

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКА ДЕРЖАВНА ІНЖЕНЕРНА АКАДЕМІЯ

На правах рукопису

**НАУМЕНКО РОМАН ПЕТРОВИЧ**

УДК 658.5 : 336.114 (043.5)

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО  
БЮДЖЕТУВАННЯ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник:  
Гудзь Петро Васильович  
доктор економічних наук, професор

**Запоріжжя-2014**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Сучасні наукові підходи до реалізації стратегії розвитку підприємства.....	12
1.2 Поняття і зміст процесно-орієнтованого бюджетування.....	34
1.3 Методичні засади використання процесно-орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії розвитку підприємства.....	59
Висновки до першого розділу.....	77
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	82
2.1 Виявлення галузевих детермінантів стратегічного розвитку підприємств хімічної промисловості.....	82
2.2 Діагностика застосування процесного підходу в досягненні стратегічних цілей підприємства.....	107
2.3 Методи визначення пріоритетів та етапів застосування бюджетного управління в розв'язанні стратегічних проблем розвитку підприємства.....	138
Висновки до другого розділу.....	150
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	154
3.1 Концепція впровадження процесно-орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії розвитку підприємства хімічної промисловості.....	154

3.2 Побудова моделі ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування.....	174
3.3 Застування моделі ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства хімічної промисловості.....	194
Висновки до третього розділу.....	207
ВИСНОВКИ.....	211
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	215
ДОДАТКИ.....	231

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Виробничі підприємства хімічної промисловості є вагомою часткою потенціалу базових галузей вітчизняної промисловості, яка за сприятливих умов ефективного використання виробничих потужностей здатна забезпечити зростання національного багатства, розширене відтворення валового внутрішнього продукту, сприяти економічному та соціальному розвитку суспільства. На сучасному етапі серед перспективних тенденцій розвитку хімічних підприємств виділяється зростання частки наукоємних і високотехнологічних виробництв, зокрема виробництво гумових та пластмасових виробів.

Існує нагальна потреба в оптимізації на підприємствах виробничих потужностей з урахуванням попиту на внутрішньому й світовому ринку, у зниженні ресурсо- та енергоємності виробництва. Необхідне приведення системи технічного регулювання відповідно до міжнародних стандартів, що визначають вимоги до якості продукції, містять екологічні вимоги до продукції та технологічного процесу її виробництва, охорони праці, техніки безпеки та менеджменту якості. Вирішення названих проблем дозволить створити передумови для подальшого розвитку хімічної галузі.

Успішна реалізація відповідних заходів, які мають бути співзвучними ідеям міжнародних документів з питань стійкого розвитку, гальмується відсутністю ефективних управлінських механізмів, здатних забезпечити досягнення підприємствами поставлених стратегічних цілей. У цьому контексті важливим та актуальним постає питання вибору адекватних стратегій, реалізація яких сприятиме не лише виживанню підприємств, а й модернізації основних фондів та підвищенню їх конкурентоспроможності. Засобами досягнення стратегічних і тактичних цілей на провідних підприємствах галузі є адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи, а саме: технології управління якістю, аутсорсинг, реструктуризація,

бюджетування, зокрема процесно-орієнтоване бюджетування. Процесно-орієнтоване бюджетування дає змогу оптимізації виробничих витрат на базі декомпозиції виробничих процесів, оцінки вартості та витрат на кожен ланцюжок створення цінності, що підкріплюються встановленням власника процесу, визначаються у конкретному виробничому місці та часі. Загалом низький рівень показників реалізації визначених стратегій розвитку підприємств хімічної промисловості є комплексною проблемою теорії та практики управління, актуальність вирішення якої не викликає сумнівів.

Значний внесок у розроблення проблем забезпечення ефективної реалізації стратегії підприємства зробили вітчизняні та зарубіжні вчені Е. Аткинсон, І. Ансофф, Р. Банкер, Д. Бродвін, К. Буржуаз, О. Віханський, Р. Дафт, П. Друкер, Р. Каплан, Ф. Котлер, Дж. Куїнн, Дж. Лафта, Г. Мінцберг, А. Ребенко, Дж. Стрікленд, А. Томпсон, А. Чандлер, С. Янг. Теоретичні, методологічні аспекти бюджетування в процесі реалізації стратегії розвитку підприємства, механізми процесно-орієнтованого управління та бюджетування досліджували К. Безгін, М. Білик, М. Бойко, Ч. Брендон, Дж. Брімсон, П. Дойль, Є. Добровольський, Р. Дртіна, Н. Коленда, О. Кузьмін, О. Мельник, В. Мягкий, А. Поддєрьогін, В. Репін, О. Ривкіна, А. Ткаченко, Ю. Утенков, В. Чубай, З. Шацька та інші.

Комплексність та багатоаспектність досліджуваної проблеми обумовлюють необхідність подальшого детального опрацювання питань, пов'язаних із формуванням концептуальних, організаційно-економічних засад реалізації стратегії розвитку підприємств з урахуванням галузевої специфіки хімічного та нафтохімічного виробництва, секторальних особливостей виробництва шин.

Актуальність зазначених вище питань, їх важливість і практична значущість обумовили вибір теми дисертаційного дослідження, його мету та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження виконане відповідно до завдань комплексної

науково-дослідної теми «Організація стійкого функціонування підприємства на основі розробки моделі антикризового управління» (№ ДР 0109U000652) ДВНЗ «Запорізька державна інженерна академія», де автором запропоновано методичні положення щодо використання процесно-орієнтованого бюджетування при забезпеченні реалізації стратегії підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в розвитку теоретичних та науково-методичних положень щодо використання процесно-орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії промислового підприємства.

Відповідно до визначеної мети в дисертаційній роботі поставлені й вирішені такі наукові завдання:

- узагальнити сучасні наукові підходи до реалізації стратегії розвитку підприємства;
- уточнити поняття і зміст процесно-орієнтованого бюджетування;
- визначити зміст методики використання процесно-орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості;
- оцінити застосування процесного підходу в управлінні виробництвом шин;
- здійснити аналіз стану впровадження бюджетного управління виробничою діяльністю при реалізації стратегії розвитку підприємства хімічної промисловості;
- розробити та обґрунтувати концептуальні положення впровадження процесно-орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії розвитку підприємства хімічної промисловості;
- синтезувати модель ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування;

- довести шляхом прогнозування ефективність запропонованої моделі реалізації стратегії розвитку промислового підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування.

**Об'єктом дослідження** є процеси забезпечення реалізації стратегії підприємств хімічної промисловості.

**Предметом дослідження** є система теоретичних, методичних положень і засобів щодо застосування процесно-орієнтованого бюджетування при забезпеченні реалізації стратегії підприємств хімічної промисловості.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дисертаційного дослідження стали фундаментальні положення сучасної теорії управління та економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління, процесно-орієнтованого бюджетування.

Для досягнення поставленої в роботі мети було використано сучасні методи дослідження, зокрема на основі системного підходу до аналізу та синтезу, застосування неформалізованих методів (розроблення системи показників, побудова аналітичних таблиць) здійснено теоретичне узагальнення наукових розробок і пропозицій провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячених проблемам забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства методом процесно-орієнтованого бюджетування. Для вирішення окремих завдань використовувалися формалізовані традиційні методи економічної статистики: метод середніх величин, елементарні методи обробки рядів динаміки, індексний метод – для дослідження динаміки, структури, визначення тенденцій та стратегії розвитку підприємств хімічної та нафтохімічної промисловості України, зокрема визначення тенденцій зміни умов зовнішньої торгівлі на ринках шин; методи фінансово-економічного аналізу: факторний аналіз методом абсолютних різниць – для визначення чинників, що обумовлюють зміну обсягів вітчизняного експорту та імпорту шин; розрахунок фінансових коефіцієнтів та рейтинговий аналіз –

для оцінки застосування процесного підходу в управлінні підприємствами з виробництва шин; математико-статистичні методи вивчення зв'язків (регресійний, кореляційний аналіз зокрема) – для виявлення чинників, що впливають на динаміку виробництва шин в Україні та досягнення стратегічних цілей виробників шин; гар-аналіз – у процесі аналізу стану впровадження бюджетного управління виробничою діяльністю під час реалізації стратегії підприємств хімічної промисловості; методи теорії прийняття рішень (метод аналізу ієрархій) – для обґрунтування моделі ефективного реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування.

