невдачі у реалізації стратегії була відсутність культури виконання [3, с. 39].

У практиці як зарубіжного, так і вітчизняного менеджменту інколи поширюється думка, що виконання стратегії – це лише справа виконавців – менеджерів нижчих рівнів та фахівців. Проблема полягає в тому, що деякі менеджери вищого рівня абсолютно щиро вважають, що практичне впровадження стратегії – «нижче їх гідності», тому вся робота з виконання створених стратегій лягає лише на плечі працівників нижчого рівня. «Завданням менеджерів вищого рівня є планування і розробка стратегії. “Виконання” вимагає менших здібностей і розуму, ніж “планування”, – таке сприйняття управлінської діяльності недвозначно принижує значимість процесу виконання» [1, с. 6].

Фундаментальна проблема полягає в тому, що люди схильні до думки про те, що процедури виконання поставлених завдань належать до тактичних питань бізнесу, які керівники делегують менеджерам нижчого рівня. Багато керівників витрачають чимало часу на вивчення і впровадження новітніх управлінських методик, але нездатність налагодити ефективне оперативне управління, мета якого – досягнення підприємством планових показників, підриває цінність практично всіх інших дій. Такі керівники будують будинок без фундаменту [3, с. 57]. У сучасному діловому світі результативність та ефективність виконання визначених завдань і планів – основна проблема, важ-

ливість якої ще не оцінена гідно. Брак дисципліни щодо виконання сформульованих завдань є основною перешкодою до досягнення успіху і причиною більшості невдач, які помилково пояснюють іншими факторами [3, с. 38]. Трансформація стратегії в результати неможлива без чіткого дотримання прийнятих рішень і без виконання дій, які визначають здійснення стратегічних планів. Реалізація стратегії – це аж ніяк не незначна частина управлінської роботи; виконання визначає саму суть цієї роботи. Здійснення стратегії є ключовим завданням усіх менеджерів, яке не можна перекласти на плечі інших службовців і забути про нього.

Досвід показує, що управління виконанням стратегічних планів потребує витрачання приблизно у 5–10 разів більших зусиль та часу, ніж розробка всієї системи стратегічних планів, проєктів, програм [4; 5].

Ми поділяємо наукові погляди вчених і практиків-менеджерів, які стверджують, що планування та реалізація стратегії взаємозалежні. Незважаючи на те, що насправді завдання планування і реалізації можуть розділятися, ці два процеси взаємозв'язані. Планування впливає на здійснення стратегії, що, своєю чергою, з часом призводить до зміни стратегічних планів. Цей взаємозв'язок між плануванням і виконанням передбачає, що менеджери всіх рівнів повинні постійно враховувати не один, а два критично важливих аспекти.

Успішні стратегічні результати досягаються тоді, коли відповідальні за виконання беруть активну участь у процесі планування або розробки стратегії. Що більший ступінь взаємодії між виконавцями і розробниками або чим більше точок дотику є у цих процесах, то імовірніший успіх здійснення стратегії.

Для успішного застосування стратегії необхідне синхронне сприйняття планування і виконання. Менеджери повинні думати про виконання навіть тоді, коли вони ще тільки формулюють свої плани. Виконання – це не та проблема, про яку «можна подумати пізні-

ше». Г. Кокінз визначає управління результативністю як перетворення планів у результати, тобто як виконання. За такого підходу важлива сфера формування стратегії залишається за межами управління результативністю. Насправді межа, яка відокремлює стратегію від її виконання, досить розмита, і про стратегію написано чимало.

Протягом останніх років фахова література з менеджменту пропонує вимогливим менеджерам все нові і нові ідеї щодо питань планування та формулювання стратегії, але повністю відкидає питання реалізації стратегії. Однак перетворити плани в результати не так просто. Виконання може не бути ідеальним, зарплата працівників – аж ніяк не найвища. Виконання – це не просто дотримання інструкцій. Воно вимагає знань, міркувань і далекоглядності всіх працівників [2, с. 38].

На нашу думку, саме методологія управління результативністю допомагає правильно і доступно для всіх викласти стратегію організації, а потім увідповіднити особисті цілі і цілі кожного підрозділу з нею. Незважаючи на те, що багато вітчизняних керівників не бачать вигід безпосереднього зв'язку оплати праці зі стратегічними пріоритетами, вони визнають, що інформація про стратегію і визначення цілей значною мірою сприяють кращому розумінню і схваленню співробітниками загальної концепції стратегії організації.

Доведеними перевагами системи управління результативністю є інтеграційний процес планування, розподілу ресурсів і складання бюджету, основою якого є збалансована система показників. Зокрема важливими елементами трансформації стратегії в площину конкретних заходів, спрямованих на її реалізацію, є:

- визначення довгострокових, кількісно оцінюваних цілей, яких, на думку менеджерів і працівників, можна досягнути;

- висування ініціатив (інвестиції та плани заходів) і визначення ресурсів для реалізації цих ініціатив, які допоможуть

досягти довгострокових стратегічних цілей;

– координація планів та ініціатив усіх відповідних структурних підрозділів організації;

– встановлення короткострокових завдань, які поєднують стратегічні довгострокові цілі з поточними бюджетними показниками [2; 6; 7].

Останній бар'єр на шляху реалізації стратегії – брак зворотного зв'язку щодо втілення стратегії в життя і її «працездатності». Більшість сучасних систем менеджменту використовує інформацію, отриману зворотним зв'язком, про короткострокові операційні результати, порівнюючи зазвичай реальні фінансові показники з місячними і кварталними бюджетами. Аналізу індикаторів реалізації стратегії і факторів успіху приділяється дуже мало уваги, якщо взагалі приділяється.

Наше опитування показало, що більшість вітчизняних великих торговельних підприємств зовсім не проводить нарад з підбиття проміжних підсумків реалізації стратегії. Відповідальність за це несуть віце-президенти з інформаційних технологій та фінансів. У результаті ні власники, ні менеджмент не отримують інформацію з питань реалізації стратегії.

Оскільки трансформація стратегії в короткочасні оперативні цілі відіграє найважливішу роль у реалізації бізнес-стратегії, така трансформація повинна бути точною і суворо контрольованою. Без належного контролю менеджери і працівники середнього та нижчого рівнів можуть діяти не в тому напрямі, який передбачено бізнес-стратегією. Саме управління результативністю організації забезпечує дійовий зворотний зв'язок.

Крім описаних бар'єрів і породжуваних ними проблем, частково труднощі виконання стратегії організації викликані такими перешкодами: тривалий період, необхідний для реалізації стратегії; необхідність участі набагато більшої чисельності співробітників у процесі виконання; нечітко або неадекватно сформульована стратегія; конфліктні цілі; конфлікти з

владною структурою організації; недостатній або неадекватний обмін інформацією; недосконала організаційна структура управління та методи координації дій; нечітка схема відповідальності і підзвітності в процесі виконання; брак культури виконання; нездатність управляти змінами, виключно з перетворенням корпоративної культури.

Кожен з цих бар'єрів можна подолати шляхом інтеграції методології управління результативністю в нову систему стратегічного менеджменту. Ми поділяємо авторську позицію щодо фундаментальної ролі і визначального місця збалансованої системи показників у системі стратегічного менеджменту організації. Досвід показує, що однієї збалансованої системи показників для успішного розвитку організації недостатньо. Рушійним механізмом та інтегруючою системою стратегічного управління і щоденних оперативних дій персоналу є система управління результативністю організації.

Знання джерел небезпеки (можливостей) для виконання стратегії необхідне, але одного цього знання недостатньо. Для успішного впровадження стратегії потрібна модель або набір керівних принципів, які визначають весь процес і взаємозв'язок ключових рішень та заходів. Необхідна «дорожня карта», яка допоможе менеджерам у разі виникнення проблем визначити порядок прийняття рішень і скористатися новими можливостями.

Така концептуальна модель менеджменту дуже важлива для досягнення успіху, і ми поділяємо наукові погляди вчених, які визнають в ролі такої моделі, що дозволяє досягнути позитивних результатів, управління результативністю організації. Як констатує Г. Кокінз, «... управління результативністю можна використовувати для управління організацією будь-якого типу – бізнесу, лікарні, університету, урядової установи або військового підрозділу, тобто будь-якого організаційного утворення, в якому присутні працівники та партнери зі своїми цілями, спрямованого на отримання вигоди чи ні. Іншими

словами, управління результативністю може бути застосовано всюди» [2, с. 15].

Управління результативністю – це управління реалізацією стратегії організації, перетворенням планів у конкретні результати. Управління результативністю можна уявити у вигляді концепції, що об'єднує відомі методології поліпшення бізнесу та технології. Методології вже не обов'язково використовувати окремо – їх можна гармонійно поєднувати. Ця концепція охоплює всі рівні, починаючи від керівників компаній, і процеси. Підсумовуючи переваги концепції, можна сказати, що вона дозволяє приймати рішення і розраховувати ризик з урахуванням широкого спектра функцій, забезпечуючи більшу прозорість завдяки точності, надійності і суттєвості інформації, що надається, змушуючи всі елементи працювати на реалізацію стратегії організації. Але чому підтримка стратегії настільки важлива? Просто хорошої роботи на оперативному рівні недостатньо. У підсумку висока ефективність організації не приведе до гарних результатів за посередньої або слабкої стратегії [2, с. 23–25].

Думки, висловлені менеджерами успішних компаній, тільки підтверджують тезу, що стратегія має незаперечно важливий вплив на результативність та ефективність діяльності організації. Саме якісна стратегія привела ту чи іншу компанію до успіху. Тому значення якісної стратегії важко переоцінити. Очевидно,

недосконала стратегія породжує неефективну реалізацію. Непродумана стратегія дає гарантовано незадовільний результат.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, проаналізовані ключові проблеми та бар'єри реалізації стратегії організації менеджерам можна подолати шляхом інтеграції методології управління результативністю в нову систему стратегічного менеджменту. Система управління результативністю організації є рушійним механізмом та інтегруючою системою стратегічного управління і щоденних оперативних дій персоналу.

Сучасна парадигма менеджменту вирішальними чинниками успішного розвитку організацій визнає культурологічну складову. Тому культура результативного управління має стати основою корпоративної культури. Лінійним менеджерам організації необхідно усвідомлювати, що виконання – не програма, яку можна «приживити» організації. Проте не тільки менеджери повинні особисто забезпечувати виконання – цю культуру мають розуміти і практикувати всі співробітники організації. Акцент на виконання є визначальним і в системі винагородження, і в нормах поведінки, обов'язкових для всіх працівників. Увага до виконання – це не просто найважливіша складова корпоративної культури, це єдиний спосіб досягти значних культурних перетворень і результатів.

### Список використаних джерел

1. Гребін'як Л.Дж. Як змусити працювати вашу стратегію: Ефективна реалізація стратегії та впровадження змін / Л.Дж. Гребін'як; [пер. з англ.]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 352 с.
2. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 316 с.
3. Боссиди Л. Исполнение. Система достижения целей / Л. Боссиди, Р. Чаран. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 324 с.
4. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник / Б.М. Мізюк. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Львів: Магнолія-плюс, 2007. – 392 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
6. Армстронг М. Performance management. Управление эффективностью работы / М. Армстронг, А. Берон; [пер. с англ.]. – [2-е изд.]. – М.: Hippo Publishing, 2007. – 384 с.

7. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ. М. Павловой]. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 314 с.

### References

1. Hrebin'iak L.Dzh. *Yak zmusyty pratsiuvaty vashu stratehiuu: Efektyvna realizatsiia stratehii ta vprovadzhennia zmin* [How to make your strategy work: Effective strategy implementation and change implementation]. Dnipropetrovsk, Balans Biznes Buks, 2006, 352 p.
2. Kokinz G. *Upravlenie rezul'tativnost'ju. Kak preodolet' razryv mezhdub javlennoj strategiej i real'nymi processami* [Performance Management. How to bridge the gap between the declared strategy and real processes]. Moscow, Alpina Publisher, 2015, 316 p.
3. Bossidi L., Charan R. *Ispolnenie. Sistema dostizhenija celej* [Execution. Goal achievement system]. Moscow, Alpina Publisher, 2015, 324 p.
4. Miziuk B.M. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Lviv, Mahnoliia-plus, 2007, 392 p.
5. Shershyn'ova Z.Ye. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv, KNEU, 2004, 699 p.
6. Armstrong M., Beron A. *Performance management. Upravlenie jeffektivnost'ju raboty* [Performance management. Performance management]. Moscow, Hippo Publishing, 2007, 384 p.
7. Kaplan R., Norton D. *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju* [Balanced Scorecard. From strategy to action]. Moscow, Olimp-Biznes, 2014, 314 p.

### CONCEPT OF MANAGEMENT OF RESULTS AS A BASIS FOR PERFORMANCE OF THE ORGANIZATION STRATEGY

*Olha O. Trut*, Lviv University of Trade and Economics (Ukraine). E-mail: olgatrut@ukr.net

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-7

**Key words:** *execution, efficiency, management, organization, planning, development, result, strategy, performance, management.*

Effective and effective development of modern domestic organizations requires management to justify and implement the organization's strategy. Today, the lack of a strategy makes it impossible for a successful business to run in the long run. The key to the success of the strategy is its implementation, which requires managers of all levels of competence in this matter. Without the ownership of the implementation mechanism and the processes necessary for the implementation of the strategy, it is impossible to succeed.

Transformation of the strategy into results is impossible without strictly adhering to the decisions taken and without implementing actions that determine the implementation of strategic plans. Implementation of the strategy - this is not a small part of the management work; performance determines the very essence of this work. Implementation of the strategy is a key task for all managers, which cannot be transferred to other employees and forget about it.

We share the scientific views of scientists and practitioners who say that the planning and implementation of the strategy are interdependent. Despite the fact that in reality the tasks of planning and implementation can be divided, these two processes are interconnected. Planning influences the implementation of a strategy, which in turn leads to a change in strategic plans over time.

Successful strategic outcomes are achieved when those responsible for implementation take an active part in the process of planning or developing a strategy. For a successful application of the strategy, synchronous perception of planning and execution is required. In our opinion, it is precisely the performance management methodology that helps to correctly and comprehensively describe the

strategy of the organization, and then match the personal goals and objectives of each unit with it. despite the fact that many domestic managers do not see the benefits of a direct remuneration link with strategic priorities, they recognize that information on strategy and goal definition greatly contributes to better understanding and approval of the staff of the overall concept of the organization's strategy.

The proven benefits of a performance management system are the integration planning process, resource allocation and budgeting, which is based on a balanced system of indicators.

Knowledge of the sources of danger (capabilities) to implement the strategy is necessary, but one of this knowledge is not enough. A successful implementation of a strategy requires a model or set of guidelines that determine the whole process and the interconnection of key decisions and measures. A roadmap is needed to help managers in the event of problems determine the decision-making process and take advantage of new opportunities. Such a conceptual model of management is very important for success, and we share the scientific views of scientists who recognize the role of such a model, which allows for the achievement of positive results, management effectiveness of the organization.

The key issues and barriers to implementing a strategy for managing managers identified during the study can be overcome by integrating the performance management methodology into a new system of strategic management. The organization's performance management system is the driving mechanism and integrative system of strategic management and day-to-day operations of personnel.

*Одержано 21.09.2018.*

УДК 658.8:629.73

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-8

С.А. СЕРГІЄНКО,  
аспірант Національного авіаційного університету (м. Київ)

## МАТРИЧНИЙ МЕТОД ОЦІНКИ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ АВІАКОМПАНІЇ

Запропоновано матричний метод оцінки ефективності комплексу маркетингових комунікацій, який дозволить зробити висновки щодо ефективності структури, порядку, співвідношення використання різних елементів комунікаційного звернення та обсягу витрачених зусиль і коштів. Метод являє собою аналіз, синтез і оптимізацію заходів з формування комплексу маркетингових комунікацій авіатранспортного підприємства на основі автоматичного проектування. Запропонований матричний метод оцінки ефективності досліджено і застосовано на прикладі авіакомпанії з урахуванням особливостей використання маркетингових комунікацій у цій галузі. Оцінку кожного з елементів рекламного звернення проаналізовано на вплив та ефективність щодо всього комплексу маркетингових комунікацій авіакомпанії. Також метод дозволяє оцінити вагомість одного інструмента реклами відносно решти елементів маркетингових комунікацій і дає можливість визначити загальний вплив не тільки на імідж підприємства, а й на поінформованість існуючих споживачів та майбутніх клієнтів авіакомпанії. Запропонованим методом можна розрахувати необхідні витрати стосовно ефективності використання певного набору інструментів маркетингового впливу на споживача. Використання запропонованої методики дає змогу оптимізувати ефективність формування комплексу маркетингових комунікацій та збільшити показники іміджу і поінформованості споживачів, а також прорахувати збільшення прибутку та оптимізацію даних за рекомендаціями щодо певного розподілу коштів.