Інформаційну базу дослідження склали: законодавчі та нормативно-правові акти; офіційні статистичні дані; первинна документація промислових підприємств хімічної галузі, зібрана, опрацьована та узагальнена особисто автором; монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в поглибленні теоретичних підходів до реалізації стратегії підприємства методом процесно-орієнтованого бюджетування. Відповідно до цього

*вперше:*

- сформульовано концептуальні положення впровадження процесно-орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії розвитку підприємства з обґрунтуванням конструктивних принципів, на яких побудована математична модель вірогідності появи негативних відхилень за параметрами ключових бізнес-процесів, що дозволяє вчасно діагностувати подібні відхилення та вживати відповідних заходів вирівнювання;

*удосконалено:*

- методичний підхід до побудови моделі ефективного реалізації стратегії розвитку хімічного підприємства на основі методу аналізу ієрархій ключових елементів: формулювання стратегії розвитку, розроблення ланцюжка цінності, побудови ієрархії індикативних, конкретних показників,



стратегічних і тактичних бізнес-процесів, формування середньострокового бюджету, розподілу ресурсів поточного бюджету, забезпечення виконання стратегії, що на відміну від існуючих, встановлює структурно-логічну послідовність операцій у процесі використання процесно-орієнтованого бюджетування;

- підхід до прогнозування ефективності запланованих заходів з реалізації стратегії підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування, який на відміну від існуючих ґрунтується на застосуванні методу аналізу ієрархій та регресійного аналізу залежностей показників ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, коефіцієнтів стійкості економічного зростання від критеріїв ефективності бізнес-процесів, що дозволяє передбачати коливання індикаторів реалізації стратегії розвитку підприємства;

- оціночний прийом застосування процесного підходу в управлінні виробництвом, який на відміну від існуючих ґрунтується на виділенні критеріїв: існуючого стану системи управління, ступеня її відповідності й готовності до впровадження процесного підходу в управлінні та результатів запровадження, що дозволяє ідентифікувати передумови застосування процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві шинного виробництва хімічної промисловості;

- підхід до аналізу реалізації стратегії хімічного підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування, який на відміну від відомих ґрунтується на інтеграції функціонального та процесного підходів із виділенням механізму чотирьохетапного зв'язку бюджетів процесів зі стратегією розвитку підприємства, внаслідок чого мінімізуються операційні невідповідності та розриви під час виготовлення шинної продукції;

*набули подальшого розвитку:*

- трактування поняття «реалізація стратегії підприємства», що на відміну від існуючих розуміють як складний процес відтворення стратегічного потенціалу підприємства на основі динамічних причинно-

наслідкових зв'язків внутрішніх і зовнішніх чинників та способу дій для визначення найефективнішого з точки зору досягнення стратегічних цілей підприємства, розподілу ресурсів за бізнес-процесами, повноважень та делегування відповідальності їх власникам із застосуванням визначеного методу калькулювання, розподілу, оцінки витрат та результатів діяльності на основі процесного підходу;

- науково-методичний підхід до оцінки реалізації стратегії розвитку підприємства на основі застосування гар-аналізу та побудови моделей лінійної регресії за кожним етапом у процесі бюджетування діяльності для з'ясування причин невиконання запланованих заходів та оцінювання пріоритетності зон управління, чим зроблено внесок у наукове обґрунтування діагностики стратегічного процесу промислових підприємств на етапі реалізації.

**Практичне значення одержаних результатів.** Одержані в дисертаційній роботі результати можуть використовуватись у процесі прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо стратегічних напрямків розвитку як окремих підприємств, так і в межах об'єднання, що особливо важливо для корпорацій хімічної промисловості. Окремі результати використані в практиці управління ВАТ «Дніпрошина» (довідка про впровадження від 03.09.2012 р. № 03-2719), ПАТ «Росава» (довідка про впровадження від 15.10.2012 р. № 02-2345), Союзу хіміків України (довідка про впровадження від 30.08.2012 р. № 1226/1).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею. Висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. Особистий внесок автора у наукових працях, опублікованих у співавторстві, зазначено в списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертаційного дослідження доповідались автором й одержали позитивну оцінку на таких конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Методологічні та практичні аспекти менеджменту в параметрах

національної економічної моделі» (12–13 квітня 2012 р., м. Черкаси), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні проблеми економіки: нові погляди науковців» (24–25 лютого 2012 р., м. Дніпропетровськ), ІХ Міжнародній науково-теоретичній конференції молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери» (29–30 березня 2012 р., м. Донецьк), ІV Міжрегіональній науково-практичній конференції «Проблеми економіки та управління у промислових регіонах» (27–28 травня 2011 р., м. Запоріжжя), X Міжнародній науковій конференції молодих вчених, аспірантів і студентів «Економіка, управління, фінанси: стан, проблеми та перспективи розвитку» (21 квітня 2011 р., м. Макіївка), ІІ Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання реформування економіки» (25 листопада 2010 р., м. Миколаїв).

**Публікації.** Основний зміст дисертації опубліковано у 15 наукових працях (із них особисто автору належить 11), у тому числі 7 статей у наукових фахових виданнях України (з них 1 публікація включена до міжнародних наукометричних баз), 1 стаття у наукових періодичних виданнях інших держав, 1 стаття у інших наукових виданнях, 6 тез доповідей на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. Загальний обсяг публікацій становить 6,26 друк. арк., з яких особисто авторові належить 5,41 друк. арк.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 136 найменувань, 10 додатків.

Загальний обсяг дисертації – 292 сторінки, у тому числі основного тексту 192 сторінки, 24 таблиці на 22 сторінках, 50 рисунків на 28 сторінках, список використаних джерел на 16 сторінках, додатки на 62 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сучасні наукові підходи до реалізації стратегії розвитку підприємства

Необхідність забезпечення сталого та стійкого довгострокового розвитку реального сектору економіки України, створення передумов підвищення рівня життя населення промислових регіонів обумовлюють нагальну пріоритетність завдань наукового обґрунтування механізмів забезпечення ефективної реалізації промисловими підприємствами свого стратегічного потенціалу.

Серед факторів, що сьогодні обмежують підприємства у результативному та ефективному використанні свого потенціалу, в якісній реалізації своєї місії та бачення можна виділити наступні:

- недостатня увага менеджерів вищої та середньої ланки до питань довгострокового розвитку, відсутність стратегічного мислення, якого вимагає динамізм змін у середовищі функціонування; відсутність розуміння менеджерами середньої та нижньої ланки стратегічних цілей, стратегій розвитку підприємства;

- невідповідність існуючої системи мотивації менеджерів, персоналу задачам з реалізації стратегії; недостатність наполегливості виконавців;

- недостатність ресурсів для реалізації стратегії;

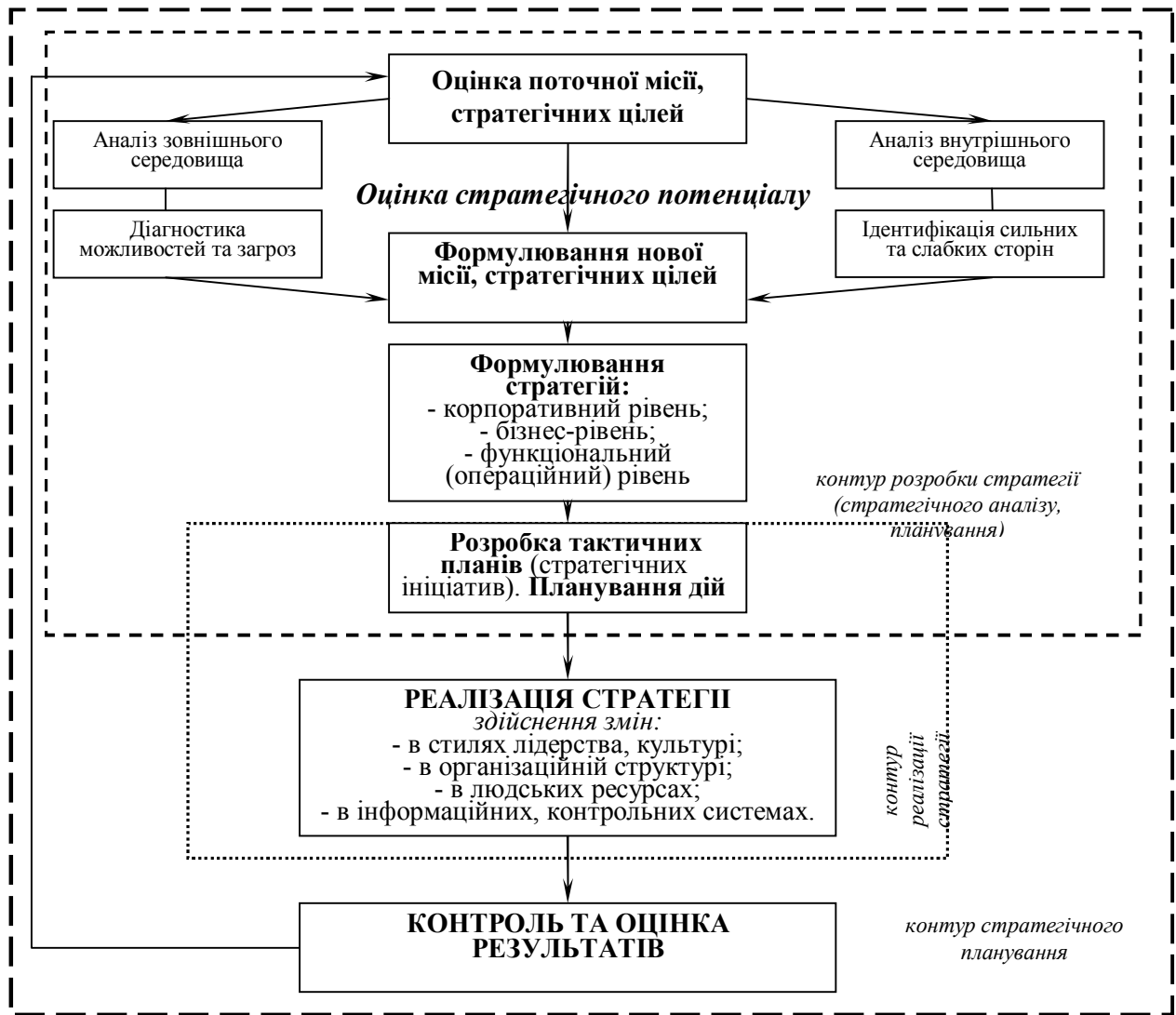
- відсутність реального, життєздатного плану реалізації попередньо сформульованої стратегії розвитку; сподівання на інтуїцію й досвід при прийнятті рішень;

- глобалізаційні процеси, які змінюють внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, безпосередньо впливаючи на споживачів,

параметри попиту, технології виробництва, конкурентів, типи ринків, обсяги підприємства, бізнесу тощо.