**Ключові слова:** *аналіз комунікаційної діяльності, матричний метод, оцінка ефективності комплексу маркетингових комунікацій, матриця комплексу маркетингових комунікацій.*

Предложен матричный метод оценки эффективности комплекса маркетинговых коммуникаций, позволяющий сделать вывод относительно эффективности структуры, порядка, соотношения использования различных элементов коммуникационного обращения и объема затраченных усилий и средств. Предложенный матричный метод оценки эффективности исследован на примере авиакомпании и применен с учетом особенностей использования маркетинговых коммуникаций в этой области. Оценка каждого из элементов рекламного обращения проанализирована на воздействие и эффективность по отношению ко всему комплексу маркетинговых коммуникаций авиакомпании. Также метод позволяет оценить значимость одного инструмента рекламы относительно остальных элементов маркетинговых коммуникаций и дает возможность определить общее влияние не только на имидж компании, но и на осведомленность существующих потребителей и будущих клиентов авиакомпании. Предложенным методом можно рассчитать необходимые затраты относительно эффективности использования определенного набора инструментов маркетингового воздействия на потребителя. Использование предлагаемой методики позволяет оптимизировать эффективность формирования комплекса маркетинговых коммуникаций и увеличение показателей имиджа и осведомленности потребителей, а также просчитать увеличение прибыли и оптимизации данных по рекомендациям относительно определенного распределения средств.

**Ключевые слова:** *анализ коммуникационной деятельности, матричный метод, оценка эффективности комплекса маркетинговых коммуникаций, матрица комплекса маркетинговых коммуникаций.*

**Постановка проблеми.** Розробка матричного методу оцінки ефективності комплексу маркетингових комунікацій для проведення маркетингових заходів щодо комунікації зі споживачами та майбутніми клієнтами авіакомпанії є важливим питанням і є актуальним науково-практичним завданням сучасності. Адже це не тільки питання іміджу, що є, безперечно, вагомим в авіаційній галузі, а ще й питання економії коштів та розумного розподілу ресурсів авіакомпанії.

Необхідно враховувати вплив кожного з інструментів, що використовується в певному комплексі маркетингових комунікацій. Знаючи оцінку кожного з параметрів, що мають вплив на ефективність усього комплексу маркетингових комунікацій, та його вагомість відносно решти, можна підрахувати загальний вплив не тільки на імідж підприємства, а й на поінформованість споживачів чи майбутніх клієнтів авіакомпанії.

Витрачаючи гроші на просування своїх продуктів, будь-хто хотів би оцінити ефективність своїх витрат. Існує багато методів і критеріїв для оцінки ефективності того чи іншого рекламного інструмента, але підрахувати комплексно та відстежити синергетичний ефект одного інструмента рекламного звернення на інший та на комплекс маркетингових комунікацій взагалі – питання не з легких.

Розробка матричного методу оцінки ефективності комплексу маркетингових комунікацій і синергетичного ефекту одного інструмента рекламного звернення – одне з найважливіших завдань стратегічного управління маркетингом на підприємстві. Вирішення такого завдання дозволить забезпечити єдину інформаційну метрику для стратегічного управління організацією.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на широкий інтерес до проблеми управління ефективністю застосування інструментів маркетингових комунікацій на підприємстві, цей науковий напрям перебуває на стадії формування і характеризується наявністю широкого кола дискусійних питань, пов'язаних зі становленням термінологічного апа-

рату, розкриттям взаємозв'язків окремих елементів маркетингових комунікацій і застосуванням їх у комплексі. Проблеми застосування маркетингових комунікацій присвячено теоретичні та практичні розробки багатьох учених: Я. Бронштейна, А.Войчака, В. Королька, Т. Лук'янець, В. Моїсєєва, Г. Почепцова, Є. Ромата, Т. Циганкової та ін. Але методів оцінки ефективності застосування різних інструментів маркетингових комунікацій у комплексі та їх впливу на імідж авіакомпанії не існує. Також потребують системного підходу з аналізу та оптимізації елементи комплексу маркетингових комунікацій, які можна включити до комплексу маркетингових комунікацій вітчизняного авіаперевізника для системного їх використання з метою підтримання чи підвищення іміджу авіакомпанії.

**Постановка завдання.** Спираючись на економічний аналіз та оптимізацію інструментів маркетингових комунікацій, розробити матричний метод оцінки ефективності комплексу маркетингових комунікацій авіакомпанії.

**Виклад основного матеріалу.** Ще І.К. Беляєвський зазначав, що маркетинговий аналіз покликаний виявити та охарактеризувати тенденції та закономірності стану і розвитку ринку, оцінити прийнятний рівень ризику маркетингової діяльності, здійснити на науковій основі управлінські дії, створити базу регулювання ринкових процесів. Маркетинговий аналіз, на його думку, створює передумови розробки стратегії підприємства або навіть усієї галузі. Не можна не погодитись з твердженням І.К. Беляєвського про те, що аналіз ринку виявляє систему взаємозв'язків підприємства з навколишнім середовищем, зокрема дає оцінку реакції ринку на маркетингові заходи [1, с. 88].

Аналіз комунікаційної діяльності авіакомпанії пов'язано з дослідженням сукупності маркетингових дій щодо впливу на споживачів та клієнтів з урахуванням різних умов та можливих зв'язків. Проводиться цей аналіз для з'ясування ефективності діяльності фірми в досягненні цілей

маркетингових комунікацій. Відповідно, в процесі аналізу застосовуються різноманітні вимірники ефективності (коефіцієнти, індекси) та методичні прийоми досліджень. В авіаційній галузі такими вимірниками є прибуток, кількість споживачів чи клієнтів, кількість перевезень, а особливим вимірником є імідж авіакомпанії.

Значення позитивного іміджу найбільше проявляється не в періоди стабільного й успішного розвитку авіакомпанії, а під час виникнення труднощів [2, с. 174]. У ситуації, коли клієнти, довідавшись про труднощі, що виникли в авіакомпанії, поспішають відмовитись від послуг цього авіаперевізника, вони штовхають авіакомпанію до банкрутства. Інерція ж позитивного іміджу і професійні дії щодо його підтримання в кризові періоди можуть істотно заморгувати, загальмувати цей процес. Тобто такий підхід при моделюванні дозволяє проводити аналіз у реальному часі, в певні періоди часу.

Спочатку зазначимо, що до носіїв маркетингового звернення можуть належати будь-які інструменти маркетингової комунікації. Інструментів маркетингового звернення існує безліч, і з плином часу з'являються нові методи донесення інформації до споживача. Інструменти комплексу маркетингових комунікацій, які можуть бути використані авіаперевізниками у своїй маркетинговій діяльності, були вже структуровані у попередніх працях [3, с. 110]. Вивчивши працю В.І. Щелкунова і Ю.Ф. Кулаєва [4], можна знайти аналіз впливу інструментів маркетингових комунікацій та, відповідно, прослідкувати найкраще застосування їх для поліпшення іміджу та прибутковості авіакомпанії.

Для формування ефективного комплексу маркетингових комунікацій авіатранспортного підприємства запропоновано до використання автоматичне проектування, що полягає в багаторазовому проведенні аналізу впливу носіїв, які обираються до застосування у комплексі. Аналіз являє собою розрахунок характеристик обраного комплексу маркетингових комунікацій на

основі характеристик компонентів, що його становлять.

Достатньо інформативним методом обрахунку кожного з видів і носіїв комплексу маркетингових комунікацій є матричний метод моделювання. Тобто в програмі аналізу використовуватимуться двовимірні матриці, що описуватимуть певні характеристики, починаючи з носіїв в кожному з видів комплексу маркетингових комунікацій.

За методом аналізу вивчення комплексу маркетингових комунікацій потребує розчленування його на складові елементи. Кожна з виділених частин аналізується окремо у межах єдиного цілого.

До використання пропонується матричний метод, тому що значна частина математичної моделі економічних об'єктів і процесів записується в досить простій та компактній матричній формі [5, с. 34]. Отже, кожен процес (інструмент комплексу маркетингових комунікацій) описується матрицею.

Проводячи аналіз з добору більш об'ємного математичного методу обрахування, щоб спрогнозувати вплив кожного з інструментів маркетингових комунікацій на загальну ефективність усієї політики маркетингових комунікацій та її вплив на формування іміджу авіакомпанії, обрано подібний метод із синтезу електронних схем за допомогою комплексу програм оптимізації, аналізу і бібліотеки математичного моделювання елементів електричної схеми. При розробці методу було взято за основу те, що кожен процес – інструмент комплексу маркетингових комунікацій – описується матрицею. Весь комплекс маркетингових комунікацій виражатиметься як результативна матриця всіх інструментів, що до нього входять і впливають на кінцевий результат.

Так комплекс маркетингових комунікацій стає цільовою функцією, яка має вигляд нормованої матриці  $S$  з її членами, кожний з яких відповідає за властивості комплексу маркетингових комунікацій. Метод потребує уточнення необхідних напрямів та крайніх значень членів матриці, які відповідають за прийняті влас-

тивості. Для формування ефективного комплексу заходів проводимо багаторазовий аналіз впливу носіїв, що обираються до застосування.

Повний комплекс описується матрицею провідності. До компонентів матриці належать усі показники, що її визначають.

У процесі застосування матричного методу до оцінки рівня ефективності комплексу маркетингових комунікацій можна виділити кілька етапів та скласти алгоритм дій з оптимізації та знаходження результуючих.

Першим етапом є знаходження початкових даних змінних величин у матрицях і їх крайні значення  $\max$  і  $\min$ . Також необхідно визначити початкові значення величин, що не оптимізовані і залишатимуться незмінними чи прийняти оптимальне їх значення –  $\text{const}$ . Крім того, як і в будь-якому економічному процесі, існують обмеження, за які не слід виходити. Оскільки носії практично однотипні для кожного з видів інструментів і можуть бути в кількості від декількох одиниць до десятків, то їхні матриці додаються і враховуються однією матрицею. З огляду на те, що охоплена аудиторія може підпасти під вплив декількох носіїв елементів комплексу маркетингових комунікацій, матриці видів інструментів та елементів комплексу маркетингових комунікацій слід перемножити для виявлення раніше невідомих властивостей. Усі значення витрат ( $S_{11}$ ), що вимірюються в тис. грн, переводимо в проценти для кожного із застосованих видів інструментів комплексу маркетингових комунікацій, а потім у відносні одиниці відповідно за умови  $1 = 100\%$ ; отримуємо  $0,01 = 1\%$ . Ці ж відношення будуть використані для здійснення відповідного ренормування після закінчення оптимізації та отримання результату в натуральних величинах. Кінцевою метою задачі є отримання оптимальних значень витрат на кожний з видів інструментів комплексу маркетингових комунікацій. При цьому показник іміджу ( $S_{12}$ ) має бути якомога більше наближеним або дорівнювати 0,9. Показник прибутковості ( $S_{21}$ ) має бути більшим за 0,49

і наблизитися або дорівнювати 1. Так, після переведення усіх значень витрат у відносні одиниці обмеженнями стануть  $\sum S_{11}=1$ , і  $\sum S_{22}=1$ . Показник витрат в результатуючій матриці ( $S_{\text{КМК11}}$ ) після оптимізації має бути меншим за 1, і при повторному знаходженні  $S_{11}$  для кожного з видів інструментів комплексу маркетингових комунікацій мають перерозподілятися, а  $S_{\text{КМК11}}$  зрости за абсолютною величиною. Виведемо одну або декілька цільових функцій. Такими стануть показник витрат для всього комплексу маркетингових комунікацій  $S_{\text{КМК11}} \leq 1$ ; показник кількості аудиторії  $S_{\text{КМК22}} \leq 1$ ; показник іміджу авіакомпанії  $S_{\text{КМК12}} \leq 0,9$ ; показник прибутковості  $S_{\text{КМК21}} \leq 1$ . Тобто перший крок – це обчислення в програмі аналізу значень  $S_{\text{КМК11}}$ ,  $S_{\text{КМК12}}$ ,  $S_{\text{КМК21}}$ ,  $S_{\text{КМК22}}$  згідно з початковими і постійними значеннями матриць видів інструментів комплексу маркетингових комунікацій.

Другий крок виконується за допомогою методів, що використовують похідні чи їх апроксимації. Виконується перехід до програми оптимізації запам'ятовування знайдених значень  $S_{\text{КМК11}}$ ,  $S_{\text{КМК12}}$ ,  $S_{\text{КМК21}}$ ,  $S_{\text{КМК22}}$ . На другому етапі в кожному стовпці виявляється найбільше з наявних значень показників, яке приймається за одиницю. Після цього всі суми, відображені у цьому стовпці, ділять на найбільше значення, і формується матриця стандартизованих коефіцієнтів. Ці методи зазвичай називають методами пошуку. У типовому методі пошуку напрями мінімізації повністю визначаються на підставі послідовних обчислень цільової функції  $f(x)$ .

Програма оптимізації дозволяє проводити оптимізацію декількох цільових функцій ( $F$ ) при зміні декількох десятків змінних параметрів, що оптимізуються ( $x_1, x_2, \dots, x_t$ ), в досягненні одного єдиного мінімуму функції  $F_{\min}$ , оминаючи при цьому локальні мінімуми. Тобто якщо функція  $F=1-S_{ij}$ , де  $i=1, \dots, n$ ;  $j=1, \dots, m$ ; то таку функцію можна назвати лінійною і їй підходить оптимізаційний метод внутрішньої точки [6, с. 84].

Якщо функція  $F = \sum_{t=1}^n S_{ij}^2$ , то це є квадратична функція. Мінімізувати  $f(x)$

можна при обмеженнях  $g_i(x) > 0, i = 1, \dots, m$ . Нагадаємо, що обмеження для показників було прийнято вище.

Нехай  $I$  – функція від  $x$ , що має такі властивості: (1)  $I(x)$  неперервна в області  $R^\circ = \{x | g_i(x) > 0, i = 1, \dots, m\}$ ; (2) якщо  $\{x^k\}$  – будь-яка нескінченна послідовність точок в  $R^\circ$ , що сходяться до  $x_B$ , і  $g_i(x_B) = 0$  принаймні для одного  $i$ , то  $\lim_{k \rightarrow \infty} I(x^k) = +\infty$ . Нехай  $s(r)$  – скалярна функція від  $r$ , що має такі властивості: (1) якщо  $r_1 > r_2 > 0$ , то  $s(r_1) > s(r_2) > 0$ ; (2) якщо  $\{r_k\}$  – нескінченна послідовність точок, для якої  $\lim_{k \rightarrow \infty} r_k = 0$ , то  $\lim_{k \rightarrow \infty} s(r_k) = 0$ . Функцію  $s(r)$  і  $I(x)$  можна розглядати як штрафну функцію витрат, додану до цільової функції ефективності комплексу маркетингових комунікацій  $f(x)$ . Вона будується так, щоб мінімум функції витрат  $U$  досягався всередині допустимої області шляхом балансування між прагненням до виходу на межу можливого максимуму витрат і до мінімізації цільової функції ефективності комплексу маркетингових комунікацій  $f(x)$ . Розглянемо траєкторію найшвидшого спуску (найбільша швидкість спадання) функції витрат  $U(x, r_i)$ , що починається з  $x^\circ$ . За припущенням  $g_i(x^\circ) > 0$  для всіх  $i$ , а тому  $U(x^\circ, r_1)$  існує і має кінцеве значення. Оскільки ця траєкторія визначає криву, уздовж якої  $U$  монотонно убуває, то не існує точки на траєкторії, у якій значення  $U$  перевершувало б  $U(x^\circ, r_1)$ . Оскільки допустима межа визначається рівністю  $g_i(x) = 0$  (принаймні для одного  $i$ ), то  $U = +\infty$  при наближенні до межі з будь-якої внутрішньої точки. Отже, траєкторія ніколи не досягає межі, і мінімум (якщо він існує) функції  $U(x, r_i)$  завжди буде в допустимій (внутрішній) точці.

Зазвичай точка мінімуму функції витрат  $U(x, r)$  буває допустимою і не лежить на межі ні при якому значенні  $r > 0$ . Більше того, при зменшенні значення  $r$  зменшується вплив штрафного члена і зростає вплив цільової функції на ефективність комплексу маркетингових комунікацій. Отже, подальший про-

грес може бути досягнутий лише при мінімізації ефективності  $f(x)$  зі збереженням допустимості витрат. виправданям цього підходу є те, що цільову функцію можна зменшити без порушення обмежень, і це має привести до локального допустимого мінімуму. Крім того, методи мінімізації функцій без обмежень добре відомі і достатньо розроблені. Таким чином, стає можливим вирішування більш складних завдань за допомогою вже описаних процедур, не вдаючись до нових методів.

Одна надзвичайно зручна властивість запропонованого математичного методу оцінки ефективності комплексу маркетингових комунікацій полягає в тому, що при цьому методі немає необхідності окремо враховувати кордон допустимої області, наприклад, намагатися рухатися по межі, як тільки траєкторія виходить на неї. Такий рух занадто важкий, коли поверхня, описувана обмеженнями, нелінійна. Функція витрат  $U$  так об'єднує цільову функцію з обмеженнями, щоб зовсім виключити рух по межі. Методи мінімізації функцій  $F$  названі методами *внутрішньої точки*. Ці методи забезпечують наближене рішення всередині допустимої області. Інший клас методів безумовної мінімізації може бути названий класом методів «зовнішньої точки». Ці методи дають наближене рішення поза допустимою областю.