Стратегічне управління підприємствами як концепція управління набуло стрімкого розвитку у зв'язку з необхідністю адекватного реагування на зміни в середовищі функціонування підприємств. Це обумовило концентрацію уваги теоретиків і практиків менеджменту, в першу чергу, на питаннях, пов'язаних із стратегічним аналізом, вибором, розробкою стратегії. Поряд з цим, практично неможливо точно спрогнозувати показники майбутнього, адже підприємство, будучи складною відкритою системою, зазнає впливу безлічі факторів, які можуть знаходитись поза його контролем, що зменшує життєздатність сформульованої стратегії. У зв'язку з цим підготовка підприємства до таких змін, набуття ним стійкості, потужності, гнучкості, необхідних в процесі реалізації стратегії є, по-перше, не менш важливим і складнішим завданням в системі стратегічного управління, ніж розробка стратегії, вимагає спеціальних вмінь і навичок працівників підприємства, адже найвдаліша стратегія може не дати очікуваних результатів, або навіть погіршити ситуацію при невмілій її реалізації, поряд з тим, як слабка, помилкова стратегія виявиться успішною при професійному її виконанні [36, с., 392; 97, с. 32]; Томпсон А.А. та Стрікленд А. Дж. вважають, що поєднання вдалої стратегії з успішною її реалізацією сприятимуть надбанню підприємством максимального потенціалу [97, с. 13]; Флуд П., Дромгод Т., Керрол С., Горман Л. зазначають, що вдала стратегія обумовлюється від 5 до 10% – баченням та до 90% – впровадженням [121, р. 2].

Реалізація стратегії подається в науковій літературі як один з етапів процесу стратегічного управління та ілюструє його місце в системі управління підприємством (рис. 1.1) [113, р.499].

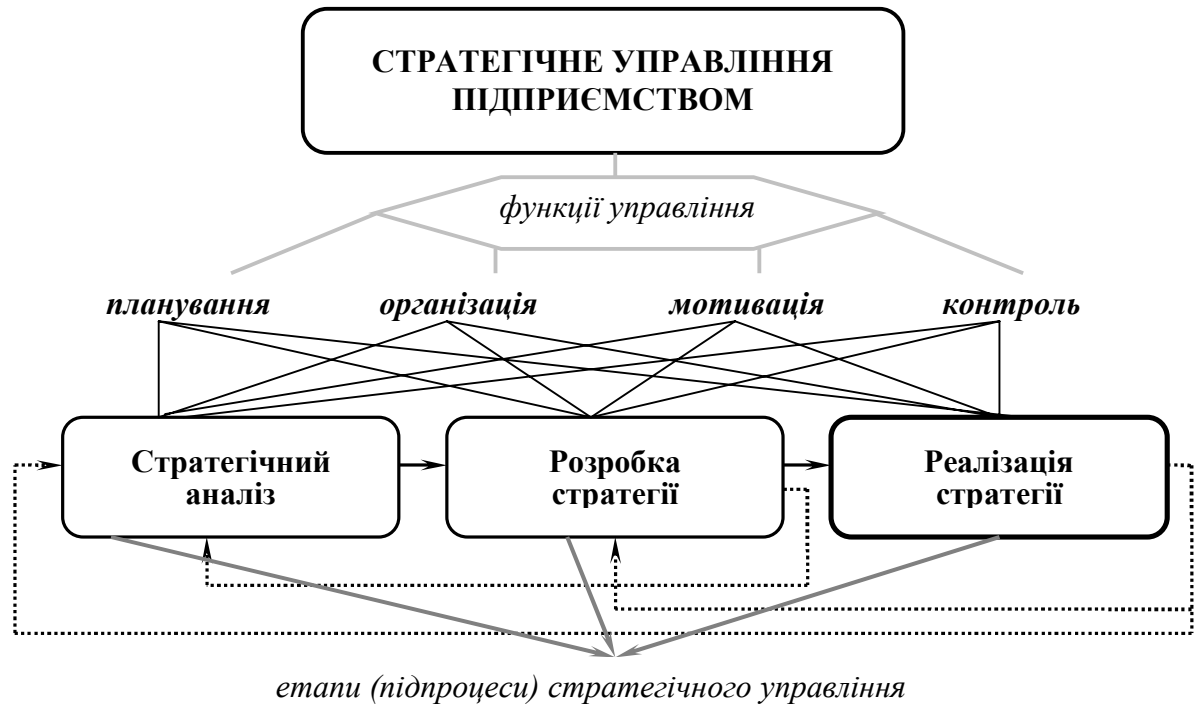


**Рис. 1.1. Схема процесу стратегічного управління на підприємстві**

Якщо керуватися логікою структурних зв'язків, зображених на рис. 1.1, то первинними факторами, що впливають на реалізацію стратегії, є сформульовані стратегії, а фактори середовища функціонування (внутрішнього та зовнішнього) діють опосередковано, що суперечить системному підходу в управлінні. Також в процесі реалізації наступного етапу – контролю та оцінки результатів опосередковано здійснюється зворотній зв'язок з системою стратегічного управління, що певною мірою суперечить і процесному підходу.

Адже, згідно системного підходу в управлінні система стратегічного управління підприємством може бути структурована на взаємопов'язані

підсистеми – управління стратегічним аналізом, розробку та реалізацію стратегії, а в межах кожної підсистеми управління можна виділити функції управління – планування, організацію, мотивацію, які реалізуються як неперервні взаємопов’язані дії (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Взаємозв’язок функцій управління та основних етапів стратегічного управління в контексті системного та процесного підходу**

Реалізація стратегії в науковій літературі означається тотожними поняттями, такими як «стратегічний вибір», «стратегічна поведінка підприємства», «реалізація підприємницької програми розвитку», «здійснення стратегії», «виконання стратегії»; «стратегічний наступ».

На етапі зародження концепції стратегічного управління підприємствами увага керівництва була зосереджена на головній проблемі стратегічного вибору – фіксації планів виробництва на довгострокову перспективу. Пізніше, у 70-х роках, коли «ринок продавця» перетворився на «ринок покупця», це завдання розширене до прийняття рішень щодо бізнесу, який приносив користь, але міг втратити свою привабливість внаслідок змін споживчих пріоритетів. У 80-ті роки ХХ століття під стратегічною

поведінкою підприємства на етапі реалізації стратегії розумілось створення потенціалу змін, здатності підприємства належним чином відповідати на виклик з боку оточення. Основою стратегічних рішень, як і раніше, був вибір, що визначав поведінку підприємства в поточний момент, який розглядався як початок майбутнього, запорука подальшої успішної реакції на зміни, які відбуватимуться в середовищі.

На підставі досліджень, присвячених питанням реалізації стратегії, можна виділити наступні підходи до його трактування як: процес, комплекс, спосіб дій та поєднання процесної та дієвої перспектив (див. табл. 1.1 нижче).

Визначення, які розкривають реалізацію стратегії як процес, представлені в роботах Пітера Ф.Друкера, Мескона М., Дафта Р.Л. Томпсон А.А., Стрикленда А.Дж., акцентують увагу на реалізації стратегії як комплексу дій, які сприяють підвищенню ділової активності в організаційній та фінансовій сферах, і розкривають реалізацію стратегії як трансформування стратегічного плану в дії та здійснення того, що необхідно зробити для досягнення визначених стратегічних і фінансових цілей [96, с. 31, 418]. І.Ансофф у своїй роботі визначає реалізацію стратегії як проведення стратегічних змін в організації, в результаті яких організація опиняється в стані готовності до приведення стратегії у життя [8, с.57]. Подібного підходу до трактування реалізації стратегії як «підготовки до стратегії» дотримуються й деякі інші вітчизняні та зарубіжні вчені [24; 106].

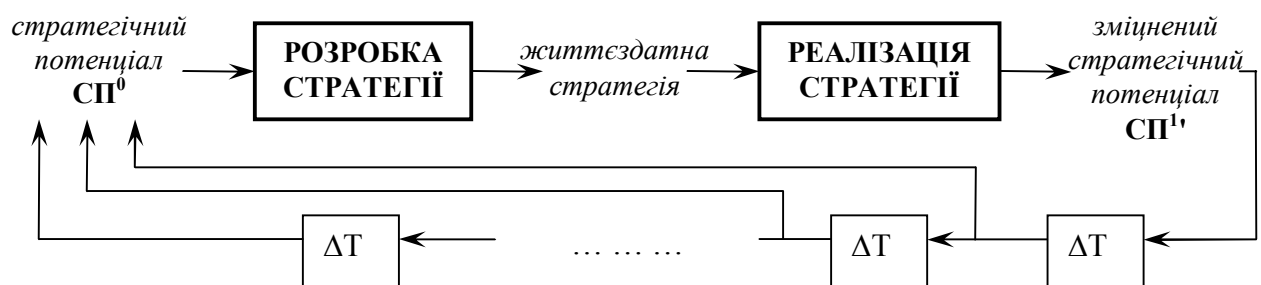
Реалізація стратегії як спосіб дії визначається Дафтом Р.Л. В окремих роботах описання реалізації стратегії ґрунтується на поєднанні двох перспектив: процесної та дієвої, а реалізація стратегії подається як поєднання формальної організаційної структури та механізмів контролю з процесами міжособистісних стосунків, наприклад, стратегічний консенсус, лідерство, комунікації [128, р. 119-134].