Третім кроком буде визначення та надання нових значень змінних величин, що оптимізуються, з переходом до програми аналізу. Тобто повернення до першого кроку. Якщо значення членів матриці  $S_{\text{КМК}}$  зростають, змінні величини змінюються в тому ж напрямі. У протилежному випадку змінюється напрям і перехід до першого кроку. Так повторюється доти, доки  $S_{\text{КМК}}$  більше не змінюються чи дорівнюють 1.

Схематично весь процес оптимізації та знаходження результатуючих значень для пошуку ефективного комплексу маркетингових комунікацій матиме такий вигляд (рис. 1).

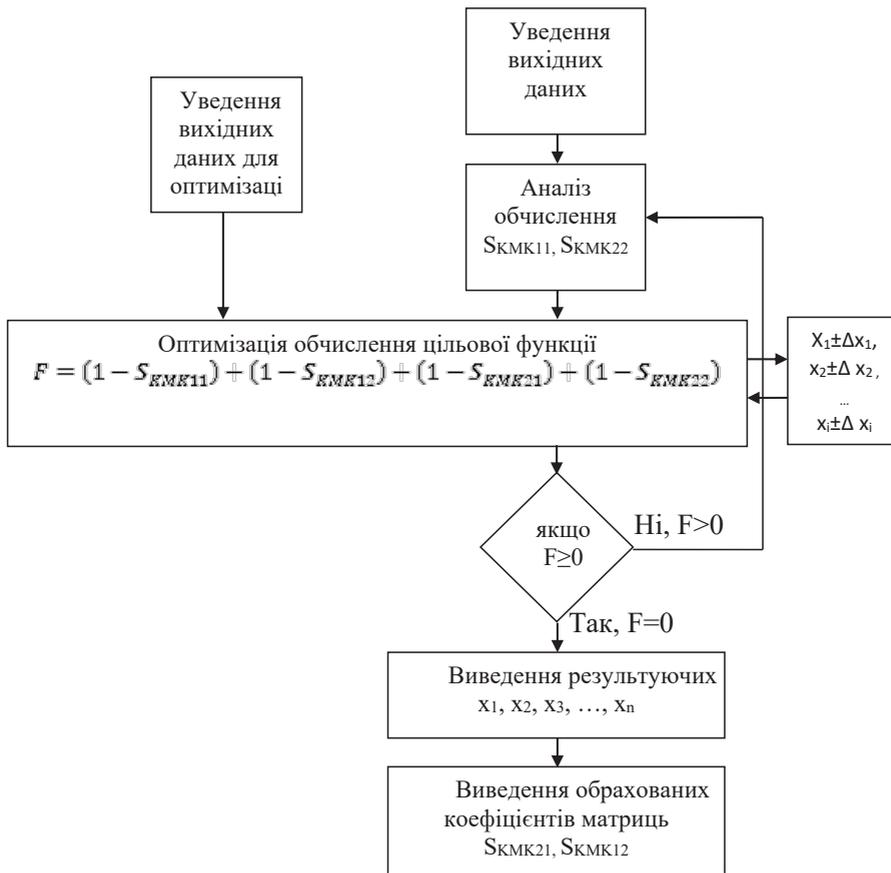


Рис. 1. Алгоритм роботи математичної програми для аналізу і оптимізації використання видів елементів маркетингових комунікацій у комплексі

Від застосування обраних видів інструментів комплексу маркетингових комунікацій залежить порядок перемноження матриць. При послідовному застосуванні – послідовне перемноження відповідно до порядку застосування. При одночасному застосуванні обраних видів інструментів матриці слід перемножити попарно з менших до кінцевої результуючої.

**Висновки і напрями подальших досліджень.** Для оцінювання ефективності використання кожного інструмента в складеному комплексі маркетингових комунікацій запропоновано модель, яка являє собою матрицю до кожного елемента комплексу маркетингових комунікацій, що включає коефіцієнти передавання повідомлення (ефективність) та зворотного зв'язку (від споживача), а

також вхідні (затрати) та вихідні (прибуток) параметри.

Отже, для більш точного врахування впливу окремого інструмента на весь комплекс маркетингових комунікацій пропонується використовувати розроблений метод оптимізації та аналізу з використанням показників, що впливають на процес комунікацій зі споживачами. Саме аналіз комунікаційної діяльності фірми допомагає дослідити сукупність маркетингових дій, умов, зв'язків тощо для з'ясування ефективності діяльності фірми в досягненні цілей маркетингових комунікацій.

Але зважаючи на те, що задача потребує більш глибокого аналізу, оптимізації вихідних параметрів необхідних витрат за вхідними елементами, які обираються до комплексу маркетингових комунікацій, у

кожній з показових матриць, для кожного інструмента, вхідні змінні обмежені заданим максимальним і мінімальним значенням.

Згідно з наведеним у статті методом аналізу і оптимізації, який в подальшому може вдосконалюватись і розширюватись, проводяться розрахунки характеристик  $S_{\text{КМК}}$ . Тобто вирішується задача синтезу комунікаційних змінних, а також такі питання: скільки потрібно вкласти коштів у кожний з інструментів (в подальшому носіїв) комплексу маркетингових комунікацій і яку кількість можливих клієнтів потрібно оповістити (охопити), щоб отримати бажане збільшення прибутку

компанією від продажу пропонованого до споживання товару (послуги).

Запропонована економіко-математична модель при проведенні серії обчислювальних експериментів для різних сценаріїв (наборів) використання тих чи інших носіїв обраних інструментів комплексу маркетингових комунікацій дає змогу знайти такий варіант, який буде забезпечувати реалізацію цілей та завдань маркетингового звернення, оптимально використовувати наявні ресурси (маркетинговий бюджет), визначити кращі інструменти у ланцюгу створення цінності авіатранспортних послуг для споживачів та дає можливість ефективніше сформулювати комплекс маркетингових комунікацій.

### Список використаних джерел

1. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учебн. пос. для студентов вузов / И.К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 414 с.
2. Петровська С.В. Матричний метод аналізу та оптимізації комплексу маркетингових комунікацій авіакомпанії / С.В. Петровська, С.А. Сергієнко // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2012. – Вип. 33 – С. 172–177.
3. Сергієнко С.А. Ефективний комплекс маркетингових комунікацій на ринку авіатранспортних перевезень / С.А. Сергієнко // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2011. – Вип. 38. – С. 107–113.
4. Щелкунов В.И. Экономика гражданской авиации Украины: монография / В.И. Щелкунов, Ю.Ф. Кулаев. – 2-е изд., дополн. и перераб. – К.: Феникс, 2010. – 736 с.
5. Немчинов В.С. Экономико-математические методы и модели / В.С. Немчинов. – М.: Мысль, 1965. – 477 с.
6. Сергієнко С.А. Формування комплексу маркетингових комунікацій за методом аналізу, синтезу та оптимізації (АСО) / С.А. Сергієнко // Економічні студії / Львівська економічна фундація. – 2015. – № 4 (08). – С. 81–85.
7. Сергієнко С.А. Алгоритм роботи матричного методу формування комплексу маркетингових комунікацій / С.А. Сергієнко // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2013. – Вип. 43. – С. 130–134.

### References

1. Beliaevskiy, Y.K. (2004). *Marketing research: information, analysis, forecast: A manual for students of higher educational institutions*. Moscow, Fynansy y Statystyka Publ., 414 p.
2. Petrovs'ka, S.V., Sergiienko, S.A. (2012) *Matrychnyj metod analizu ta optymizatsii kompleksu marketingovykh komunikatsij aviakompanii* [Matrix method of analysis and optimization of the complex of marketing communications of the airline]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* [Problems of a Systemic Approach in Economics]. Kiev, NAU, issue 33, pp. 172-177.

3. Sergiienko, S.A. (2011) *Efektivnyj kompleks marketynhovykh komunikatsij na rynku aviatransportnykh perevezen* [An effective marketing communication package in the air transport market]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* [Problems of a Systemic Approach in Economics]. Kiev, NAU, issue 38, pp. 107-113.

4. Schelkunov, V.Y., Kulaev, Yu.F. (2010). *Ekonomyka hrazhdanskoj avyatsyy Ukrainy*. [Economics of Ukrainian civil aviation]. Kiev, Fenyks Publ., 736 p.

5. Nemchynov, V.S. (1965). *Ekonomyko-matematycheskye metody y modely* [Economic and mathematical methods and models]. Moscow, Publishing house "Thought", 477 p.

6. Sergiienko, S.A. *Formuvannia kompleksu marketynhovykh komunikatsiy za metodom analizu, syntezu ta optymizatsii (ASO)* [Formation of the complex of marketing communications by the method of analysis, synthesis and optimization (ACO)]. *Ekonomichni studii* [Economic Studies]. 2015, no. 4 (08), pp. 81-85.

7. Sergiienko S.A. (2013). *Alhorytm roboty matrychnoho metodu formuvannia kompleksu marketynhovykh komunikatsij* [Algorithm of the matrix method of forming a complex of marketing communications]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* [Problems of a Systemic Approach in Economics]. Kiev, NAU, issue 43, pp.130-134.

## **MATRIX METHOD OF THE EFFICIENCY LEVEL EVALUATION OF THE MARKETING COMMUNICATIONS COMPLEX OF AN AIRCRAFT**

*Svitlana A Serhiienko*, National Aviation University, Kyiv (Ukraine). E-mail: unisv@ukr.net

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-8

***Key words: analysis of communication activities, matrix approach, estimation of the advertising efficiency, marketing communication complexes, matrices of marketing communication complexes.***

Matrix approach to estimation of efficiency of the marketing communications complex, which providing with efficiency estimation of the structure and of order and of ratio to variations of use the elements of communication circulation and the amount of effort and resources expended. Matrix approach of estimation of efficiency is investigated in aviation and applied by the airline and taking into account the features of the use of marketing communications in this area. Evaluation of each element of the advertising appeal is analyzed for impact and effectiveness in relation to the entire complex of marketing communications of the airline. This method also makes it possible to assess its importance relative to the remaining elements of marketing communications, and makes it possible to calculate the overall impact not only on the company's image, but also on the awareness of existing consumers and future customers of the airline. The proposed method can calculate the necessary costs relative to the effectiveness of the use of a certain set of marketing impact tools on the consumer. The use of the proposed methodology allows to optimize the effectiveness of forming a complex of marketing communications and increase the indicators of image and awareness of consumers, as well as calculate the increase in profit and optimize the data based on recommendations for a specific allocation of funds.

*Одержано 3.10.2018.*

С В І Т О В Е   Г О С П О Д А Р С Т В О

УДК 339.9(624)

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-9

O. CHORNA,

PhD, Associate Professor of Modern College of Business and Science (Sultanate of Oman)

S. AL-NAAMANI,

Student of Modern College of Business and Science (Sultanate of Oman)

S. AL-MASKARI,

Student of Modern College of Business and Science (Sultanate of Oman)

## ECONOMIC DEVELOPMENT OF SUDAN

The article presents the descriptive analysis of level of economic, political and social development of Sudan according to the global trends. An analysis of the country's development trends and the dependence of the national market on the global movements of the world economy will provide an important channel for formulating forecasts for the development of the economy of Sudan.

**Key words:** *KOF Globalization Index, Political Globalization, Economic Globalization, Social Globalization, GDP, Export, Import, Population, Unemployment, Foreign Direct Investment, Inflation, Tax.*

У статті наведено описовий аналіз рівня економічного, політичного та соціального розвитку Судану стосовно світових трендів фінансових ринків. Аналіз тенденцій розвитку країни та залежності національного ринку від глобальних рухів світової економіки є важливим каналом формування прогнозів розвитку економіки Судану.

**Ключові слова:** *Індекс глобалізації КОФ, політична глобалізація, економічна глобалізація, соціальна глобалізація, ВВП, експорт, імпорт, населення, безробіття, прямі іноземні інвестиції, інфляція, податки.*

Sudan is the least developed country in the world, but it stands out among low-income countries in terms of available domestic resources. Sudan is much better off than all other post conflict cases in recent history with a projected outturn of over \$185 per capita in Southern Sudan in 2007, compared with Afghanistan (\$5) or Timor Leste (\$22). Despite strong economic growth, the country still faces formidable economic challenges, as it starts at a level of deep poverty. With few linkages to other productive sectors of the economy, growth in the oil sector will not raise incomes for the many poor, while pro-poor spending is very low, standing at 3% of GDP compared with an African average of 7.5% [10].

The economic development of Sudan shows a big fluctuation last twenty years. This is primarily due to the unstable political situation, long military conflicts and serious economic problems. Twenty-year trends show a serious deterioration in the mid-90s despite the presence of large oil fields. Oil production allowed Sudan to increase foreign direct investment in 2012 to more than \$ 2 billion and stabilize inflation at 11%. At the same time, the level of a country's political and economic globalization differs significantly from social globalization. According to the KOF globalization index, Sudan ranks 186 out of 208 countries, being at the very bottom of the list of countries with strict conditions for regulating the social life.

The research is based on the official reporting of international financial organizations such as the World Bank [2] and the International Monetary Fund [5]. Studies of the level of globalization and development trends of the political, social and economic components of state development are based on research the KOF Globalization Index [1]. Deep theoretical and practical studies are presented in the reports of **European Coalition on Oil in Sudan** [10], Energy Information Administration [11], US Department of the Treasury [12].

Explanatory research was used for deeper understanding of the sense of economic development and identify competitive position of Sudan in the global market. Descriptive statistics was used to describe the basic features of the data number of GDP, export, inflation, population, unemployment, foreign direct investment, etc in Sudan. The main aim of the study is to examine the level of economic, political and social development of Sudan according to the global trends of financial markets.

The KOF Globalization Index measures the economic, social and political dimensions of globalization. Globalization in the economic, social and political fields has been on the rise since the 1970s, receiving a particular boost after the end of the Cold War [1].

The average value for Sudan during that period was 46.92 points with a minimum of 34.29 points in 1973 and a maximum of 58.93 points in 2016.

In the beginning of 1970 Sudan focuses more on trading of goods and services basically in exporting and importing sector and it keep on increasing until 1995 where De facto and De jure meets at an equilibrium point and De facto start to decline slightly, De jure started to increase further more.

The sub-domain of economic globalization covers both trade flows as well as financial flows. De facto trade is determined with reference to the trade in goods and services. De jure trade covers customs duties, taxes and restrictions on trade. [1]

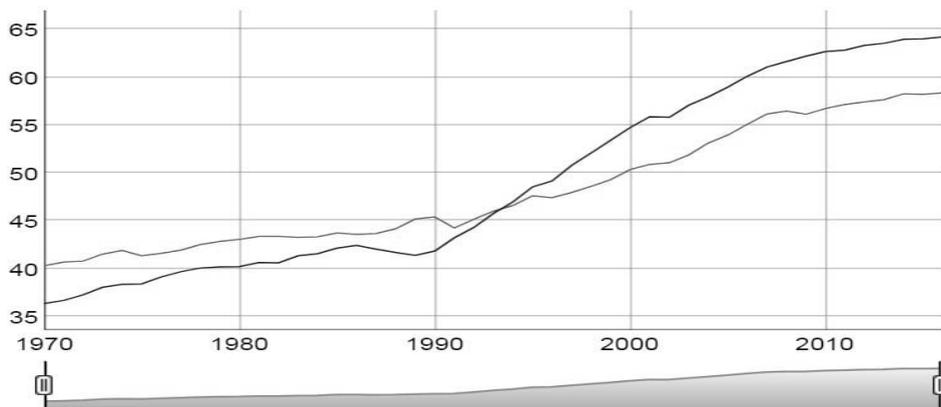


Fig. 1. The KOF Globalization Index of Sudan in 1970–2016. [1]

Table 1

Ranking of the KOF Globalization Index of Sudan between 208 countries [1]

Country	Globalization index	Economic globalization	Social globalization	Politic globalization
Sudan [0-100]	36.79	39.92	19.64	56.84
Rank	168	138	186	129

The chart shows the changes that occur in Sudan due to economic changes from 1973 up to 2016. According to the chart, the slightly decrease in Sudan economy that was caused due to the loss of the three quarters of the oil production that caused due to the conflict that driven the Sudan's GDP growth. Conflicts and civil war in Sudan cause an overall decrease that has lower score of the fiscal health, trade outbalance, weak investor confidence, currency risk and shortage that cause inflation, lower growth, weak rule and solid labor markets.

The sub-domain of political globalization is regarding the de facto segment measured with reference to the number of embassies and international non-governmental organizations (NGOs), along with participation in UN peacekeeping missions. The de jure segment contains variables focusing on membership of international organizations and international treaties.

The bar chart of political globalization of Sudan showed to have various patterns throughout the 1970s to 2015. In 1973 to 1976 showed a steady increase in political globalization, this is due to the events of Khartoum in the Saudi embassy where a terrorist attack took place from a Palestinian terrorist organization called black September organization. This lead to multiple countries with different political system to get involved

with the event such as Palestine Liberation Organization was involved in taking care of the punishment of the terrorist after the events of the attack. This shows that political globalization can be influenced by occurring events that are either are negative or positive but involves different political system present in different countries.

The sub-domain of social globalization is in turn comprised of three segments, each with its own de facto and de jure segment. Interpersonal contact is measured within the de facto segment with reference to international telephone connections, tourist numbers and migration.