Більшість представлених у науковій літературі моделей стратегічного управління, які відображають місце реалізації стратегії, є статичними [28, 29, 80, 111], що не дозволяє врахувати фактор часу в процесі реалізації стратегії.



Адже в сучасних умовах господарювання підприємства самостійно забезпечують джерела свого розвитку, що означає суттєву залежність стратегічного потенціалу від обсягу набутих переваг, створеної доданої цінності в попередні періоди. З цієї точки зору інтерес становить підхід до реалізації стратегії, запропонований Квіном Дж., згідно з ідеями якого формальне раціональне планування часто підміняє контроль замість того, щоб стимулювати інновації та співпрацю. У зв'язку з цим найбільш ефективними зазначений автор вважає стратегії, котрі формуються, реалізуються поступово крок за кроком, розслідуючи, пізнаючи майбутнє, експериментуючи, набуваючи досвіду через часткові дії з реалізації стратегії, ніж через глобальні формулювання загальних стратегій [125]. Такий підхід є певною мірою інтерактивним, оскільки забезпечує постійний зв'язок системи управління підприємства та змін в середовищі функціонування.

Більш конструктивною є динамічна модель, ключовими елементами якої є існуючий стратегічний потенціал, розроблення стратегії та її реалізація, що взаємопов'язані між собою і забезпечують формування життєздатної стратегії та постійне зміцнення стратегічного потенціалу на основі створення доданої цінності у попередні періоди та набуті переваги (рис. 1.3).



**Рис. 1.3.** Динамічна модель процесу стратегічного управління

На рис. 1.3  $\Delta T$  означає фіксований проміжок часу або запізнення, протягом якого буде здійснений певний етап реалізації стратегії, або вирішення завдань, результати чого виражатимуться в досягненні

запланованих показників, які свідчатимуть про зміцнення стратегічного потенціалу підприємства. Наведений рисунок ілюструє ключове питання успішної розробки життєздатної стратегії підприємства – адекватна оцінка його стратегічного потенціалу. Під життєздатною стратегією розумітимемо стратегію, що може бути успішно реалізована з досягненням або збереженням стійкості підприємства як системи.

З'ясування сутності стратегічного потенціалу підприємства ґрунтувалось на визначенні потенціалу (від лат. *potentia* – сила) у широкому розумінні як джерел, можливостей, засобів, запасів, які можуть бути використані для рішення певної задачі, досягнення певної цілі; можливостей певної особи, держави, суспільства в певній галузі; ступеня потужності в будь-якому відношенні, сукупності засобів, необхідних для будь-чого, а також на відомих підходах вчених до визначення даного поняття.

З наведеного слідує, що реалізація стратегії являє собою складний процес відтворення стратегічного потенціалу підприємства на основі динамічних причинно-наслідкових зв'язків внутрішніх і зовнішніх чинників.

В узагальненому та систематизованому вигляді наведені підходи до визначення поняття «реалізація стратегії» представлено в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Порівняльна таблиця підходів до визначення поняття  
«реалізація стратегії підприємства»**

<b>№</b>	<b>Підходи до трактування реалізації стратегії</b>	<b>Джерело</b>
1	2	3
1	Реалізація стратегії як процес	
	постійний пошук шляхів покращення збуту продуктів та послуг, а пов'язуючи процес реалізації стратегії з головними процесами – постачання, виробництво, післяпродажне обслуговування, можливо з'ясувати, що саме є джерелом конкурентних переваг та як їх використати та посилити; організаційні процеси, у їх поєднанні, утворюють ланцюжок цінностей	Charles H. Brandon, Ralph E. Drtina [113, с. 23]

1	2	3
	перетворення програми на реальну, конкретну роботу, за яку несе відповідальність конкретна людина	Друкер Питер Ф. [38, с. 203-206]
	перетворення стратегічного плану на дії	Альберт М., Мескон А. [58]
	перетворення стратегічного плану на життя	Дафт Р. Л. [33, с. 248]
	процес перетворення планів у робочі завдання для забезпечення їх здійснення таким чином, щоб були досягнуті поставлені цілі (Котлер Ф., Келлер К.Л.)	Котлер Ф. [48, с. 761]
2	Реалізація стратегії як комплекс дії	
	комплекс дій, які сприяють підвищенню ділової активності в організаційній та фінансовій сферах, трансформування стратегічного плану в дії та здійснення того, що необхідно зробити для досягнення завданих стратегічних та фінансових цілей	Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. [97, с. 418]
	проведення стратегічних змін в організації, в результаті яких організація опиняється в стані готовності до приведення стратегії у життя	Ансофф И. [8, 24, 120].
3	Реалізація стратегії як спосіб дій	
	використання управлінських та організаційних інструментів і ресурсів для отримання стратегічних результатів	Дафт Р.Л. [33, с. 248].
	прийняття стратегічних рішень генеральним менеджером, доведення їх до керівників підрозділів як підстави для подальших дій; планування нової організаційної структури, зміни в персоналі, планах, інформаційному забезпеченні, системах мотивації, елементах корпоративної культури, які мають підтримувати розроблену стратегію; залучення команд менеджерів в процесі розробки стратегічних рішень, використання технік мозкового штурму, групових динамік з метою з'ясування різних точок зору щодо стратегічного процесу; включення в стратегічний процес менеджерів нижчої ланки, кожного працівника, котрий бажає в цьому прийняти участь; стратегічне планування «знизу – доверху», залучення менеджерів нижчої ланки, стратегія враховує пропозиції кожного працівника, хто їх надавав протягом року	Bourgeois L.J., Brodwin D.R. [112, р. 241-264].

1	2	3
4	Поєднання процесної та дієвої перспектив	
	Реалізація стратегії – поєднання формальної організаційної структури та механізмів контролю з процесами міжособистісних стосунків, наприклад, стратегічний консенсус, лідерство, комунікації	Noble С.Н. [128 р. 119-134].

Зміст дій, пов'язаних з реалізацією стратегії, розкривається за допомогою таких характеристик, як завдання (або етапи) та методи, які формують певні методичні підходи.

Докладно зміст реалізації стратегії описаний в роботах Віханського О.С., Лафта Дж.К., Аткинсона Е.А., Банкера Р.Д., Каплана Р.С., Янг С.М, Томпсона А.А., Стрікланда А.Дж., Пітера Ф. Друкера, низки інших авторів, котрі відрізняються між собою акцентами на тих чи інших аспектах:

1) дослідження, аналіз стану середовища підприємства, цілей та вироблених стратегій: остаточне з'ясування сутності визначених цілей, вироблених стратегій, їх коректності та відповідності одна одній та стану середовища; внутрішньо організаційними процесами, до яких належать структура, система мотивування та стимулювання, норми та правила поведінки, кваліфікація робітників та менеджерів тощо; вибір та приведення до відповідності з існуючою стратегією стиля лідерства та підходу до управління підприємством. Віханським О.С. робиться акцент на необхідності поглибленого вивчення названих аспектів та більш широкого доведення ідей стратегій та смислу цілей до співробітників фірми з метою підготовки для поглибленого залучення співробітників до процесу реалізації стратегії [24];

2) створення передумов для якнайефективнішого використання ресурсів фірми: оцінка ресурсів, їх розподіл, створення умов для зацікавленого залучення співробітників до процесу реалізації стратегій шляхом належної мотивації; приведення ресурсів у відповідність до стратегій, що реалізуються; складання спеціальних програм, виконання яких

має сприяти покращенню ресурсів (наприклад, програми підвищення кваліфікації);

3) перегляд організаційної структури організації: з'ясування відповідності існуючої структури прийнятим до реалізації стратегіям; внесення відповідних змін до організаційної структури фірми;

4) проведення змін в організації: з'ясування та врахування об'єктивних факторів, які завдають умови та можливості проведення змін, створення передумов для реалізації стратегії; розробка сценарію можливого опору змінам, проведення дій з метою послаблення намагання до опору змінам, усунення або зведення до мінімуму реального опору, закріплення проведених змін;

5) перегляд плану виконання стратегії (коли цього вимагають нові обставини); встановлення пріоритетних задач стратегії, адміністративних завдань [53, с. 181; 36, с. 393].

Процесний підхід дозволяє більш широко розкрити зміст реалізації стратегії, оскільки представляє управління як двоконтурний процес: по-перше, як сукупність неперервних взаємопов'язаних дій, або функцій управління (процесів планування, організації, мотивації, контролю, прийняття рішень та комунікацій) [58, с. 41-43], по друге, як управління процесами, які мають місце в організації.

Постає дискусійне питання тотожності та відмінності понять «процес» та «функція управління», яке потребує додаткового осмислення. Так, відповідно до вчення адміністративної школи управління, якій належить авторство теорії процесного управління, процес та функція є тотожними поняттями. Однак, «процес» не завжди можна замінити поняттям «функція», адже управління – це процес (а не функція) реалізації сукупності певних функцій, зазначених вище, кожна з яких може бути представлена як процес. Наприклад, планування – це сукупність процесів з розробки та формування бюджетів [23, с. 218], кожний з яких, в свою чергу, можна деталізувати на простіші процеси. Одночасно, процеси розробки й формування бюджетів

виступають як складові функції планування, як одна з функцій, яку виконує спеціаліст з планування на підприємстві.

Функція є багатогранним поняттям, що виступає як явище, залежне від іншого та змінюване по мірі зміни цього іншого явища. В математиці – це змінювана величина, що залежить від зміни іншої величини (аргументу); як робота, що здійснюється органом, організмом; роль, значення будь-чого; як обов'язок, коло діяльності; призначення, роль [74, с. 763]. За логікою даного визначення діяльність, процеси, явища, які мають місце на підприємстві та приводять до досягнення певних результатів (цілей), є проявом реалізації функцій управління підприємством.

На відміну від визначення поняття «процес» за трактуванням Ожегова С.І., в якому ключовим атрибутом є розвиток («процес - це хід, розвиток будь-якого явища, послідовна зміна станів у розвитку будь-чого» [Там же, с. 558]), теоретики та практики менеджменту трактують процес як операційні методи, в т.ч. політики та процедури, що визначають спосіб, в який здійснюється діяльність (виконуються функції) [119]; як послідовність взаємопов'язаних видів діяльності для досягнення конкретної мети: закупівлі матеріалів, виробництва продуктів, ремонту і технічного обслуговування обладнання або обслуговування споживачів [10, с. 46]; поняття «процеси» ототожнюється авторами з видами діяльності підприємства – збір продукції, обробка замовлень клієнтів, отримання матеріалів від постачальників та їх складування; тобто, ключовим атрибутом є дії певної послідовності. Послідовність видів діяльності, які створюють або постачають товар або послугу клієнтам, визначають як ланцюжок створення цінності [10]. «Процес» є одним з ключових понять, закладених в основу стандартів серії ISO 9000:2000, та визначається як сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, як перетворюють входи на виходи [3].

Деякі автори ототожнюють процес управління з реалізацією стратегії та процесом управління стратегічними змінами, зміст яких вони вбачають в особистому управлінні керівником конкретними діями та послідовністю

виконання стратегії, спостерігаючи за цим процесом та приймаючи рішення щодо того, що слід робити для отримання бажаних результатів. Це знання витікає з глибокого розуміння бізнесу та його оточення. Тобто йдеться про один процес – процес виконання стратегії та його складові [97, с. 420, 421]:

1) створення життєздатної структури: відбір талановитих людей на ключові позиції; перевірка відповідності досвіду, головних переваг, управлінського таланту, технічних ноу-хау; організація бізнесу і процесу прийняття рішень таким чином, щоб це відповідало успішній організації стратегії;

2) приведення організаційної структури у відповідність до стратегії; наявність взаємозв'язку структури організації та здатності її до розвитку, досягнення результатів була встановлена Е.Т. Пенроуз [129] та А.Д. Чандлером [110], це підтверджується в численних працях вчених та практиків менеджменту [38]);

3) визначення стратегічно значимих видів діяльності; налаштування системи зв'язку та функціональної координації; визначення обсягу влади для кожного менеджера та ступеня незалежності кожного підрозділу; передача підприємством виконання неосновних операцій іншим підприємствам; адаптація організаційних структур;

4) вдосконалення стратегії: реінжиніринг, реорганізація, спрямовані на створення належних умов успішної реалізації стратегічного плану, що передбачає встановлення відповідності між стратегією, з одного боку, та навиками, досвідом, можливостями організації та її структурою, з іншого; між стратегією та бюджетними асигнуваннями; між стратегією та політикою; між стратегією та внутрішніми підтримуючими системами; між стратегією та системою винагороди; між стратегією та корпоративною культурою [Там же, с. 476, 477];

5) перегляд бюджетів для того, щоб направляти достатньо ресурсів у ті види діяльності в ланцюжку цінностей, які визначають стратегічний успіх;

б) виконання стратегії: встановлення відповідних стратегії курсів та процедур; введення найкращої практики і техніки для забезпечення постійного розвитку та вдосконалення;

7) інсталяція підтримуючих систем, що створюють можливість персоналу компанії успішно здійснювати свою стратегічну роль щодня; поєднання системи винагород та стимулювання з виконанням стратегії на високому рівні та досягненням поставлених цілей;

8) створення робочого оточення та корпоративної культури, що підтримують стратегію;

9) забезпечення внутрішнього керівництва (лідерства), необхідного для реалізації стратегії та її вдосконалення в процесі реалізації.

Аткінсон Е.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг С.М. виділяють ряд задач, пов'язаних з реалізацією стратегії підприємства: визначення послідовності операцій процесу з виділенням видів діяльності; побудова ланцюжка цінності; організаційний контроль (постановка цілей – планування, доведення цілей до працівників – комунікація та виконання, моніторинг досягнутих результатів та співставлення їх з цілями (вимірювання), вжиття заходів щодо усунення розходжень між фактичними та цільовими показниками результативності (виправлення); делегування відповідальності за досягнення організаційними процесами цілей; управління процесами (операційний контроль); усунення видів діяльності, витрати ресурсів на здійснення яких перебільшують їх цінність, шляхом реінжинірингу, перепроектування існуючих процесів [10, с. 78-102].

Завдання, складові реалізації стратегії дають ученим підстави для виокремлення інструментів реалізації стратегії, таких, як:

- організаційна структура; стратегічний план («інструмент встановлення документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного вибору» підприємства [36, с. 399]; фінансове планування, що передбачає переведення результатів стратегічних рішень у різні типи фінансової документації [Там же, с. 401]; ланцюжок цінностей – як



інструмент в ідентифікації необхідних для реалізації стратегії ресурсів [Там же, с. 399];

- матриці (матриця способів стратегічного управління, що дозволяє аналізувати залежності стратегії і впливу планування, матриця «зміни-опір в організації» для аналізу залежності змін, які відбуваються в організації, і опору цим змінам); бюджетування, – безпосередньо пов'язане з вирішенням завдання розподілу економічних ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства [9];

- корпоративна культура – як сукупність неформальних процедур, що превалюють в організації, переважна філософія, що дає змогу найкраще досягнути організаційних цілей [36, с. 412], набір базових цінностей, переконань, негласних угод на норм, які поділяються всіма членами організації; система загальних цінностей та припущень щодо того, що й як робиться в організації [33, с. 98]; комплекс думок, що поділяються членами компанії, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин, способів ведення бізнесу, які обумовлюють індивідуальність компанії в більшому ступені, ніж продукція, що випускається [11, с. 397]. І. Ансофф вводить поняття стратегічної культури, під якою розуміє модель поведінки в процесі намагання організації досягти певного результату [8, с. 197-199].

Ще одним інструментом реалізації стратегії у формі соціально-психологічного засобу управління виступає лідерство як здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи [91, с. 355]. У теоретичних та науково-практичних дослідженнях лідерству відводиться важлива роль в успішній реалізації стратегії підприємства.

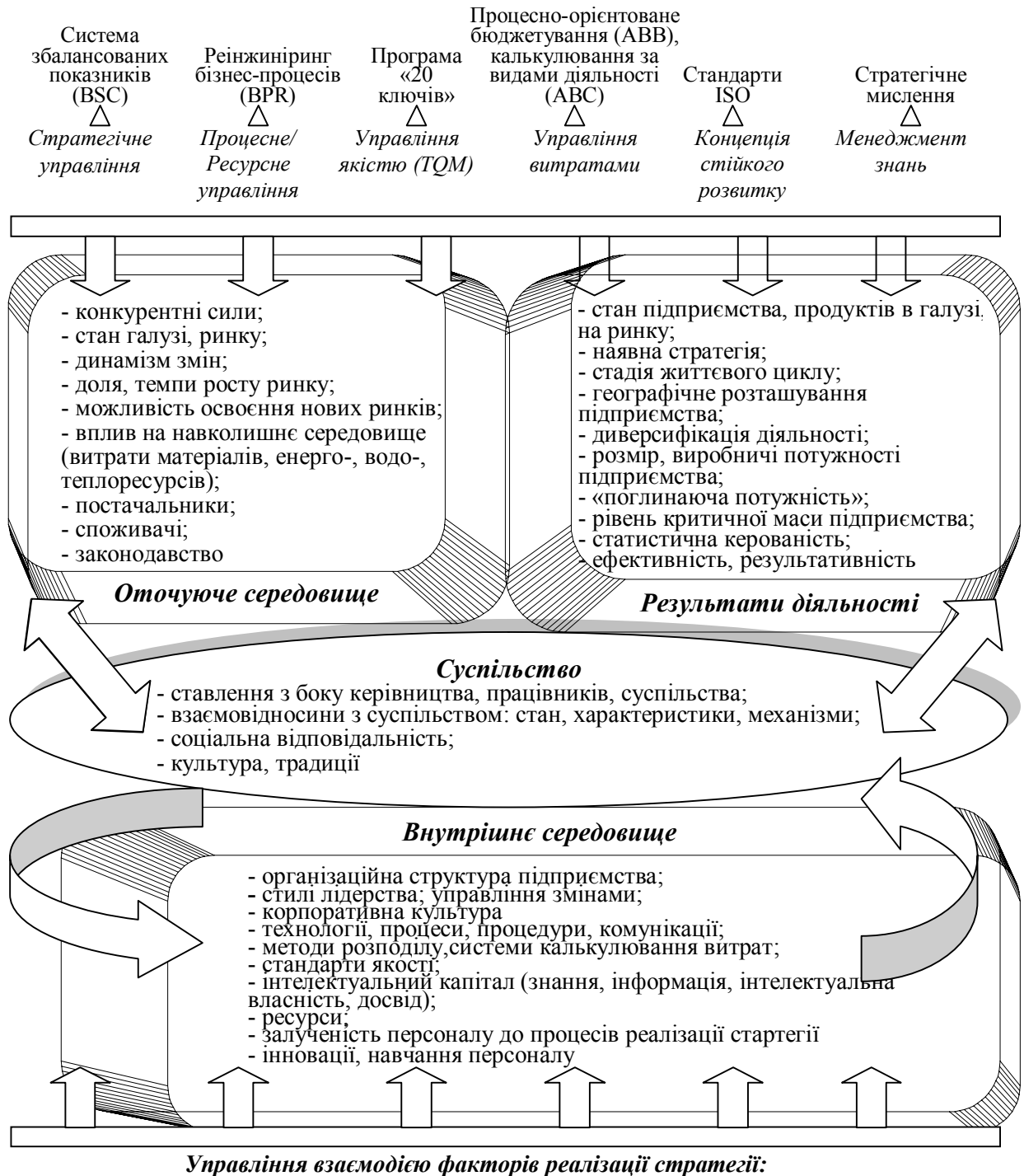
До інструментів реалізації стратегії також відносять управління за цілями та, узагальнено, «перетворення стратегії на дії», або планування.