Within the de jure segment, it is measured with reference to telephone subscriptions, international airports and visa restrictions. Flows of information are determined within the de facto segment with reference to international patent applications, international students and trade in high technology goods. The de jure segment measures access to TV and the internet, freedom of the press and international internet connections.

Cultural proximity is measured in the de facto segment from trade in cultural goods, international trade mark registrations and the number of McDonald's restaurants and IKEA stores. The de jure area focuses on civil rights (freedom of citizens), gender equality and public spending on school education [1].

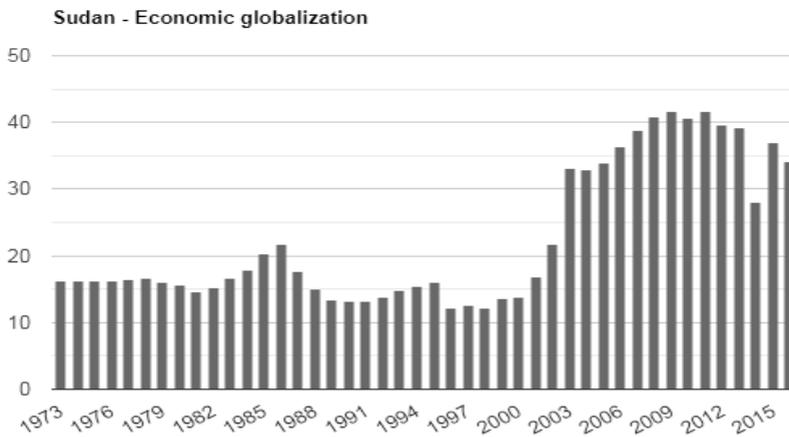


Fig. 2. The Economic Globalization of Sudan in 1973–2016 [1]

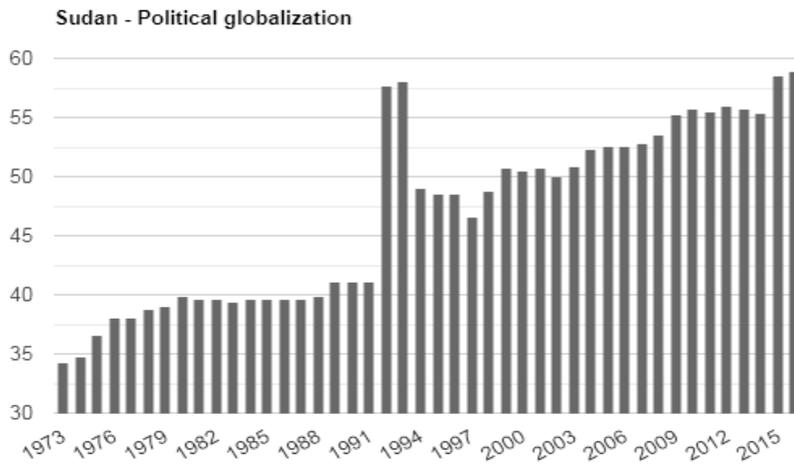


Fig. 3. The Political Globalization of Sudan in 1973–2016 [1]

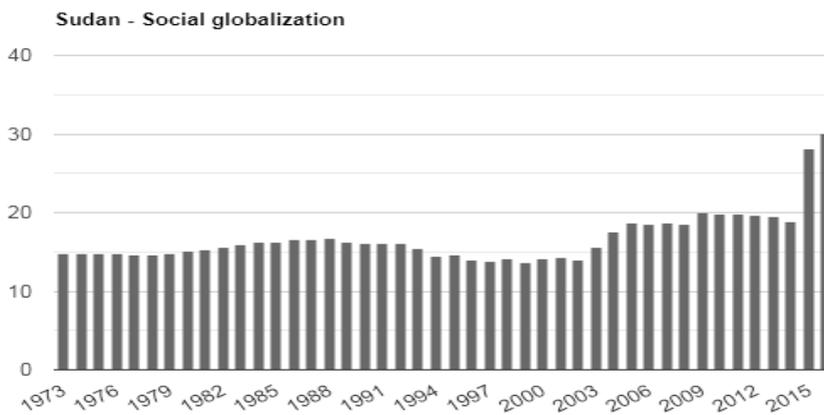


Fig. 4. The Social Globalization of Sudan in 1973–2016 [1]

The bar chart of Sudan’s social globalization throughout the 1970s to 2015 shows to go through various patterns. In 1973 to 2000 to have a stable and a slight decrease in social globalization is because of the lack of mode of communication between different countries such as internet and social media. However, after the year of 2000 the social media presence was dominant such as the creation of social networking sites of Habbo, Friendster, LinkedIn and MySpace as well the birth of Facebook. This influenced multiple way of communication to develop which aided Sudan to easily communicate with people by using these sites. In 2015 and

afterwards showed a significant increase in social globalization because of the events of general elections which caused a topic of discussion between Sudan and different countries as well the boom of the social media dependence by popular sites or applications such as Instagram, snapchat and YouTube. This indicates that social globalization is affected by the way and how fast the nations communicate by using various tools of communication such as social networking sites. [3]

Also, it is very important role and influence of international unions on economic development of Sudan. *The Arab League,*

which is called officially as the League of Arab States, is a regional organization of Arab countries in Southwest Northeast and North of Africa and Asia. It has been formed on March 22, 1945 in Cairo (Egypt) including six members: Iraq, Egypt, Jordan, Saudi Arabia, Lebanon, and Syria. Yemen, Sudan and other fourteen states joined as members after. According to website of The Arab League, the league's main goal is: "to draw closer the relations between member States and co-ordinate collaboration between them, to safeguard their independence and sovereignty, and to consider in a general way the affairs and interests of the Arab countries." [6]

*Council of Arab Economic Unity* is an Arab economic organization which was established in June 1957 by a determination of the Arab League. Members include Iraq, Egypt, Kuwait, Jordan, Libya, Mauritania, Somalia, **the Palestine Liberation Organization (PLO)**, United Arab Emirates, Sudan, Yemen, and Syria. [6]

The organization keens for achieving integration within the economic framework and to achieve social development in addition to the promotion of the movement freedom for services, capital and labor within the members. [4]

Sudan joined the Arab League in January 19<sup>th</sup> 1956, after ten days from Anglo-Egyptian rule independence, in 2012 when South Sudan seceded was given the option to join Arab league.

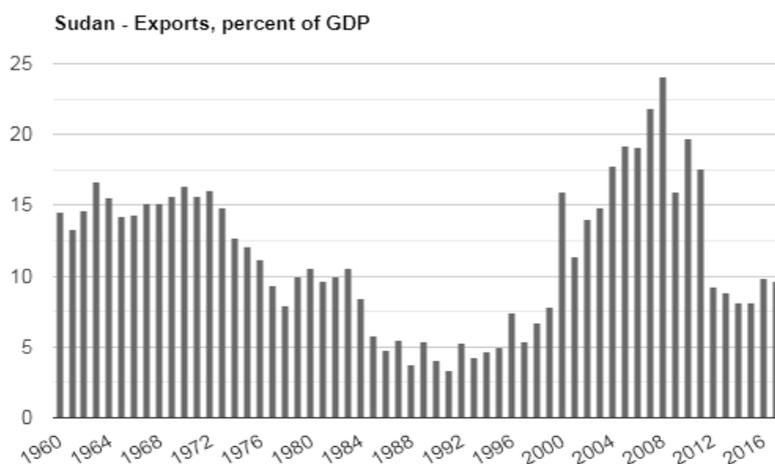
The economic situation improved starting from 1961 in Sudan four years after it joined Arab league as GDP shows that it has increased from \$1.307 billion in 1961 to \$117.488 billion in 2017. [2] The inflation rate has dropped with a little of fluctuating from 12.472% in 1981 to 2.192% in 2017. After the independence from the British-Egyptian rule and the joining in Arab League and Council of Arab Economic Unity Sudan government started to work on oil as a major part of income generation which helped in the improvement of the economic situation.

GDP per capita based on purchasing power in 2017 GDP of Sudan was 4,349 international dollars which shows an increase from 2,447 international dollars in 1998 it has grown and increased with an average annual rate of 3.40%, as number of population increase it will affect the overall economic and that will increase the standard of living.

The export graph shows that Sudan was shown to be having a high and low pattern. In the 1960 the export rate began to start decreasing due to civil conflicts in the country and reoccurring wars that caused the relationship with other countries to be jeopardized. However, the export rate began to increase in 2000 and afterwards because of the high demand of crude oil and gold which are goods that are in constant high demand.



Fig. 5. GDP per capita based on purchasing power parity of Sudan in 1980–2017, international dollars [2]



**Fig. 6. Export of Sudan in 1960–2017, percent of GDP [2]**

The import rate chart of Sudan is shown to have a similar pattern as the export graph. This is because the import and export rate were influenced by the same factors which are political conflicts and war. These factors caused the country to have a limited exchange rate between countries in the 1980s until 2000 where the demand of oil and gold was high. This demand caused an opportunity for the country to regain the exchange relationship with other countries.

The chart of population showed to have a steady increase from the 1960s until 2016. This is because the death rate in the country is less than the birth rate making the birth rate ratio to be high. This is caused by the development of medical field to prevent early death and also child birth death as well developing medicine for curing or treating diseases. In addition, the increase in economy and decrease in unemployment is also a major factor because people are now more encouraged to reproduce due to good living condition.

The chart of unemployment shows that the rate of unemployment is decreasing since the start of 1995 until 2017. This is because the number of educated people and the need of job demand has increased as well the increase of economy status in the country. This causes a higher opportunity of employment throughout the country.

According to the World Bank collection of development indicators, in Sudan exclud-

ing LCFAR the Portfolio investment was \$ 428267 in 2016. The chart below shows the fluctuation in the investment portfolio according to World Bank trading economics in the years (2006–2016).

In the chart you can see that Sudan was verifying its investment portfolio However the portfolio investment was almost zero at the years 2008 until 2012 as a result of economic crises that the whole world suffered from, there were also internal conflicts in the state before South Soudan seceded in 2012, the year after in 2013 the country economic situation tried to cover up loses by the verification of investment portfolio, however, it started to decrease again in 2016 after oil crises invaded the whole world.

The foreign direct investment chart is shown to be really low before the year 2000 but a sudden increase occurred after that. This because Sudan used to have a very fragmented and distorted political state in the country that lead to war and conflicts in the country which discouraged investors to consider investing in Sudan. Moreover, after the year 2000 the foreign investment rate was booming due to the decrease of conflicts and the end of the wars which made a more civil environment for business and investors as well the promising opportunity to invest in Sudan's most desired good which are gold and Crude oil.

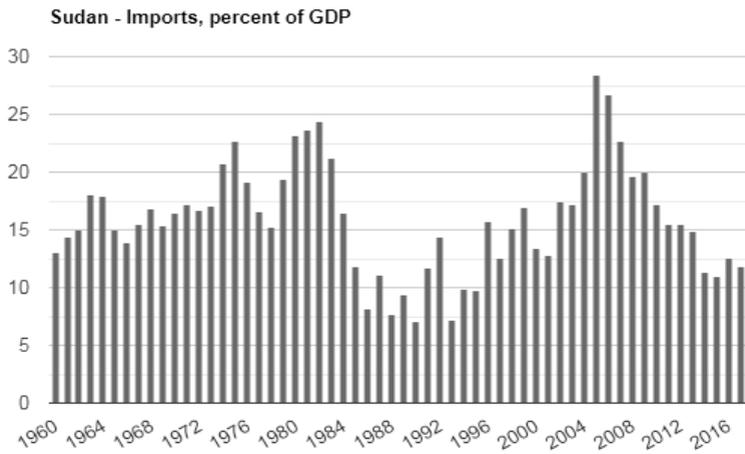


Fig. 7. Import of Sudan in 1960–2017, percent of GDP [2]

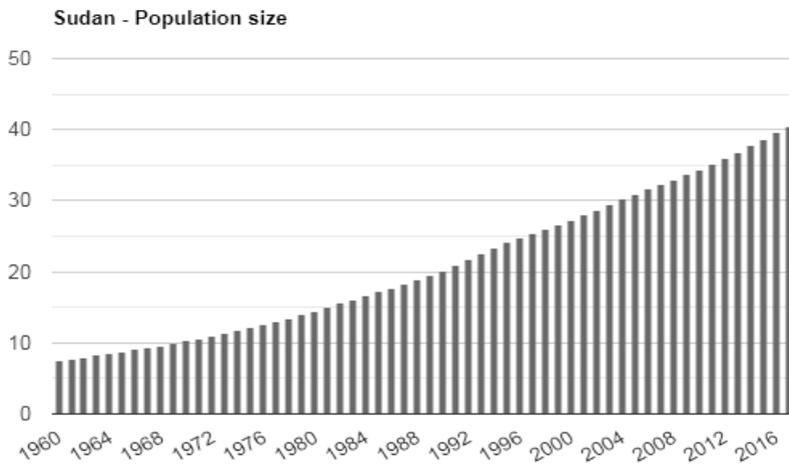


Fig. 8. Population of Sudan in 1960–2017 [2]

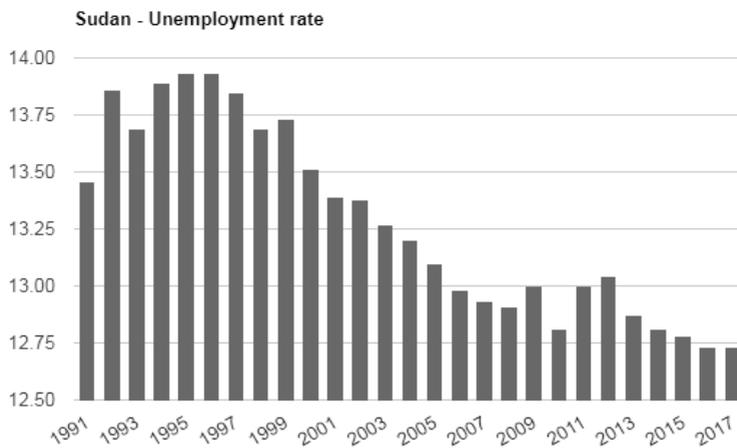


Fig. 9. Unemployment rate of Sudan in 1991–2017, % [2]

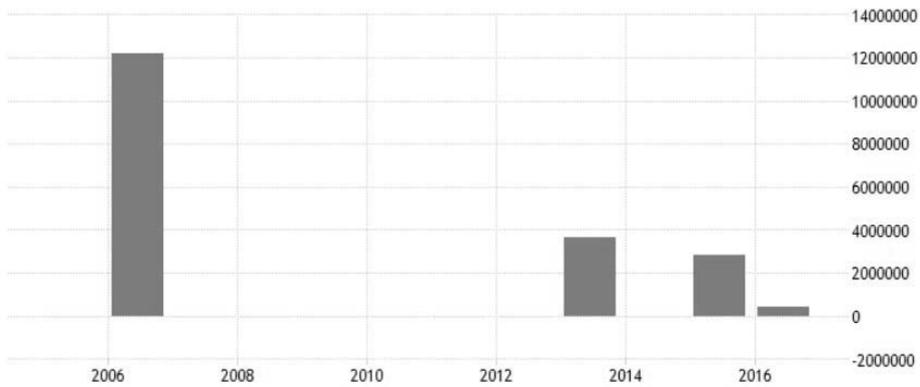


Fig. 10. The investment portfolio of Sudan in 2006–2016 [2]

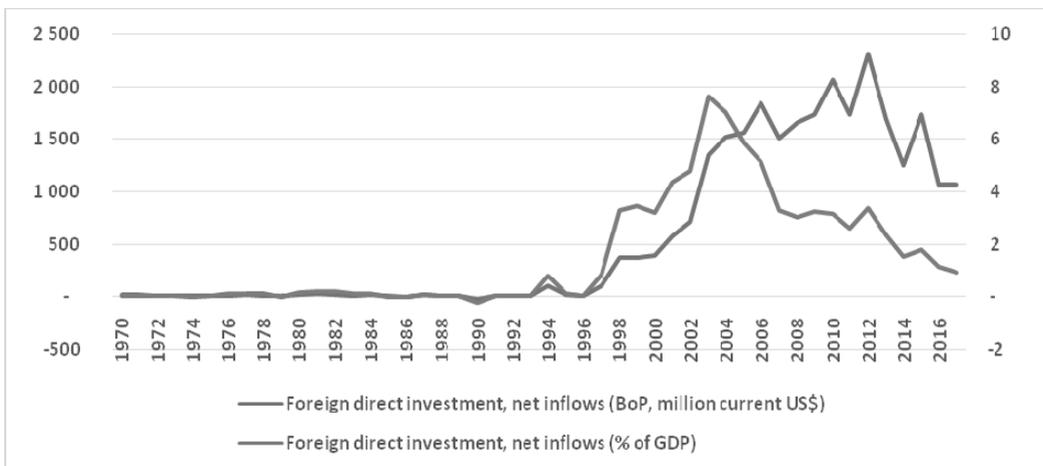


Fig. 11. The foreign direct investment of Sudan in 1970–2016 [2]

The currency in Sudan currently is Sudanese Pound which equals to 0.02101 USD (\$). The inflation rate has decreased in the last twenty years, according to World Bank the inflation rate was 132.8% in 1996 to reach 4.9% in 2001 and increased to 36.9% in 2014. The inflation rate compared to the previous year in 2019 is 49.24%. currently, the inflation rate was increasing as for October 2018 by 72.49%. [7] which has clearly increased. This line chart shows the inflation rate in Sudan from 1960 to 2015 according World Bank data.