Приведення в дію підприємством зазначених етапів, елементів в процесі досягнення стратегічних цілей залежить від різноманітних чинників, комбінація яких обумовлює середовище реалізації стратегії. Емпіричні

дослідження факторів реалізації стратегії вітчизняними підприємствами практично відсутні. Серед досліджень закордонних вчених, пов'язаних з даним питанням, можна зазначити Cater T., Pucko D., котрі виділяють проблеми у формулюванні стратегії, управлінні змінами, організаційній культурі, організаційній структурі та лідерстві як фактори, які можуть заважати у реалізації стратегії [115]. Crittenden Victoria L., Crittenden William F. всі фактори розподіляють у дві групи: структурні та управлінські вміння [124, р. 301-309]. Wilson K., Wong Su Mon виділяють як фактори зобов'язання менеджерів приймати участь в процесі реалізації стратегії, відповідність сформульованої стратегії баченню, підтримка вищестоячих менеджерів, широка підтримка стратегії всією організацією, залученість персоналу до процесів реалізації стратегії [135, р. 2395-2401]

Чинники, що впливають на процеси реалізації стратегії, можна умовно розподіли на три категорії: 1) чинники, пов'язані з результатами діяльності підприємства, 2) внутрішнього та 3) зовнішнього середовища, що формуються насамперед під впливом суспільних факторів (рис. 1.4).

До чинників, які визначають результати діяльності підприємства, нами включено такі: стан підприємства, продуктів в галузі, на ринку (за Віханським О.С.); наявна стратегія; стадія життєвого циклу; географічне розташування підприємства; диверсифікація діяльності; розмір, виробничі потужності підприємства; «поглинаюча потужність» як здатність підприємства визначати, засвоювати та використовувати знання з середовища функціонування Schmidt Tobias, [132]; рівень критичної маси підприємства, яку Ансофф І. визначає як мінімальний бюджетний рівень підприємницької, маркетингової та операційної діяльності, який необхідно підтримувати з метою збереження життєздатності [8, с. 95]; статистична керованість, яка визначається в літературі як стан, за якого відсутні ознаки значних причин варіацій та реакція на підйоми або спади не повинна бути різкою, оскільки це може призвести до додаткових варіацій та збільшити кількість проблем [34, с. 283]; ефективність та результативність діяльності.



**Рис. 1.4. Чинники реалізації стратегії розвитку підприємства**

Фактори внутрішнього середовища – організаційна структура підприємства; стилі лідерства; управління змінами; корпоративна культура; технології, процеси, процедури, комунікації; методи розподілу витрат; стандарти якості; інтелектуальний капітал (знання, інформація,

інтелектуальна власність, досвід); інновації, навчання персоналу; залученість працівників до процесів розробки, реалізації стратегії. Зв'язок між розвитком підприємства, результатами реалізації стратегії та ресурсами підприємства досліджували Lockett A., Thompson S., Morgenstern U., акцентуючи увагу на залежності диверсифікації, переорієнтації, бар'єрах до вступу на ринок від ресурсів, їх обсягу, прогресивності, поширеності, унікальності тощо [125, р. 9-28], у зв'язку з чим ресурси включені нами до переліку чинників реалізації стратегії. Розподіл ресурсів є однією з функцій реалізації стратегії, тому відповідні фактори також доцільно виділити: функціональна організаційна структура, застосовані методи розподілу витрат (прямий, послідовний, взаємний розподіл) та системи управління витратами (калькулювання витрат) (за Аткинсон Е.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг С.М.) [10].

Чинники оточуючого середовища за Kaenzing J., Friot D., Saade M., Margini M., Jolliet O., це – конкурентні сили; стан галузі, ринку; динамізм змін; доля, темпи росту ринку; можливість освоєння нових ринків; вплив на навколишнє середовище (витрати матеріалів, енерго-, водо-, теплоресурсів); постачальники; споживачі; законодавство [122, р 38-54].

Чинники, що генеруються в суспільстві, – ставлення з боку керівництва, працівників; ставлення з боку суспільства; взаємовідносини з суспільством: стан, характеристики, механізми; соціальна відповідальність; культурне середовище, традиції.

Проведений аналіз представлених в літературі описів моделей стратегічного управління, підходів до реалізації стратегії дозволяє зробити висновок про недосконалість сучасних підходів до реалізації стратегії розвитку вітчизняних підприємств, концептуально та методично обґрунтованих на відповідність відомим підходам до управління, хоча окремі з них мають ознаки процесного, ситуаційного, системного підходів. Це обумовлює необхідність формування сучасної концепції реалізації стратегії розвитку підприємств, базовим підґрунтям якої мають бути принципи та положення системного, ціннісного, відновлювально-еволюційного,

комплексного, маркетингового, процесного, структурного, поведінського підходів в управлінні з урахуванням останніх тенденцій, які набувають поширення в масштабах глобального мислення та спонукають підприємства переоцінювати підходи до вимірювання своєї успішності.

З урахуванням зазначеного сучасні підходи до реалізації стратегії розвитку підприємства мають поєднувати в собі елементи наступних:

- системний підхід: первинним відносно підприємства є зовнішнє оточення, яке включає вхід та вихід системи, зв'язок із зовнішнім оточенням, зворотній зв'язок; внутрішня структура як сукупність взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують переробку входу на вихід та досягнення цілей системи, – є вторинною; з позицій концепції стійкого розвитку кожне підприємство має бути представлене як унікальна система, відмінна від інших, зі своїми індикаторами стійкого розвитку, зв'язками, результатами діяльності;

- якісний підхід – підприємство має бути представлене в чотирьох перспективах: конституційній (встановлюються стратегії, цілі, яких має досягти організація), концептуальній (визначається структура та процеси, необхідні для досягнення цілей, реалізації стратегії), поведінковій (визначаються процедури) та оцінювальній (створюється система контролю, звітування, оцінювання з метою моніторингу процесів розвитку);

- відновлювально-еволюційний підхід: постійне відновлення виробництва об'єкту для задоволення потреб ринку з меншими, у порівнянні з кращим аналогічним об'єктом на даному ринку, витратами на одиницю корисного ефекту;

- інтеграційний підхід – націлений на встановлення зв'язків між стадіями життєвого циклу об'єкту управління, рівнями управління по вертикалі (функціональними підрозділами) та горизонталі (бізнес-процесами);

- стандартизаційний підхід – передбачає вибір оптимального співвідношення між стандартними та індивідуальними рішеннями при

формуванні об'єктів, розробку та впровадження системи стандартів відповідної категорії;

- нормативний підхід – встановлення нормативів за важливими елементами підсистем: цільової, забезпечувальної, управлінської та керованої;

- маркетинговий підхід – орієнтація управлінської підсистеми при вирішенні будь-яких задач на зовнішніх і внутрішніх ринках споживачів;

- ціннісний підхід – управління спрямоване на досягнення мети максимізації найбільш ймовірної цінності підприємства в довгостроковій перспективі на основі прийняття стратегічних управлінських рішень, які ґрунтуються на ключових детермінантах цінності;

- процесний підхід – розглядає загальні функції управління як взаємопов'язані; процес управління є ланцюгом неперервних взаємопов'язаних дій із стратегічного маркетингу, плануванню, організації процесів, обліку та контролю, мотивації, регулювання;

- структурний підхід – передбачає визначення значущості, пріоритетів серед факторів, методів, принципів й інших інструментів у їхній сукупності з метою встановлення раціональності співвідношення та підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів;