Taxation system in Sudan: Personal taxes in Sudan showed a stable tendency as it was 19.2 % starting from 2005 until present. [8] The corporate taxes are 11.5% in 2018, but has showed unstable tendency

in the last ten years, trading economics the corporate taxes are presented in the chart. The reason why the corporate taxes was decreasing in 2006 is the economic crises, then before South Sudan seceded in the period 2012-2013 the other taxes payable by businesses started increasing to reach and fix to 14.7%. [9]

Macroeconomic development: Despite assessed income setbacks in 2017, government consumption stayed steady; the spending deficiency enlarged an expected 0.6 rate point to 2.4%, up from 1.8% in 2016. As indicated by the International Monetary Fund (IMF) [5], the real shortage is relied upon to be a lot bigger (7.7% of GDP) since endowments connected to official trade rates are recorded just in the Central Bank's accounting

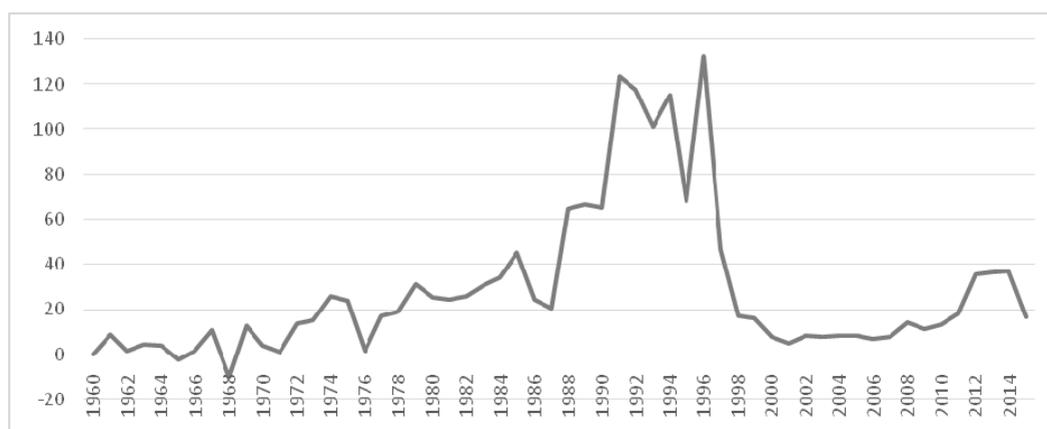


Fig. 12. Inflation, consumer prices of Sudan in 1960–2016, annual % [2]

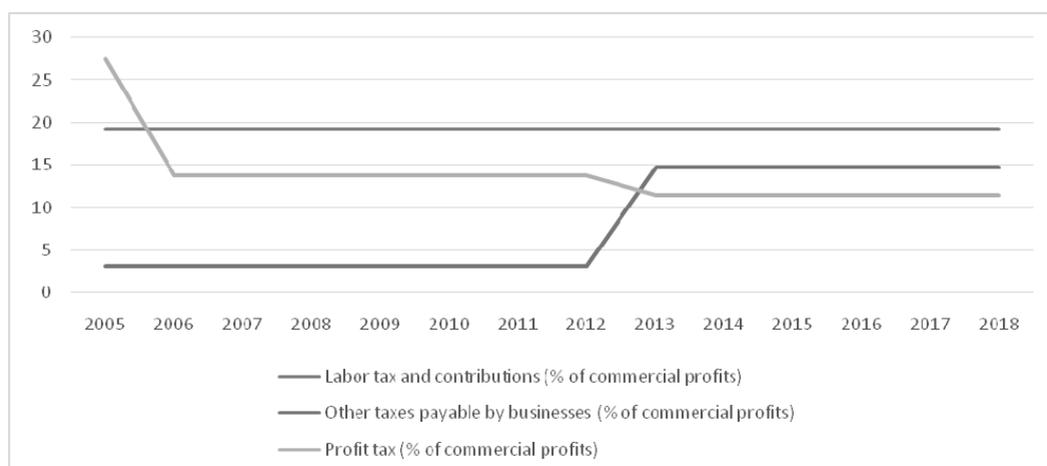


Fig. 13. Labor tax, profit tax and other taxes payable by businesses in Sudan in 2005–2018, % [2]

report. Money related strategy keeps on being expansionary to suit developing monetary financing needs. The Central Bank's higher buys of gold, which represented 39% of fares in 2017, combined with loaning to farming, caused hold cash to develop from 27.5% toward the finish of 2016 to 52% in June 2017. Swelling took off from 17.2% in September 2016 to 35.1% in September 2017. The present record limited, reflecting diminished imports. People in general outside obligation, the vast majority of which is financially past due, stays high and unsustainable.

Sudan is developing its significant oil resources. **The country's oil exports have increased rapidly** since the construction of a major oil-export pipeline in 1999. Exports of hydrocarbon account for 70% of total export revenues. Sudan's energy consumption mix was dominated by oil (93%), with the remainder coming from hydroelectricity (7%) [13]. Despite the current difficult political and economic situation, Sudan has been showing stable economic growth over the past five years. Real GDP growth is kept at more than 4%, which is higher than most countries in the region.

## Bibliography

1. KOF Swiss Economic Institute [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>
2. World Development Indicators [Електронний ресурс] / The World Bank DataBank. – Режим доступу: <https://databank.worldbank.org/data/source/world-development-indicators#>
3. Sudan Overall globalization [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.theglobaleconomy.com/Sudan/kof\\_overall\\_glob/](https://www.theglobaleconomy.com/Sudan/kof_overall_glob/)
4. Sudan Economic globalization – data, chart [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.theglobaleconomy.com/Sudan/kof\\_econ\\_glob/](https://www.theglobaleconomy.com/Sudan/kof_econ_glob/)
5. IMF Data [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.imf.org/en/data>
6. Council of Arab Economic Unity [Електронний ресурс] / Arab organization. – Режим доступу: <https://www.britannica.com/topic/Council-of-Arab-Economic-Unity>
7. Sudan - Inflation rate 2012–2022 [Електронний ресурс] / Statistic – Statista. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/727148/inflation-rate-in-sudan/>
8. Sudan Personal Income Tax Rate [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tradingeconomics.com/sudan/corporate-tax-rate>
9. Sudan Sales Tax Rate [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tradingeconomics.com/sudan/sales-tax-rate>
10. European Coalition on Oil in Sudan 2007 [Електронний ресурс] / ECOS Fact Sheet'Archived. 13 September 2008 at the Wayback Machine. October, p. 4. Retrieved on 6 March 2007. – Режим доступу: [www.ecosonline.org](http://www.ecosonline.org)
11. Energy Information Administration 2007 [Електронний ресурс] / Country analysis brief: Sudan. Archived 13 March 2008 at the Wayback Machine. April. Retrieved on 6 March 2008. – Режим доступу: [www.eia.doe.gov](http://www.eia.doe.gov)
12. US Department of the Treasury (no date) [Електронний ресурс] / Sudan sanctions. Archived 25 April 2006 at the Wayback Machine. – Режим доступу: [www.treas.gov](http://www.treas.gov)
13. <https://web.archive.org/web/20080313172226/http://www.eia.doe.gov/emeu/cabs/Sudan/Full.html>

## References

1. KOF Swiss Economic Institute. Available at: <https://www.kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>
2. World Development Indicators. The World Bank DataBank. Available at: <https://databank.worldbank.org/data/source/world-development-indicators#>
3. Sudan Overall globalization. Available at: [https://www.theglobaleconomy.com/Sudan/kof\\_overall\\_glob/](https://www.theglobaleconomy.com/Sudan/kof_overall_glob/)
4. Sudan Economic globalization - data, chart. Available at: [https://www.theglobaleconomy.com/Sudan/kof\\_econ\\_glob/](https://www.theglobaleconomy.com/Sudan/kof_econ_glob/)
5. IMF Data. Available at: <https://www.imf.org/en/data>
6. Council of Arab Economic Unity. Arab organization. Available at: <https://www.britannica.com/topic/Council-of-Arab-Economic-Unity>
7. Sudan - Inflation rate 2012-2022. Statistic - Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/727148/inflation-rate-in-sudan/>
8. Sudan Personal Income Tax Rate. Available at: <https://tradingeconomics.com/sudan/corporate-tax-rate>
9. Sudan Sales Tax Rate. Available at: <https://tradingeconomics.com/sudan/sales-tax-rate>
10. European Coalition on Oil in Sudan 2007. ECOS Fact Sheet'Archived. 13 September 2008 at the Wayback Machine. October, p. 4. Retrieved on 6 March 2007. Available at: [www.ecosonline.org](http://www.ecosonline.org)
11. Energy Information Administration 2007. Country analysis brief: Sudan. Archived 13 March 2008 at the Wayback Machine. April. Retrieved on 6 March 2008. Available at: [www.eia.doe.gov](http://www.eia.doe.gov)

12. US Department of the Treasury (no date). Sudan sanctions. Archived 25 April 2006 at the Wayback Machine. Available at: [www.treas.gov](http://www.treas.gov).

13. <https://web.archive.org/web/20080313172226/http://www.eia.doe.gov/emeu/cabs/Sudan/Full.html>

## ECONOMIC DEVELOPMENT OF SUDAN

*Oxana Ie. Chorna*, Modern College of Business and Science, Muscat (Sultanate of Oman). E-mail: [ksu.black@gmail.com](mailto:ksu.black@gmail.com)

*Saida Al-Naamani*, Modern College of Business and Science, Muscat (Sultanate of Oman). E-mail: [ksu.black@gmail.com](mailto:ksu.black@gmail.com)

*Sundus Al-Maskari*, Modern College of Business and Science, Muscat (Sultanate of Oman). E-mail: [ksu.black@gmail.com](mailto:ksu.black@gmail.com)

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-9

**Key words:** *KOF Globalization Index, Political Globalization, Economic Globalization, Social Globalization, GDP, Export, Import, Population, Unemployment, Foreign Direct Investment, Inflation, Tax.*

The article presents the descriptive analysis of level of economic, political and social development of Sudan according to the global trends. An analysis of the country's development trends and the dependence of the national market on the global movements of the world economy will provide an important channel for formulating forecasts for the development of the economy of Sudan.

Sudan is the least developed country in the world, but it stands out among low-income countries in terms of available domestic resources. Sudan is much better off than all other post conflict cases in recent history with a predicted result of over \$185 per capita in Southern Sudan in 2007, compared with Afghanistan (\$5) or Timor Leste (\$22). Despite strong economic growth, the country still faces huge economic problems, as it starts at a level of deep poverty, unemployment and fluctuating exchange rate. With few linkages to other productive sectors of the economy, growth in the oil sector will not raise incomes for the many poor, while pro-poor spending is very low, standing at 3% of GDP compared with an average of 7.5% in Africa.

The economic development of Sudan shows a big fluctuation last twenty years. This is primarily due to the unstable political situation, long military conflicts and serious economic problems. Twenty-year trends show a serious deterioration in the mid-90s despite the presence of large oil fields. Oil production allowed Sudan to increase foreign direct investment in 2012 to more than \$ 2 billion and stabilize inflation at 11%. At the same time, the level of a country's political and economic globalization differs significantly from social globalization. According to the KOF globalization index, Sudan ranks 186 out of 208 countries, being at the very bottom of the list of countries with strict conditions for regulating the social life.

Sudan joined the Arab League in January 19th 1956, after ten days from Anglo-Egyptian rule independence, in 2012 when South Sudan seceded was given the option to join Arab league. The economic situation improved starting from 1961 in Sudan four years after it joined Arab league as GDP shows that it has increased from \$1.307 billion in 1961 to \$117.488 billion in 2017. The inflation rate has dropped with a little of fluctuating from 12.472% in 1981 to 2.192% in 2017. After the independence from the British-Egyptian rule and the joining in Arab League and Council of Arab Economic Unity Sudan government started to work on oil as a major part of income generation which helped in the improvement of the economic situation.

Sudan is developing its significant oil resources. The country's oil exports have increased rapidly since the construction of a major oil-export pipeline in 1999. Exports of hydrocarbon account for 70% of total export revenues. Sudan's energy consumption mix was dominated by oil (93%), with the remainder coming from hydroelectricity (7%). Despite the current difficult political and economic situation, Sudan has been showing stable economic growth over the past five years. Real GDP growth is kept at more than 4%, which is higher than most countries in the region.

*Одержано 21.09.2018.*

УДК 339.562

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-10

О.А. ЗАДОЯ,

кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та економічної теорії  
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

В.С. КУЦОВА,

студентка Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

## ПОДОЛАННЯ ІМПОРТОЗАЛЕЖНОСТІ ЯК СТРАТЕГІЧНЕ ЗАВДАННЯ УКРАЇНИ

Статтю присвячено аналізу масштабів, загроз та шляхів подолання імпортозалежності української економіки. З'ясовано, що негативні наслідки надмірної імпортозалежності виявляються у загостренні проблеми безробіття та зниженні темпів економічного зростання, падінні курсу національної валюти, посиленні залежності національної економіки від цін світового ринку. Обґрунтовано необхідність розробки державної програми подолання надмірної імпортозалежності, яка б включала систему заходів щодо заміщення некритичного імпорту національним виробництвом, раціоналізації використання товарів критичного імпорту та нарощення темпів економічного зростання, що зменшило б питому вагу імпорту у ВВП.

**Ключові слова:** експорт, імпорт, сальдо торгового балансу, імпортозалежність, імпортозаміщення, критичний імпорт.

Статья посвящена анализу масштабов, угроз и путей преодоления импортозависимости украинской экономики. Выяснено, что негативные последствия чрезмерной импортозависимости проявляются в обострении проблемы безработицы и снижении темпов экономического роста, падении курса национальной валюты, усилении зависимости национальной экономики от цен мирового рынка. Обоснована необходимость разработки государственной программы преодоления чрезмерной импортозависимости, которая включала бы систему мер по замещению некритического импорта национальным производством, рационализации использования товаров критического импорта и наращиванию темпов экономического роста, что уменьшило бы удельный вес импорта в ВВП.

**Ключевые слова:** экспорт, импорт, сальдо торгового баланса, импортозависимость, импортозамещение, критический импорт.

У ХХІ ст. зовнішня торгівля розвивається надзвичайно високими темпами, що пояснюється прискоренням процесів глобалізації, посиленням інтернаціонального характеру розвитку продуктивних сил, удосконаленням міжнародної інфраструктури тощо. Цьому також сприяє виникнення таких проблем, які можуть вирішуватися лише шляхом міжнародної кооперації та взаємної торгівлі.

Торгівля між країнами є необхідністю в сучасному світі. На її частку припадає більше 80% усіх міжнародних відносин. По-перше, вона є важливим фактором для підвищення якості життя у країнах – торгових партнерах. Як наслідок міжнародної торгівлі споживачі отримують можливість споживати різноманітні товари з різних країн світу і робити вибір, що їм більше до вподоби. По-друге,

це можливість країн розпоряджатися надлишковими ресурсами. Деякі держави виробляють більше, ніж цього потребує національний ринок, тому вони продають цю продукцію на міжнародній арені. По-третє, міжнародна торгівля породжує конкуренцію між країнами у процесі виробництва товарів. Конкурентоспроможність породжує ефективність, оскільки шансів на перемогу у ній більше має той виробник, який створює продукцію з меншими витратами. І, звичайно ж, не менш важливим є те, що у процесі торгівлі покращуються взаємовідносини між країнами. Це має особливу важливе значення в умовах глобалізації.

Міжнародна торгівля є важливим компонентом, який формує валовий внутрішній продукт країни. Сальдо торговельного балансу є одним з ключових компонентів ВВП: показник зростає, коли існує торговельний профіцит, тобто коли загальна вартість експортованих товарів та послуг перевищує загальну вартість імпортованих. Чим більше експортує країна, тим більша внутрішня економічна діяльність. Збільшення експорту означає збільшення виробництва, робочих місць та доходів. Іншими словами, чистий експорт збільшує багатство країни. А коли в країні витрачається більше на іноземну продукцію, то виникає торговельний дефіцит, і рівень ВВП, відповідно, знижується, що викликає серйозні проблеми для економічного розвитку держави, зокрема кризи. Як правило, це породжує прискорення інфляції, становить загрозу для стабільності національної валюти, оскільки імпорт здійснюється в іноземній валюті. Крім того, дисбаланс між експортом та імпортом може псувати репутацію країни на міжнародній арені.

Якщо країна хоче бути економічно сильною, вона має наполегливо працювати над поліпшенням свого експорту та встановленням міцних відносин із державами світу. Наприклад, країни «Великої сімки» (США, Канада, Франція, Німеччина, Великобританія, Італія та Японія) завжди займали провідне місце у світовій торгівлі. Досвід цих країн свідчить про

позитивні наслідки міжнародного обміну товарів та послуг. До речі, частка розвинутих країн у світовому експорті перевищує 2/3, при цьому 4/5 усього товарного обміну припадає саме на ці країни. Також помітно зростає частка країн АТР, таких як Індія, Сінгапур, Тайвань та Гонконг. Яскравим прикладом важливості міжнародної торгівлі у частці ВВП є, безперечно, Китай. Ця країна за останні десятиріччя змогла з бідної і відсталого перетворитися на світового експортера товарів та послуг і стати лідером щодо темпів зростання ВВП, обсягу зовнішньоторговельного обороту і стати однією з провідних на арені світового господарства та економічних відносин.

Проблема поліпшення зовнішньоторговельного балансу є надзвичайно важливою для України. Ці питання активно вивчаються в економічній літературі. Серед авторів, які всебічно досліджували проблеми сучасної зовнішньої торгівлі України, слід назвати П. Гайдуцького [1], І. Гринько [2], А. Задою [3], С. Кулицького [4] та ін. У їхніх працях досить глибоко проаналізовано проблеми, з якими зіткнулась Україна останніми роками, коли руйнуються старі зовнішньоекономічні зв'язки та доволі складно зароджуються нові. Разом із тим залишається без достатньо обґрунтованої відповіді питання щодо подолання негативного сальдо торговельного балансу та досягнення хоча б прийняттого рівня імпортозалежності України.

**Метою статті** є з'ясування можливих шляхів подолання надмірної імпортозалежності та обґрунтування пропозицій щодо дій держави заради досягнення цієї мети.

Зазвичай держави імпортують товари, які не можуть бути виготовлені на внутрішньому ринку, або ті, які мають високу собівартість. Наприклад, США мають усі ресурси для того, щоб виготовляти достатню кількість одягу, яка б задовольнила потреби внутрішнього ринку. Проте цей процес трудомісткий, а вартість робочої сили в країні досить висока. Це робить виробництво одягу дорогим. Тому США

вигідно виробляти та імпортувати одяг, наприклад, з Бангладеш або Марокко, тобто з країн де робоча сила є дешевою. Саме через це американські компанії виробляють більшу частину свого одягу в країнах, що розвиваються.

Однак цих двох критеріїв (унікальність та дешевизна імпортованих товарів) не достатньо для вироблення стратегії держави у галузі зовнішньої торгівлі. Слід розуміти, що джерелом оплати імпортованих товарів, як правило, є кошти, отримані в результаті експорту. Звичайно, певний час імпорт можна оплачувати й за рахунок інших джерел надходження іноземної валюти. Наприклад, це можуть бути золотовалютні резерви країни, накопичені у попередні роки, іноземні інвестиції, які надходять в країну, приватні перекази трудових мігрантів чи навіть запозичені кошти. Однак у стратегічному (довготривалому) плані така поведінка може мати вкрай негативні наслідки.

Недостатня увага до балансування зовнішньої торгівлі досить часто призводить до надмірної залежності країни від іноземних товарів. Саме така ситуація склалась сьогодні в Україні. Як свідчать дані, наведені в табл.1, у 2017 р. зовнішньоторговий оборот (сума експорту та імпорту товарів і послуг) вперше перевищила загальний обсяг ВВП країни. Трохи

більше половини того, що виробляється в країні, йде та експорт, так як і більше половини спожитого вироблено за межами України. Такі співвідношення характерні лише для невеликої частки країн світу, оскільки свідчать про значну залежність країни від зовнішніх ринків.

Ситуація ускладнюється ще й тим, що протягом тривалого часу спостерігається від'ємне сальдо балансу в торгівлі товарами. Свого історичного максимуму експорт та імпорт товарів для України досягли у 2012 р. Цього ж року й перевищення імпорту над експортом було найбільшим за весь досліджуваний період. Зради справедливості слід сказати, що значення останнього показника було більшим лише напередодні кризи 2009 р. У попередньому 2008 р. від'ємне сальдо балансу торгівлі товарами склало рекордні 18,58 млрд дол. [5]! На наш погляд, саме це було однією з причин найглибшого падіння ВВП України під час кризи.

Востаннє сальдо торгового балансу було суттєво позитивним у 2004 р. (+2,67 млрд дол.), оскільки воно досягалося на фоні зростаючих показників обсягу експорту та імпорту. У 2014 та 2015 рр. експорт та імпорт практично зрівнялися, однак це відбувалося за рахунок спаду імпорту більш високими темпами, ніж експорту: у 2015 р. експорт товарів з України

Таблиця 1

## Зовнішня торгівля України товарами та послугами, млрд дол.\*

Рік	Торгівля товарами			Торгівля послугами			Разом		
	Експорт	Імпорт	Сальдо	Експорт	Імпорт	Сальдо	Експорт	Імпорт	Сальдо
2010	51,43	60,74	-9,31	11,38	5,40	5,98	62,81	66,14	-3,33
2011	68,39	82,61	-14,22	13,34	6,19	7,15	81,73	88,80	-7,07
2012	68,81	84,65	-15,84	13,12	6,64	6,48	81,93	91,29	-9,36
2013	63,31	76,96	-13,65	14,23	7,52	6,71	77,54	84,48	-6,94
2014	53,90	54,42	-0,52	11,52	6,37	5,15	65,42	60,79	4,63
2015	38,13	37,52	0,61	9,74	5,52	4,22	47,87	43,04	4,83
2016	36,36	39,24	-2,88	9,87	5,33	4,54	46,23	44,57	1,66
2017	43,26	49,61	-6,35	10,71	5,48	5,23	53,97	55,09	-1,12

Розраховано за: [5].

становив 60% від аналогічного показника 2013 р., тоді як імпорт – лише 49%. Останні ж два роки знову помітна тенденція до збільшення від'ємного сальдо зовнішньої торгівлі товарами.

Дещо інша картина спостерігається у торгівлі послугами. Усі роки тут спостерігається позитивне сальдо, хоча теж можна говорити про наявність негативних тенденцій та загроз. По-перше, сальдо поступово зменшується, а по-друге, – доходи від експорту послуг можуть значно скоротитися у зв'язку з втратою (хоча б частковою) доходів від транзиту російського газу.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що українська економіка є надмірно імпортозалежною, що негативно позначається на її сучасному стані та створює загрозу для подальшої динаміки. Це має свій прояв у такому:

1. Значна частина внутрішнього попиту задовольняється за рахунок імпорту, що негативно позначається на розвитку внутрішнього виробництва, загострює проблему безробіття та зменшує темпи економічного зростання.

2. Надмірна потреба у валютних коштах для придбання імпортованих товарів при обмеженому їх надходженні від експорту створює загрозу для стабільності національної валюти та провокує здійснювати валютні запозичення.

3. Динаміка української економіки прямо залежить від динаміки цін на основні експортні та імпорتنі товари. Оскільки вони перебувають за межами національного впливу, то можна стверджувати, що розвиток країни майже повністю залежить від зовнішніх чинників. Це особливо небезпечно в умовах очікуваної світової фінансово-економічної кризи.

4. Оскільки чистий експорт є одним з компонентів розрахунку ВВП за доходами, то його від'ємне значення безпосередньо зменшує валовий внутрішній продукт, погіршуючи й інші макроекономічні показники.

Усе наведене вище може розглядатися як аргументи на користь розробки

національної стратегії зменшення імпортозалежності країни. Певним зразком для України у цьому плані може служити польська економічна модель, у якій питома вага імпорту у споживанні становить близько 20–25%, що дозволило цій країні навіть в умовах світової фінансової кризи 2008–2009 рр. не допустити зменшення обсягів виробництва.

На наш погляд, проблему імпортозалежності слід вирішувати трьома взаємопов'язаними шляхами.

1. Відмова від некритичного імпорту та заміна його національним виробництвом.

2. Забезпечення раціонального використання товарів критичного імпорту шляхом всебічної його економії та структурної перебудови економіки.

3. Розвиток внутрішнього виробництва випереджаючими темпами, що приведе до зменшення питомої ваги імпорту у ВВП та зменшення залежності його динаміки від зовнішніх чинників.

Навіть загальне ознайомлення зі структурою українського імпорту за дев'ять місяців 2018 р. (рис. 1) показує, що практично у кожному з елементів присутній імпорт таких товарів, виробництво яких могло б бути організоване в Україні (некритичний імпорт). Для прикладу, у 2017 р. Україна імпортувала автомобілів більше ніж на 2 млрд дол. Звичайно, відмовитися повністю від цієї категорії товару неможливо, оскільки серед імпортованих певна частина великотоннажних автомобілів, виробниками яких є кілька компаній у світі, та певна кількість вживаних авто. З іншого ж боку, це абсолютно ненормально, коли країна з більш ніж 40 млн населення не має не тільки виробництва легкових автомобілів, але й навіть не складає у себе чужі. Досить часто під прикриттям захисту вітчизняного виробника держава фактично «консервує» відставання та створює перепони для входження іноземних інвесторів, а саме шляхом входження іноземних інвесторів можна подолати імпортозалежність [6].

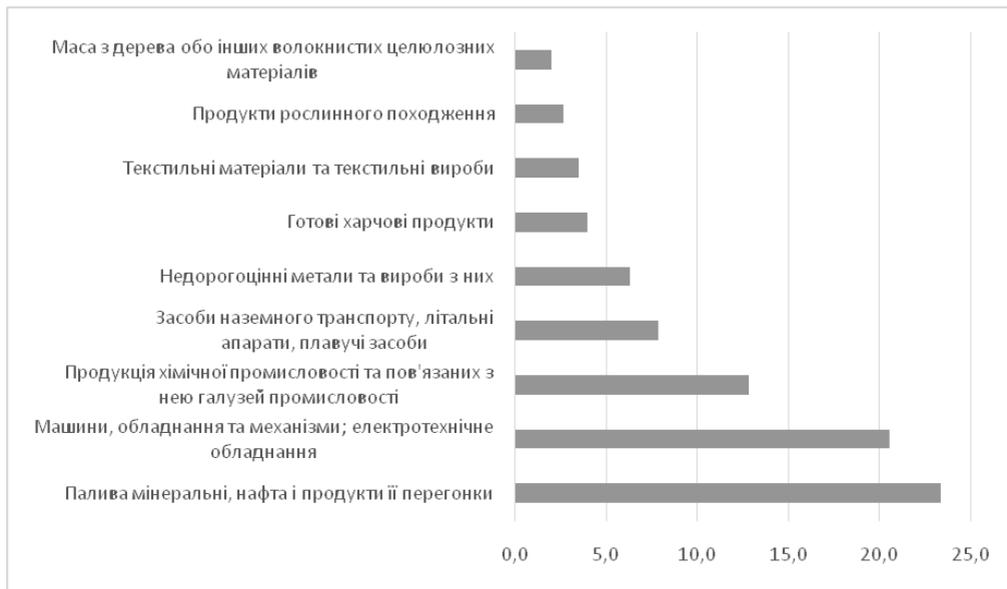


Рис. 1. Питома вага основних статей українського імпорту за дев'ять місяців 2018 р., % до загального обсягу [5]

Такі резерви можна знайти і для організації виробництва продукції хімічної промисловості для заміщення імпортованої продукції. Маючи багаті традиції у цій галузі, кваліфіковані кадри та необхідні виробничі потужності Україна може досягти достатнього рівня самозабезпечення та звільнитися від імпортової залежності. Ми поділяємо точку зору, що «імпортозаміщення має бути законодавчо визнане одним з орієнтирів розвитку країни, стратегічною метою якого є максимальне задоволення національних і регіональних потреб проміжного і кінцевого споживання за рахунок розвитку внутрішнього виробництва з подальшим експортним спрямуванням імпортозамінної продукції» [7].

Для використання імпортозаміщення як стратегії економічного розвитку країна встановлює тарифні та інші торговельні бар'єри для підвищення вартості товарів та послуг, що імпортуються з інших країн. Зазвичай імпортозаміщення впроваджують країни, що розвиваються, тому що їхня головна мета – сприяти розвитку внутрішнього ринку. Важко однозначно стверджувати, що політика імпортозаміщення може сприяти економічному роз-

витку, тому що міжнародна торгівля має на меті оптимальний розподіл ресурсів, товарів та послуг між країнами, проте ця стратегія може застосовуватися як варіант захисту та підтримки стабільності національного ринку.

До того ж Україна імпортує не тільки ту продукцію, яку може виробляти сама, але й так звану продукцію критичного імпорту. Найчастіше до неї відносять мінеральне паливо, нафту та продукти її перегонки. Саме ця стаття займає найбільше місце у структурі українського імпорту – 23,3%.

Особливо часто, коли мова йде про критичний імпорт, мають на увазі природний газ. Однак, на нашу думку, природний газ слід вважати відносно критичним імпортом. Ми не маємо змоги його замінити саме сьогодні, але у середньостроковій перспективі цей продукт може стати таким, що може бути замінений продуктами українського виробництва.

На наш погляд, стосовно природного газу державна політика має бути спрямована на досягнення таких цілей.

1. Розвиток внутрішнього газовидобування для заміни ним імпортованої продукції. Незважаючи на те, що Україна

має значний природний потенціал, вона продовжує бути залежною від закордонних енергоносіїв. Це пояснюється тим, що газовидобування в Україні залишається на недостатньо конкурентному рівні та є непривабливим для іноземних інвесторів. Для цього країні потрібно встановлювати більш тісні відносини із західними фірмами, які займаються пошуком, видобутком та переробкою корисних копалин, зокрема газу. Потрібна спеціальна державна програма, яка б забезпечила цілеспрямовані дії на збільшення видобутку газу в Україні в найближчі 5 років у 1,5–2 рази. За оцінками фахівців такі можливості є.

2. Не менш важливим фактором для зменшення імпорту газу є економія, тобто ресурсозбереження. Для цього держава має стимулювати як населення, так і промислових споживачів. Виплатити певну грошову компенсацію частині населення за раціональне використання ресурсів набагато вигідніше для країни, аніж продовжувати нарощувати імпортні поставки з-за кордону. Потрібний пільговий режим щодо впровадження новітніх технологій, які дозволяють отримувати ті ж результати з меншими показниками споживання енергоносіїв.

3. Досить перспективною є заміна імпортованого газу на енергоносії, які виробляються в Україні. Прикладом може бути створення котельень для обігріву приміщень, які працюють не на газі, а на пелетах, які виробляються в Україні. Як показує досвід, інвестиції у побудову таких котельень повертаються через 2–3 роки та дозволяють забезпечити стабільне теплопостачання незалежно від цін на енергоносії.

За останні роки Україна зробила значний прорив у налагодженні торгових відносин з країнами ЄС. Загальна торгівля товарами між ЄС та Україною зросла на 25,2% у 2017 р. порівняно з попереднім роком. За цей же період експорт до ЄС з України збільшився на 29,6%, тоді як імпорт з ЄС до України збільшився на 21,6%. Випереджальні темпи зростання експорту дозволили дещо поліпшити торговельне сальдо (-3,3 млрд дол. у 2017 р. проти -3,6 млрд у 2016 р.). Серед країн – членів ЄС

Німеччина та Польща були найбільшими експортерами продукції в Україну [5]. У 2018 р. найбільші обсяги імпорту товарів з країн ЄС становили: електричні і механічні машини, продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, товари агропромислового комплексу та харчової промисловості, засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби та мінеральні продукти.

Орієнтуючись на відносини із західними державами, український ринок просто переповнився європейськими товарами. Причому українці охоче віддають перевагу саме імпортним товарам. Це стосується не лише автомобілів, техніки, одягу, але навіть продуктів харчування.

Експерти пояснюють цю ситуацію зростанням цін на вітчизняні продукти. Багато українських товарів іде на експорт, а те, що залишається на внутрішньому ринку, у більшості випадків програє за ціною імпортним аналогам. Навіть незважаючи на всі тарифи та витрати на доставку товарів з-за кордону, вартість імпортованих товарів та українських майже зрівнюється. Можливо, на етапі придбання товару вже спрацьовує психологічний фактор та репутація європейських товарів.

Те саме стосується і продукції легкої промисловості. Українські полиці все більше заповнюються товарами західних брендів. Вітчизняні виробники цінують якість, натуральність тканин, дизайн та інші фактори, які в кінцевому результаті суттєво впливають на вартість товару. Проте зараз українці надають перевагу ціновому фактору. Вигідніше придбати сорочку з європейського мас-маркету, який завоював прихильність у всьому світі і за ціновим, і за якісним критеріями, аніж ексклюзивну сорочку українського виробника, яка коштує в рази дорожче. Стає зрозумілим, що досягти успіхів в імпортозаміщенні Україні не вдасться. Населення надає перевагу іноземним товарам, тому що вони кращі за якість та мають меншу ціну.

Таким чином, проблема подолання імпортозалежності, яка є загрозливою для української економіки, потребує комплексного підходу до розробки відповід-

ної державної програми дій. Вона не може бути вирішена у короткий період часу, оскільки потребує системи заходів, пов'язаних як зі зміною законодавства (правил гри), практики його застосування, так і певних змін на ціннісному рівні.

Разом із тим поєднання двох виділених напрямів діяльності (імпортозаміщення некритичного імпорту та раціональне використання товарів критичного імпорту) може принести відчутні результати уже через рік-два.

### Список використаних джерел

1. Гайдуцький П. Невесела ейфорія зовнішньої торгівлі / П. Гайдуцький // Дзеркало тижня. – 2014. – № 38 (17 жовтня).
2. Гринько І. Аналіз зовнішньої торгівлі високотехнологічними товарами України / І. Гринько, Н. Яремчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 6, част. 3. – С. 171–174.
3. Задоя А.О. Зовнішня торгівля України: сучасні масштаби, структура, тенденції / А.О. Задоя // Академічний огляд. – 2016. – №2. – С. 110–117.
4. Кулицький С. Питання трансформації української зовнішньої торгівлі на сучасному етапі / С. Кулицький // Україна: події, факти, коментарі. – 2015. – № 23. – С. 49–59. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2015/ ukr23.pdf>
5. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Чех М.М. Імпортозаміщення та залучення прямих іноземних інвестицій в Україну / М.М. Чех, О.Б. Василиця, В.Т. Польовська // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №4 (178). – С. 87–96.
7. Шейко Ю.О. Імпортозаміщення як інструмент стимулювання розвитку малого підприємництва в регіонах України / Ю.О. Шейко // Ефективна економіка. – 2016. – №2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4779>

### References

1. Gaiducki P. (2014). *Nevesela eyforiya zovnishn'oyi torhivli* [Sad euphoria of foreign trade]. *Dzerkalo tyzhnya*, no. 38 (October 17).
2. Grin'ko I. (2016). *Analiz zovnishn'oyi torhivli vysokotekhnolohichnyy tovaramy Ukrayiny* [Analysis of Foreign Trade in High-Tech Products of Ukraine]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, issue 6, part 3, pp. 171-174.
3. Zadoia A.O. (2016). *Zovnishnya torhivlya Ukrayiny: suchasni masshtaby, struktura, tendentsiyi* [Foreign Trade of Ukraine: Current Scales, Structure, Trends]. *Akademichnyy ohlyad*, no. 2, pp. 110-117.
4. Kulikovskiy S. (2015). *Pytannya transformatsiyi ukrayins'koyi zovnishn'oyi torhivli na suchasnomu etap i* [Questions of the transformation of Ukrainian foreign trade at the present stage]. *Ukrayina: podiyi, fakty, komentari*, no. 23, pp. 49-59. Available at: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2015/ ukr23.pdf> (Accessed 16 November 2016).
5. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny*. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 18 November 2016).
6. Chek M.M. (2016). *Importozamishchennya ta zaluchennya pryamykh inozemnykh investytsiy v Ukrayinu* [Importation of foreign direct investments in Ukraine]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, no. 4 (178), pp.87-96.
7. Shaiko Yu.O. (2016). *Importozamishchennya yak instrument stymulyuvannya rozvytku maloho pidpryyemnytstva v rehionakh Ukrayiny* [Importation substitution as a tool for stimulating the development of small business in the regions of Ukraine]. No. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4779> (Accessed 18 November 2016).

## OVERCOMING OF IMPORT DEPENDENCE AS A STRATEGIC OBJECTIVE OF UKRAINE

*Oleksandr A. Zadoia*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine). E-mail: o.zadoia@duan.edu.ua

*Viktoriya S. Kuschova*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine). E-mail: kviktoriya2@yandex.ua

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-10

**Key words:** *export, import, trade balance, import dependence, import substitution, critical import.*

The article is devoted to the analysis of the scale, threats and ways of overcoming the import dependence of the Ukrainian economy. It is revealed that the negative consequences of excessive import dependence are shown in the following:

1. A large part of domestic demand is met at the expense of imports, which adversely affects the development of domestic production, exacerbates the problem of unemployment and reduces the rate of economic growth.

2. Excessive demand in foreign currency for the purchase of imported goods with limited revenues from exports poses a threat to the stability of the national currency and provokes foreign currency borrowing.

3. The dynamics of the Ukrainian economy directly depends on the dynamics of prices for the main export and import goods. Since they are beyond national influence, it can be argued that the country's development is almost entirely dependent on external factors. This is especially dangerous in the context of the expected global financial and economic crisis.

4. Since net exports are one component of the calculation of GDP by income, its negative value directly reduces gross domestic product, worsening and other macroeconomic indicators.

The problem of import dependence should be solved in three interrelated ways:

- The refusal of non-critical import and its replacement by national production.

- Ensuring the rational use of critical import goods through its comprehensive economy and structural adjustment of the economy.

- Development of domestic production at a faster pace, which will reduce the share of imports in GDP and reduce its dependence on external factors.

The problem of overcoming import dependence, which is threatening the Ukrainian economy, requires an integrated approach to the development of an appropriate state program of action. It cannot be solved in a short period of time, because it requires a system of measures related to changes in legislation (rules of the game), practices of its application, and certain changes at the value level. At the same time, the combination of two distinct areas of activity (import substitution of non-critical imports and rational use of critical import goods) can bring tangible results in a year or two.

*Одержано 3.10.2018.*

УДК 339.9:331.556

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-11

*І.С. ШКУРА,*

кандидат економічних наук, доцент  
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

*Т.О. ЩЕРБІНІНА,*

магістрант Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

## ОЦІНКА СТАНУ ТРУДОВОЇ МІЖНАРОДНОЇ МІГРАЦІЇ УКРАЇНЦІВ

У статті проаналізовано масштаби, динаміку та структуру міграційних потоків з України. Зосереджено увагу на динаміці чисельності трудових мігрантів за віковою структурою, країнами перебування, місцем проживання та за територіальними зонами в період з 2010 по 2017 рр. Результати аналізу дозволяють дійти висновку, що Україна втрачає людський потенціал через трудову міжнародну міграцію. Лише за умов подолання несприятливих економічних, політичних та соціальних чинників, проведення зваженої міграційної політики у державі можливе подолання негативних наслідків міграційного руху населення України.

**Ключові слова:** міжнародна міграція, міграційні процеси, структура міграційного потоку, трудові мігранти.

В статье проанализированы масштабы, динамика и структура миграционных потоков из Украины. Внимание сосредоточено на динамике численности трудовых мигрантов по возрастной структуре, странам пребывания, месту жительства и по территориальным зонам в период с 2010 по 2017 гг. Результаты анализа позволяют сделать вывод, что Украина теряет человеческий потенциал из-за трудовой международной миграции. Только при условии преодоления неблагоприятных экономических, политических и социальных факторов, проведения взвешенной миграционной политики в государстве возможно преодоление негативных последствий миграционного движения населения Украины.

**Ключевые слова:** международная миграция, миграционные процессы, структура миграционного потока, трудовые мигранты.

**Вступ.** Неможливо уявити розвиток світової економіки ХХІ ст. без глобалізації, що виявляється у вільному переливанні капіталів, матеріальних і трудових ресурсів. Глобалізація виробництва, посилення взаємозалежності національних економік, а також виникнення та постійний розвиток міжнародного ринку праці, що охоплює потоки трудових ресурсів, які перетинають національні кордони, призводять до трудової міграції громадян України.

На сьогоднішній день, беручи до уваги соціально-демографічну ситуацію, економічні процеси, конфлікт на сході

країни, слід очікувати ще більшої активізації міграційних процесів і, як результат, вибуття робочої сили за межі країни. Через вищезазначене дослідження процесів трудової міграції є вкрай актуальним.

**Аналіз наукових досліджень та публікацій.** Дослідженнями проблем трудової міжнародної міграції українців займалися провідні вітчизняні науковці, зокрема, Б.П. Дмитрук, А.О. Надточій, І.О. Романенко, З.В. Смутчак [1-4]. Слід зауважити, що далеко не всі актуальні питання міграційних процесів в Україні стали об'єктом вивчення, зокрема слід приділити належну увагу оцінці

стану трудової міжнародної міграції українців з точки зору її динаміки та структури.

Слід відзначити, що ця проблема недостатньо досліджується вітчизняними вченими, незважаючи на її актуальність для українських громадян. Необхідно акцентувати увагу на дослідженні масштабів та динаміки трудової міжнародної міграції українців, структурі міграційних потоків в Україні та оцінити наслідки трудової міжнародної міграції для України.

**Мега статті** полягає у дослідженні динаміки та структури міграційних потоків в Україні для проведення комплексної оцінки стану трудової міжнародної міграції українців.

**Основна частина.** У сучасну епоху великих трансформацій та розвитку національних економік багатьох країн світу трудова міжнародна міграція з кожним роком набирає обертів. Останнім часом сотні мільйонів людей покидають рідні домівки і долають тисячі кілометрів у пошуках кращого життя. У 2017 р. у доповіді ООН повідомлялось, що загальна кількість міжнародних мігрантів у світі становить 258 млн осіб (3,4% світового населення) [5]. До 2050 р. чисельність міжнародних мігрантів може зрости до 405 млн осіб [1].

Основними чинниками, за яких трудова міграція зростає щороку, є значний розрив у рівнях оплати праці в Україні та зарубіжних країнах, відсталість від європейських стандартів, обмеження можливості

офіційного працевлаштування, відсутність належного рівня життя та забезпечення потреб відтворення робочої сили працівника.

Україна входить до десятки країн з найшвидшим скороченням населення. За прогнозом ООН, до 2050 р. населення Європи різко скоротиться. Населення Болгарії, Латвії, Молдови, України, Хорватії, Литви, Румунії, Сербії, Польщі та Угорщини, як оцінюють, скоротиться більше ніж на 15%. Тобто в основному це країни Східної Європи (з кількома в Центральній і Північній Європі) [5] (рис. 1). Міграційні процеси, що відбуваються в Україні, не сприяють подоланню зазначеної загрози.

У табл. 1 наведено кількість прибулих та вибулих у період 2010 – 2017 рр. по Україні [6]. У 2012 р. спостерігається різке збільшення кількості іммігрантів до країни. Це були переважно вихідці з Росії, які переїхали жити до України. Наступна група іммігрантів – власне українці, які шукали кращого життя в країні східного сусіда, але вирішили повернутися. До іншої групи іммігрантів належать громадяни США та країн Західної Європи, які привозили своїх співробітників у зв'язку з виходом на національний ринок великої кількості іноземних компаній, а також представництв міжнародних організацій [7]. Зростання кількості вибулих з України мешканців також відбувається з 2013 р., що обумовлено початком політичної нестабільності в країні.

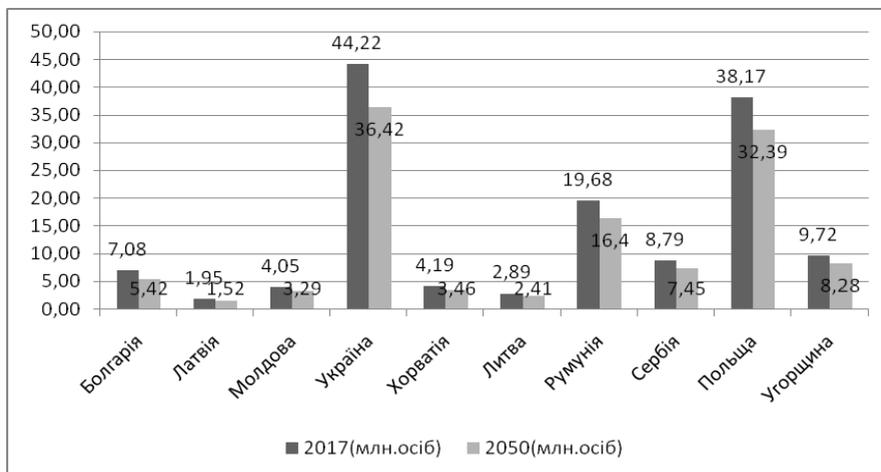


Рис. 1. Динаміка чисельності населення країн з найшвидшим скороченням населення. Складено за даними [5]

Таблиця 1

## Кількість міжнародних мігрантів до (з) України у 2010–2017 рр., млн осіб

Кількість мігрантів	Рік							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Прибулих	30810	31684	76361	54100	42698	30659	14311	28360
Вибулих	14677	14588	14517	22187	21599	21409	6465	20234

Складено за даними [6, 8].

За даними Держстату до 2012 р. спостерігалось зростання іммігрантів до України, а в період з 2013 по 2015 рр. цей показник зменшувався порівняно з попереднім роком, що обумовлено погіршенням соціально-економічної та політичної ситуації в країні.

Структуру міграційних потоків за країнами в'їзду та виїзду до (з) України у 2010–2017 рр. наведено у табл. 2,3.

Найбільша кількість мігрантів приїжджає до України з країн Азії та Європи, причому динамічна структура змінюється кожні два роки: то переважає кількість мігрантів з Європи, то з Азії. Останнім часом зростає питома вага мігрантів з країн Африки.

Щодо емігрантів-українців, то за аналізований період пріоритетний напрям виїзду з України – це країни Європи за винятком 2015 та 2017 рр., коли більша частка українців виїжджала до країн Азії (табл. 3).

Оскільки масштаби трудової міграції кожного року змінюються, то змінюють-

ся і чисельність, регіональне розміщення, структура та динаміка населення України.

У табл. 4 наведено показники, які характеризують динаміку чисельності трудових мігрантів за віковою структурою за період 2015 – 2017 рр.

Більшість трудових мігрантів віком 25–49 років – це той вік, коли особи вже мають певний досвід роботи та кваліфікацію і, що не менш важливо, зберігають високий рівень працездатності [4].

Звернемо увагу на те, що чоловіки раніше починають залучатися до трудової міграції, а саме з 25-річного віку, у той час як жінки – з 35-річного (рис. 2). Натомість, якщо чоловіки по досягненні 50-річного віку різко знижують міграційну активність, то серед жінок і в передпенсійному та молодшому пенсійному віці спостерігається доволі високий рівень участі у трудових міграціях. Причиною цього є те, що мігранти-чоловіки зайняті переважно важкою фізичною працею, тоді як жінки – роботами, які не потребують значних фізичних зусиль [4].

Таблиця 2

## Кількість міждержавних мігрантів до України за країнами в'їзду у 2010–2017 рр.

Кількість прибулих	Рік							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Усього	30810	31684	76361	54100	42698	30659	14311	28360
З країн Європи	20845	21385	26833	23408	21219	14935	5589	8788
З країн Америки	881	912	2232	1698	1106	932	371	931
З країн Азії	8776	9076	39309	24322	16874	11529	6083	13993
З країн Африки	282	287	7949	4640	3480	3233	2260	4615
З країн Австралії та Океанії	26	24	38	32	19	30	8	33

Складено авторами за даними [8].

Таблиця 3

## Кількість міждержавних мігрантів з України за країнами виїзду у 2010–2017 рр.

Кількість вибулих	Рік							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Усього	14677	14588	14517	22187	21599	21409	6465	20234
До країн Європи	11314	10173	9766	10594	9411	8874	3027	6337
До країн Америки	1136	1228	890	1041	1784	1694	1002	2024
До країн Азії	2178	3060	3568	9203	9024	9550	2110	9369
До країн Африки	25	111	268	1338	1354	1262	319	2485
До країн Австралії та Океанії	24	16	25	11	26	29	7	19

Складено авторами за даними [8].

Таблиця 4

## Кількість трудових мігрантів за віковими групами, статтю та місцем проживання до виїзду за кордон, 2015–2017 рр.

Кількість трудових мігрантів, усього, тис. осіб	Усього	Жінки	Чоловіки	Міські поселення	Сільська місцевість
		1303,3	385,8	917,5	663,5
У тому числі за віковими групами, % до підсумку					
15–24 роки	12,8	9,4	14,2	10,5	15,2
25–29 років	14,4	8,0	17,0	15,1	13,6
30–34 роки	14,1	9,5	16,0	15,6	12,6
35–39 років	12,0	11,0	12,4	14,0	9,9
40–49 років	26,3	31,7	24,0	26,0	26,6
50–59 років	18,2	26,7	14,7	17,1	19,3
60–70 років	2,2	3,7	1,7	1,7	2,8

Складено за даними [8].

Аналіз кількості трудових мігрантів за досліджуваний період засвідчив, що загальний обсяг трудових мігрантів становить 1,3 млн осіб. Серед працюючих за кордоном кількісно переважають чоловіки – 917,5 тис. осіб, тоді як кількість жінок – 385,8 тис. осіб. Ми спостерігаємо зменшення частки трудових міграцій у віці 60–70 років – 2,2%. Поряд із цим найбільшу частку трудових міграцій можна виділити у мігрантів віком від 40 до 49 років серед всіх категорій населення – 26,3%. Частка населення передпенсійного віку (50–59 років) становить 18,2% серед усіх категорій населення, що більше, ніж частка населення

у середніх вікових групах (25–29 років – 14,4%; 30–34 роки – 14,1%; 35–39 років – 12%).

Серед трудових мігрантів за країнами перебування за 2015–2017 рр. перше місце посіла Польща, друге – Російська Федерація, третє – Італія, а четверте – Чеська Республіка. Серед мігрантів у Польщі та Італії переважають жінки. У Росії та Чеській Республіці, навпаки, – чоловіки (табл. 5).

Щодо місця проживання, то кількість мігрантів у міських поселеннях (50,9%) несуттєво переважає кількість мігрантів, що проживають у сільській місцевості (49,1%) (рис. 3).

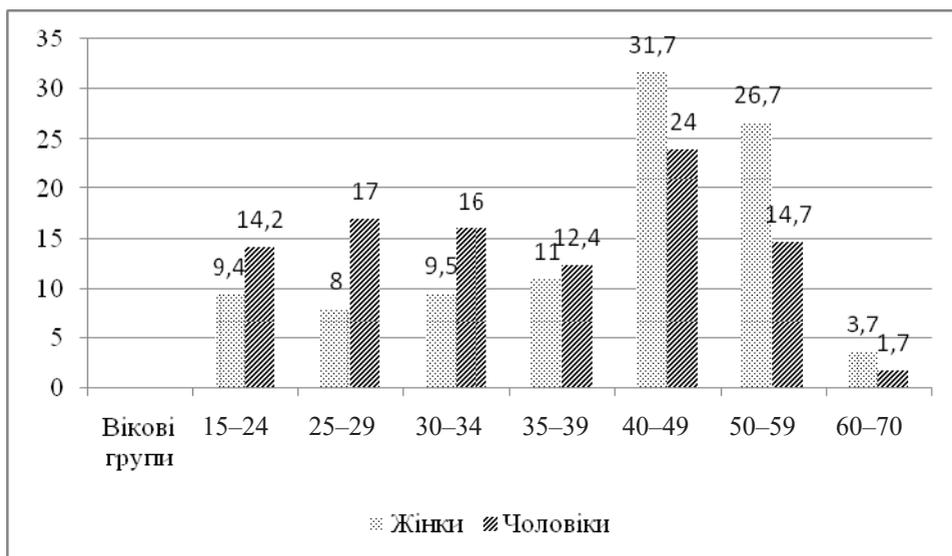


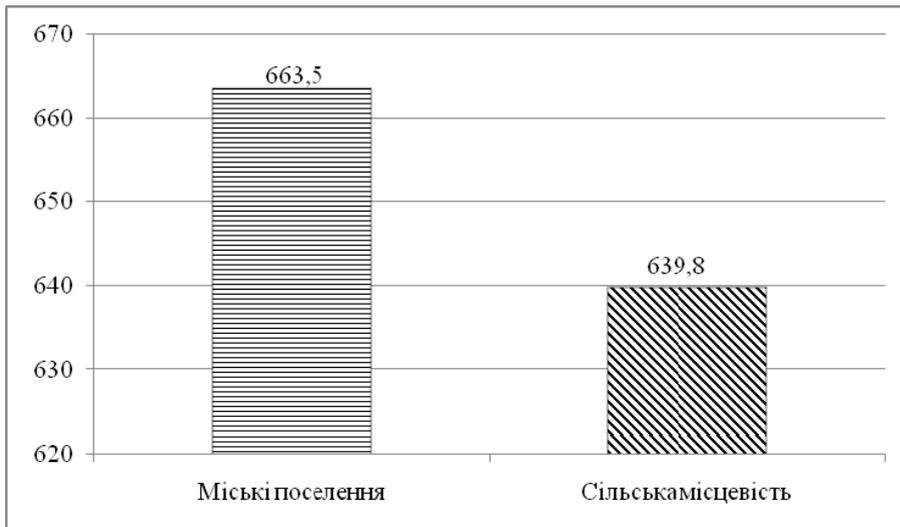
Рис. 2. Чисельність трудових мігрантів за віковою структурою, 2015–2017 рр., тис. осіб.  
Складено за даними [8].

Таблиця 5

Кількість трудових мігрантів за країнами перебування, статтю та місцем проживання до виїзду за кордон, 2015–2017 рр.

Кількість трудових мігрантів, тис. осіб	Усього	Жінки	Чоловіки	Міські поселення	Сільська місцевість
	1303,3	385,8	917,5	663,5	639,8
У тому числі за країнами перебування, %					
Польща	38,9	42,6	37,3	38,3	39,5
Російська Федерація	26,3	15,1	31,0	33,0	19,3
Італія	11,3	27,0	4,7	7,3	15,4
Чеська Республіка	9,4	6,2	10,7	5,2	13,7
Сполучені Штати Америки	1,8	–	2,6	3,5	–
Білорусь	1,7	0,8	2,1	0,9	2,6
Португалія	1,6	0,4	2,0	2,1	1,0
Угорщина	1,3	0,9	1,5	1,2	1,5
Ізраїль	1,1	0,6	1,3	1,9	0,2
Фінляндія	1,0	0,8	1,1	0,8	1,3
Німеччина	0,8	0,5	0,9	1,1	0,4
Інші країни	4,8	5,1	4,8	4,7	5,1

Складено за даними [8].



**Рис. 3. Структура кількості трудових мігрантів за місцем проживання, 2015–2017 рр., тис. осіб.**

*Складено за даними [8]*

Аналіз структури трудових мігрантів за країнами перебування та категоріями свідчить (табл. 6) про таке. Серед категорій мігрантів переважають короткострокові трудові мігранти (48,4%), і це в основному мігранти, які перебували у Польщі. Кількість трудових мігрантів, які повернулися до України складає 43,1% (найбільше з Російської Федерації), а частка працівників-мігрантів, які працювали за кордоном 12 місяців і більше, становила 8,34% (переважно в Італії).

За результатами дослідження територіальної структури міжнародних міграційних процесів спостерігається велика кількість трудових мігрантів із Заходу (Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька області) за всіма країнами перебування – 69,4%. Трудові мігранти з економічної зони Сходу (до якої відносимо Дніпропетровську, Донецьку, Запорізьку, Луганську, Харківську області) складають 6,8%, з Півночі (Житомирська, Київська, Сумська, Чернігівська області та м. Київ) – 6%, з Центру (Вінницька, Кіровоградська, Полтавська, Черкаська області) – 9,2%, а з Півдня (Миколаївська, Одеська, Херсонська області) – 8,6% (рис. 4).

Отже, міжнародну трудову міграцію можна охарактеризувати таким чином:

- трудова міграція за віковою структурою більш поширена серед чоловіків;
- серед категорій мігрантів переважають короткострокові трудові мігранти;
- найпопулярнішими країнами призначення вітчизняної робочої сили є Польща, Російська Федерація, Італія та Чеська Республіка;

– спостерігається нерівномірність розвитку регіонів України, що впливає на міграційні потоки (на Заході до трудових міграцій залучено майже 70% економічно активного населення, тоді як в інших регіонах – менше 10%).

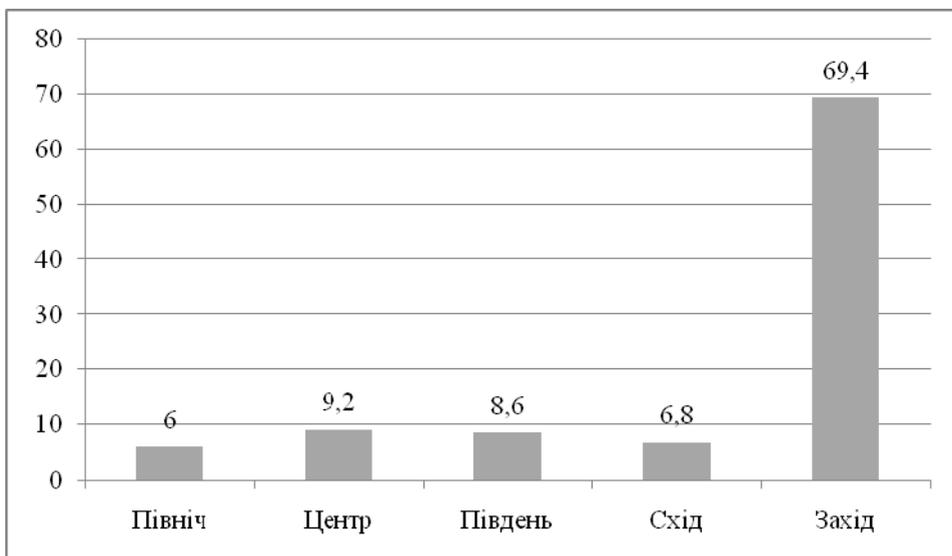
Таким чином, проаналізувавши міграційний рух населення України, можна зробити висновок, що Україна продовжує втрачати населення в результаті виїзду за кордон. Це пояснюється сукупністю факторів – несприятливих умов всередині країни, які спонукають населення емігрувати. Зокрема економічний фактор (низький рівень оплати праці, інфляція), політична нестабільність, корумпованість усіх гілок влади, відсутність культури виконання законів, безвідповідальність вищих посадових осіб органів державної влади, недіючі правові механізми захисту

Таблиця 6

**Кількість трудових мігрантів за країнами перебування та категоріями мігрантів, 2015–2017 рр.**

Кількість трудових мігрантів, тис. осіб	Усього	У тому числі за категоріями		
		Трудові мігранти, які повернулися до України	Короткострокові трудові мігранти	Працівники-емігранти
	1303,3	562,8	631,8	108,7
У тому числі за країнами перебування, %				
Польща	38,9	36,2	45,2	16,0
Російська Федерація	26,3	35,4	20,9	9,8
Італія	11,3	8,5	8,1	44,1
Чеська Республіка	9,4	7,3	12,1	4,8
Сполучені Штати Америки	1,8	0,9	2,1	4,4
Білорусь	1,7	1,9	1,9	–
Португалія	1,6	2,4	0,2	5,2
Угорщина	1,3	0,6	2,0	0,6
Ізраїль	1,1	1,3	0,6	2,5
Фінляндія	1,0	0,3	1,9	–
Німеччина	0,8	0,2	0,9	2,9
Інші країни	4,8	5,0	4,1	9,7

Складено за даними [8].



**Рис. 4. Структура трудових мігрантів за територіальними зонами, 2015–2017рр., %**  
Складено за даними [5]

прав власності, зневірення у перспективах розвитку [2].

Більше того, вагому роль відіграє неефективне використання бюджетних ресурсів, що призводить до фінансової неспроможності держави забезпечити соціальні стандарти і реалізувати права громадян, що, звичайно, негативно впливає на суспільство і спонукає до трудової міграції [2].

Слід зазначити, що виїжджають ті, які володіють як фінансовими, так і інтелектуальними ресурсами, отже, держава втрачає людський потенціал. Тільки за умов подолання зазначених несприятливих чинників та проведення виваженої міграційної політики в державі можливе подолання негативних наслідків міграційного руху населення України.

### Список використаних джерел

1. Дмитрук Б.П. Еміграційні процеси в Україні: мотивації, тенденції та наслідки для країни / Б.П. Дмитрук, І.Б. Чудаєва // Економіка та держава. – 2018. – №1. – С. 4–10.
2. Надточій А. О. Причини зовнішньої трудової міграції та оцінка її наслідків для економіки України / А.О. Надточій // Теорія та практика державного управління. – 2015. – №1. – С. 106–113.
3. Романенко І.О. Статистичний аналіз трудової міграції : дис. ... канд. екон. наук / Романенко Ірина Олександрівна – К., 2015.
4. Смутчак З.В. Державне регулювання міграційних процесів на сільських територіях / З.В. Смутчак // Бізнес та інтелектуальний капітал. – 2017. – №3. – С. 95–100.
5. International Migration Report, 2017. United Nations [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2017.pdf#page=17>
6. Топ-10 країн з найшвидшим скороченням населення. Україна у списку. – 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fakty.com.ua/ua/svit/20180124-top-10-krayin-z-najshvydshym-skorochennyam-naselennya-ukrayina-u-spysku/>
7. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Зовнішня трудова міграція населення // Державна служба статистики України, статистичний бюлетень. – 2017.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ11\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ11_u.htm)
9. Населення України за 2017 рік // Державна служба статистики України, демографічний щорічник. – 2018[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ\\_new1/2018/zb\\_dy\\_2017.pdf](http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2018/zb_dy_2017.pdf)

### References

1. Dmytruk B.P., Chudajeva I.B. (2018). *Emigracijni procesy v Ukraini: Motyvacii, tendencii ta naslidky dlja krai'ny* [Emigration processes in Ukraine: motivation, tendencies and consequences for country]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state], no. 11, pp. 4-10.
2. Nadtochij A.O. (2015). *Prychyny zovnishn'oi' trudovoi' migracii' ta ocinka ii naslidkiv dlja ekonomiky Ukrai'ny* [Reasons of external labor migration and evaluation of its consequences for the Ukrainian economy]. *Teorija ta praktyka derzhavnogo upravlinnja*. [Theory and practice of state regulation], no. 1, pp. 106-113.
3. Romanenko I.O. (2015). *Statistical analyses of labor migration. Kand. diss. (In Ukrainian)*. Kyi'v. 189 p.
4. Smutchak Z.V. (2017). *Derzhavne reguljuvannja migracijnyh procesiv na sil's'kyh terytorijah* [State regulation of migration processes on the rural areas]. *Biznes ta intelektual'nyj capital*. [Business and intellectual capital], no. 3. pp. 95-100.

5. International Migration Report (2017). United Nations. Available at <http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2017.pdf#page=17>. (Accessed 10 November 2018).

6. *Top-10 kraj' n z najshvydshym skorochennjam naselelnja. Ukrai'na u spysku* (2018). [Top-10 countries with the fastest decreasing of population. Ukraine is on the list]. Available at: <https://fakty.com.ua/ua/svit/20180124-top-10-krayin-z-najshvydshym-skorochennyam-naselelnja-ukrayina-u-spysku/>. (Accessed 20 December 2018).

7. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrai'ny*. [State Statistics Service of Ukraine]. Available at <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (Accessed 15 December 2018)

8. *Zovnishnja trudova migracija naselelnja. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrai'ny, statystychnyj bjuleten'* (2017). [Foreign labor migration of the population. State Statistics Service of Ukraine, statistical bulletin]. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publcat/kat\\_u/publ11\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publcat/kat_u/publ11_u.htm). (Accessed 10 November 2018).

9. *Naselelnja Ukrai'ny za 2017 rik.* (2018). *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrai'ny*. [Population of Ukraine for the year 2017. State Statistics Service of Ukraine]. Available at: [http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ\\_new1/2018/zb\\_dy\\_2017.pdf](http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2018/zb_dy_2017.pdf). (Accessed 20 December 2018).

## EVALUATION OF THE STATE OF LABOR MIGRATION OF UKRAINIANS

*Iryna S. Shkura*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine). E-mail: [i.shkura@duan.edu.ua](mailto:i.shkura@duan.edu.ua)

*Tetiana O. Scherbinina*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine). E-mail: [tanyatanyasherbinina@gmail.com](mailto:tanyatanyasherbinina@gmail.com)

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-11

**Key words:** *international migration, migratory processes, structure of migratory movement.*

Ukraine is one of the ten countries with the fastest population decline. According to the EU forecast, by 2050 the population of Europe will be sharply reduced. The population of Bulgaria, Latvia, Moldova, Ukraine, Croatia, Lithuania, Romania, Serbia, Poland and Hungary is estimated to decline by more than 15%. That is, they are mainly Eastern European countries (with several in Central and Northern Europe).

The number of arrivals and departures over the 2010 to 2017 period in Ukraine was analyzed. In 2012, it's could be seen a sharp increase in the number of immigrants to the country. They were mostly immigrants from Russia, who moved to live in Ukraine. The next group of immigrants are the Ukrainians who were looking for a better life in the country of the Eastern neighbor, but decided to return. Another group of immigrants are citizens of the United States and Western Europe, who brought their employees in connection with the entrance to the national market of a large number of foreign companies, as well as representatives of international organizations. The increase in the number of departures and arrivals from (to) Ukraine has been happening since 2016, due to political instability in the country.

Poland is the most favorable and the most popular country for legal employment of Ukrainian citizens among neighboring countries over the past three years. The second place was taken by Russia, the third – Hungary. The intentions of Ukrainian citizens changed in 2017.

The number of Ukrainians working in Poland decreased from 36% to 22%, while the number of people wishing to work in Germany increased to 23%, the number of people wishing to work in Russia decreased from 25% to 6%.

The majority of labour migrants aged 25–49 are those who already have some work experience and qualifications and, last but not least, they maintain a high level of productivity.

We draw attention to the fact that men begin to be involved in labor migration earlier, namely from the age of 25, while women from the age of 35. On the other hand, if men at the age of 50 sharply reduce migration activity, among women in the pre-retirement and younger retirement age there is

a fairly high level of participation in labor migration. The reason for this is that male migrants are predominantly engaged in heavy physical work, while women are engaged in jobs that do not require significant physical effort.

The short-term labor migrants are dominated among the categories of migrants, accounting for 631.8 thousand persons. The number of labor migrants who returned to Ukraine is 562.8 thousand persons, and the number of emigrant workers who worked abroad for 12 months or more, was 108.7 thousand persons. Among the categories of migrants in the host country, the number of short-term migrants in Poland is 45,2%, in the Russian Federation – 35,4% – the number of migrant workers who returned to Ukraine, emigrant workers are dominated in Italy (44,1%), the short – term migrant workers are dominated in the Czech Republic, accounting for 12,1%.

Thus, external labour migration can be characterized as follows:

- labour migration by age structure is more common among men;
- the short-term labor migrants (631.8 thousand people) are dominated among the categories of migrants;
- the largest destination countries of the domestic labor force are Poland (38.9%), Czech Republic (9.4%), Italy (11.3%) and Russian Federation (26.3%)
- there is uneven development of regions of Ukraine (69.4% of the economically active population is involved in labor migration in the West, while in other regions less than 10%).

*Одержано 3.10.2018.*