- ситуаційний підхід – концентрується на тому, що придатність різних параметрів й методів управління визначається конкретною ситуацією в конкретному місці та у конкретний час;

- поведінковий підхід – надання допомоги працівнику в осмисленні ним його можливостей, творчих здібностей на основі застосування концепцій поведінських наук до побудови та управління підприємством; основне завдання даного підходу – підвищення ефективності підприємства за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

Зазначені підходи реалізуються за допомогою інструментів, які відповідають концептуальним положенням процесного управління (реінжиніринг, редизайн бізнес-процесів), управління якістю (TQM)

(20 «ключів»), управління витратами (процесно-орієнтоване бюджетування – АBB, АВС), стійкого розвитку (міжнародні стандарти екологічного менеджменту серії ISO), менеджменту знань (стратегічне мислення) (рис. 1.4). Застосування концепцій процесного, системного управління, TQM, управління витратами, стійкого розвитку, менеджменту знань обумовлене присутнім в кожній з них стратегічним вектором, вираженим інструментами і моделями, котрі становлять базис реалізації стратегії розвитку підприємства:

- TQM – 20Keys (програма «20 ключів»), автором якої є І.Кобаясі, в основі якої – система з балансом між «якістю, ціною та швидкістю» [122]; застосування моделі “20 ключів” в процесі управління реалізацією стратегії підприємства розглядається А.Б.Рязанцевим [85, с. 15-21].

- концепція стійкого розвитку, згідно з якою стійкий розвиток визначається на макрорівні Світовим комітетом оточуючого середовища та розвитку як такий, що задовольняє потреби сучасного покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [131], сьогодні набуває поширення в теорії та практиці менеджменту через запровадження міжнародних стандартів якості серії ISO, наприклад, ISO14000 – міжнародний стандарт на системи екологічного менеджменту; досліджується в роботах Birkin F., Cashman A., Koh S.C.L., Liu Z. [111, р. 64-77].

Менеджмент знань, під яким розуміється систематичний та інтегративний процес координації видів діяльності, що охоплюють всю організацію, – придбання, створення, накопичення, розповсюдження, розвиток та застосування знань індивідами та групами в цілях досягнення цілей організації [130, р. 39-49] набув розвитку в 90-х роках ХХ ст. Раєвський С.В. в роботі [79, с. 17-22] підтверджує стратегічну орієнтацію менеджменту знань як сукупності взаємодіючих та взаємозалежних елементів з управління знаннями (процесів, баз даних, програмного забезпечення, організаційних структур), що забезпечує досягнення поставлених цілей. Стратегічне мислення як неперервний та творчий процес

збирання даних для прийняття необхідних рішень, як стан мислення досліджено в роботах [134, р. 129-135; 120]. Складові компоненти процесу стратегічного мислення: сканування, систематизація, формулювання гіпотез, мультиваріантний аналіз, калібрування інформації, визначення альтернативних шляхів досягнення цілі, аналіз, прогнозування, прийняття рішень щодо вибору конкретного способу дій.

Роль стратегічного мислення в процесі реалізації стратегії виявляється в його здатності залучати працівників цих процесів, забезпечувати колективне розуміння стратегії, сприяти покращенню навчання, а в довгостроковій перспективі – поєднувати працівників навколо спільної ідеї, що за певних зусиль може перетворитися на конкурентну перевагу підприємства. В роботах зарубіжних вчених підкреслюється важливість інформації, знань як важливих об'єктів бізнес-процесів на підприємстві, його здатність визначати, засвоювати та використовувати інформацію трьох типів: внутрігалузевої, з інших галузей та дослідницьких інститутів [116, р. 129-131; 104].

Результати з'ясування особливостей становлення та змісту сучасних підходів до реалізації стратегії розвитку підприємства дають підстави стверджувати, що науково-практичні підходи до трактування реалізації стратегії, висвітлені в роботах вітчизняних і зарубіжних авторів, є відображенням еволюційних процесів розвитку теорії та практики менеджменту. Сучасні тенденції в науці управління дозволяють говорити про аналогічні підходи до реалізації стратегії розвитку підприємства, теоретичним підґрунтям яких є сучасні концепції, практичним – відповідні методичні підходи, втілювані у дію певними прийомами, методами, механізмами. Встановлено, що процес реалізації стратегії має починатися з моменту, коли підприємство чітко уявляє, яких результатів має досягти.

Зміст дій, пов'язаних з реалізацією стратегії, представлено як двоконтурний процес: по-перше, як сукупність неперервних взаємопов'язаних дій, або функцій управління (процесів планування,



організації, мотивації, контролю, прийняття рішень та комунікацій, по друге, як управління процесами, які мають місце в організації, у складі таких елементів: створення життєздатної структури; приведення організаційної структури у відповідність до стратегії; визначення стратегічно значимих видів діяльності; налаштування системи зв'язку та функціональної координації; визначення обсягу влади для кожного менеджера та ступеня незалежності кожного підрозділу; передача підприємством виконання неосновних операцій іншим підприємствам; адаптація організаційних структур; вдосконалення стратегії, реінжиніринг, реорганізація; перегляд бюджетів; встановлення відповідних стратегії курсів та процедур; введення найкращої практики і техніки для забезпечення постійного розвитку та вдосконалення; інсталяція підтримуючих систем; створення робочого оточення та корпоративної культури, що підтримують стратегію; забезпечення внутрішнього керівництва (лідерства), необхідного для реалізації стратегії та її вдосконалення в процесі реалізації.

Наведено класифікацію чинників реалізації стратегії розвитку підприємства, яка, на відміну від існуючих підходів, передбачає їх розподіл на три категорії: 1) чинники, пов'язані з результатами діяльності підприємства, 2) внутрішнього та 3) зовнішнього середовища, що формуються насамперед під впливом суспільних факторів. Це дозволило визначити інструменти реалізації стратегії, які відповідають концептуальним положенням процесного управління (реінжиніринг, редизайн бізнес-процесів), управління якістю (TQM) (20 «ключів»), управління витратами (процесно-орієнтоване бюджетування – АBB, АВС), стійкого розвитку (міжнародні стандарти екологічного менеджменту серії ISO), менеджменту знань (стратегічне мислення). Застосування концепцій процесного, системного управління, TQM, управління витратами, стійкого розвитку, менеджменту знань обумовлено присутнім в кожній з них стратегічним вектором, вираженим інструментами і моделями, які становлять базис реалізації стратегії розвитку підприємства.

З'ясування сфер прикладного застосування кожного з перелічених підходів в процесі реалізації стратегії потребує формування методичного підходу щодо реалізації стратегії, яка відбивала би процеси глобалізації, інтелектуалізації, інформатизації економіки, її інноваційного спрямування, складовим завданням чого є дослідження ПОБ як інструменту реалізації стратегії.

## **1.2 Поняття і зміст процесно-орієнтованого бюджетування**

Як слідує з результатів дослідження сутності сучасних підходів до реалізації стратегії, вітчизняні підприємства потребують забезпечення доступними та ефективними методами управління на основі ПОБ.

Зародження наукової економічної думки стосовно сутності, значення бюджетів, бюджетування прийнято співвідносити з 1916 р., коли був опублікований урядовий документ США «Елементи складання бюджету штату» [106, с. 38]. Протягом наступних десятиліть було розроблено та впроваджено в практику різні підходи до бюджетування – бюджетування, орієнтоване на результат, система «планування – програмування – бюджетування», «бюджетування з нуля», прирістне бюджетування, бюджетування на основі видів діяльності. Активні дослідження вітчизняних вчених, присвячені проблемам бюджетування, проводились з кінця 90-х років ХХ ст.

Проведений аналіз робіт вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячених теорії бюджету і бюджетування [10, 15, 16, 21, 23, 26, 35, 39, 47, 57, 59, 75, 88, 94, 95, 96, 101, 103, 114], дозволяє стверджувати наступне:

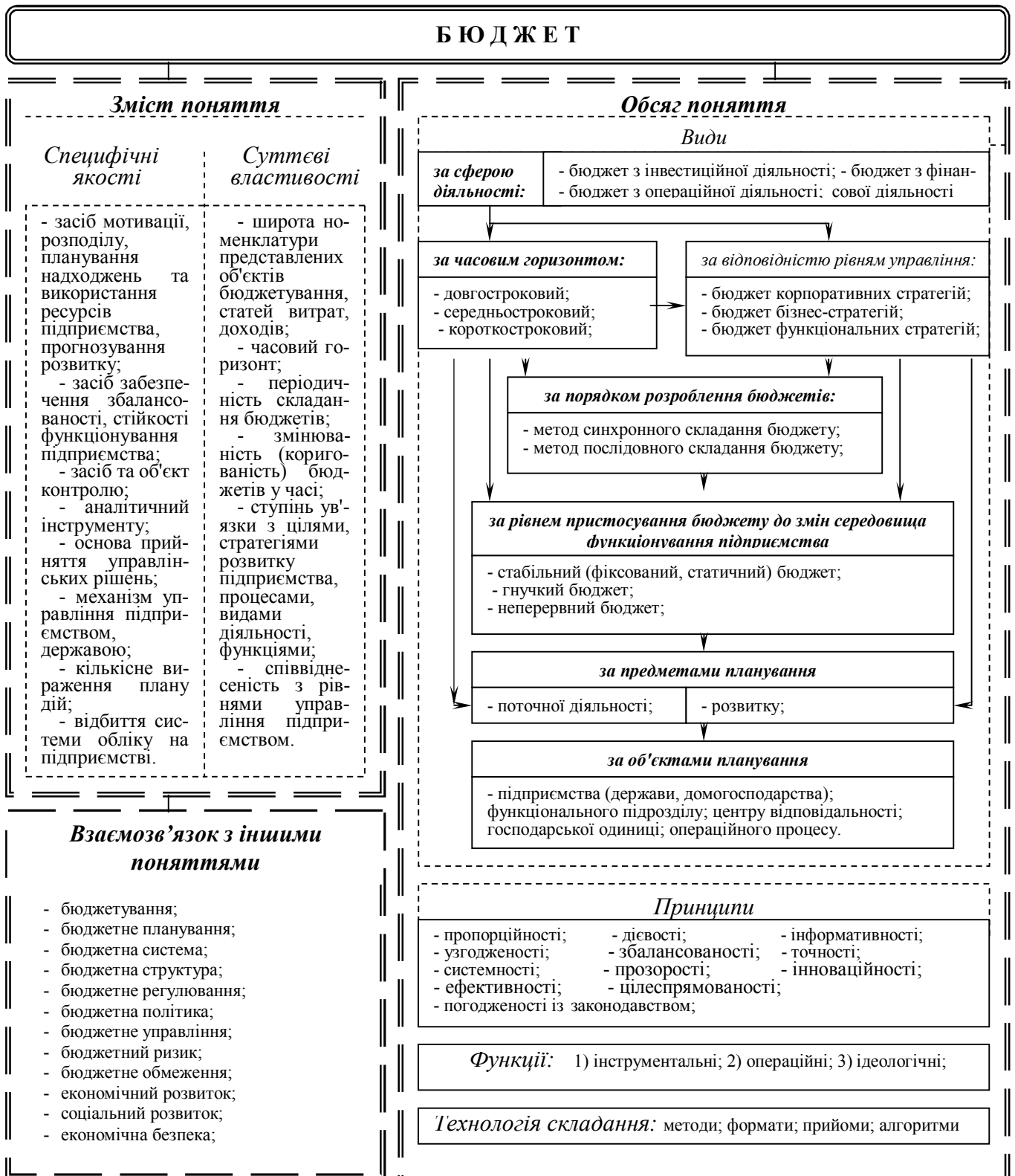
- бюджет у конкретному значенні виступає як документ, що містить інформацію про кількість, напрямки використання грошей, розміри доходів та витрат для управління державою, підприємством, особисті витрати або витрати домогосподарств; в якості кошторису доходів та витрат, кількісного

вираження плану дій, плану довго-, середньо-, короткострокового розвитку, аналітичного інструменту, фактору, що впливає на реалізацію функцій управління;

- бюджет як абстрактно-логічна категорія може бути представлено як певне кількісне та якісне співвідношення джерел формування та напрямків витрачання коштів, інших ресурсів підприємства, які визначають вектор та силу його розвитку; об'єкт контролювання, основу прийняття управлінських рішень;

- сутнісні, якісні, кількісні властивості бюджетів визначаються змінюваністю таких їх характеристик, як обсяг, наповнюваність статтями, суб'єктно-об'єктні відносини, що обумовлюють їх певну видову структуру, обсяг виконуваних функцій.

Виходячи з трактування якості як категорії філософії, яка відображає важливі сторони об'єктивної дійсності, наявність суттєвих ознак, властивостей, особливостей, що відрізняють один предмет або явище від інших, та виходячи з трактування властивостей як сторін предмета, що обумовлюють його відмінність або схожість з іншими предметами та таких, що проявляються у взаємодії з ними, а в сукупності становлять якість предмету [100, с. 241], визначено, що бюджет як категорія може виступати в якості засобу мотивації, розподілу, планування надходжень та використання ресурсів підприємства, прогнозування розвитку; засобу забезпечення збалансованості, стійкості функціонування підприємства; засобу та об'єкту контролю; аналітичного інструменту; основи прийняття управлінських рішень; механізму управління підприємством, державою; кількісного вираження плану дій; відображення системи обліку на підприємстві (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Бюджет як формально-логічна категорія (складено автором)**

Сутнісні властивості бюджетів формують: широта номенклатури представлених об'єктів бюджетування, статей витрат, доходів; часовий горизонт планування; періодичність складання бюджетів; змінюваність значень показників бюджетів у часі; ступінь зв'язаності з цілями, стратегіями розвитку підприємства, процесами, видами діяльності, функціями; відповідність завданням управління різних ієрархічних рівнів.

В науково-практичній літературі містяться описи різних способів класифікації бюджетів підприємства, згідно з якими виділяють бюджети за сферою діяльності: інвестиційної, операційної, фінансової; за видами витрат: поточний, капітальний бюджети; функціональний, операційний, комплексний (зведений) бюджети за номенклатурою витрат [16; 96], а в інших джерелах – за об'єктами планування та обліку [78].

Функціональні бюджети відбивають результати процесів, які піддаються натуральній та вартісній оцінці. В операційних бюджетах (план продажів, капітальних витрат, виробничий план, виробничу потужність, план закупівлі матеріалів, план найму та навчання персоналу, адміністративних та дискреційних витрат) враховується фінансовий результат діяльності підрозділів підприємства [78]; деталізується в рамках відповідного часового періоду зміст показників, які відображаються в поточному плані доходів і витрат з операційної діяльності [16, с. 125]; міститься прогноз доходів та витрат в наступному операційному періоді, в тому числі місячні прогнози продажів, виробництва й операційних витрат [10, с. 658; 96, с. 146].

Зведені бюджети підприємства це – бюджет доходів та витрат, руху грошових коштів, за балансовим листом – бюджети вищого рівня, котрі відбивають прибуток, ліквідність, рентабельність капіталу підприємства. Ткаченко А.М. розширює уявлення про зведений (консолідований) бюджет як такий, що складається з двох частин – операційного та фінансового бюджетів, інтегрованих індивідуальних бюджетів [96, с. 146], а Аткінсон Е. використовує поняття генерального бюджету як підсумкового, основного бюджету, що об'єднує результати складання операційних бюджетів та

прогнозних фінансових результатів [10].

Необхідно зазначити, що вітчизняними та зарубіжними авторами по-різному трактується поняття капітального бюджету або бюджету капітальних вкладень. Наприклад, Ткаченко А.М. дає визначення бюджету капітальних вкладень як складової головного бюджету підприємства, яким планується використання амортизаційних відрахувань як джерела власного фінансового ресурсу підприємства [96, с. 147]. За визначенням Бланка І.О., капітальний бюджет є формою доведення до конкретних виконавців результатів поточного плану капітальних вкладень, розроблюваного на етапі здійснення нового будівництва, реконструкції, модернізації основних засобів, придбання нових видів обладнання і нематеріальних активів підприємства, у вигляді двох розділів – капітальних витрат та джерел надходження коштів (інвестиційних ресурсів) [16, с. 127]. Брендон Ч., Дртіна Р. розглядають капітальний бюджет як ланку, що пов'язує стратегією розвитку підприємства з його ресурсами – персоналом, матеріалами, обладнанням тощо, а капітальне бюджетування – як механізм визначення структури витрат підприємства через збільшення або зменшення обсягу постійних ресурсів, які їй виступають об'єктом бюджетування [113, с. 434-435].

Фінансовий бюджет – бюджет, що ідентифікує очікувані фінансові наслідки видів діяльності, котрі сумуються в операційних бюджетах: звіт про очікувані грошові потоки, прогнозний балансовий звіт, прогнозний звіт про прибутки [10, с. 658]. Косарєв О.Й, Волик В.М. до фінансових бюджетів відносять бюджет капітальних вкладень, який визначає прогнозовану вартість придбання основних фондів, витрати на збільшення потужностей і строки здійснення відповідних витрат, а також бюджет податкових виплат, що визначає обсяг та строки сплати податків, зборів і відрахувань до бюджетів і цільових фондів [47, с. 14].

В процесі дослідження встановлено, що класифікація плану податкових виплат як бюджету є дискусійним питанням, адже за визначенням, наведеним у (Аткінсон, с. 659), бюджет – це кількісний вираз грошових притоків

(надходжень) та відтоків (виплат), які передбачають наслідки поточних операційних рішень та відбивають, чи зможе фінансовий план задовольнити цілям організації. З цього слідує, що необхідною ознакою бюджету є співставлення наявних обсягів грошових коштів та їх джерел, витрат та доходів, прибутків та цілей, витрат та джерел тощо; а документ, що містить односторонню інформацію про плановані показники у вартісному або кількісному виразі (тільки витрати, кошти, джерела або доходи тощо) має ознаки плану або кошторису.

За методами розроблення виділяють статичний (стабільний, фіксований), гнучкий бюджети. Фіксовані бюджети: від досягнутого («прирістне бюджетування», при якому рівень витрат планованого періоду базується на величині фактичних витрат на цю статтю в минулому періоді – 9, с. 697); за аналізом додаткових варіантів; «з нуля», за якого для кожного планованого періоду початкова база за кожною статтею дорівнює нулю, що потребує ретельного обґрунтування кожної статті витрат. Лапенков В.І. класифікацію бюджетів доповнює наступними: за функціональною ознакою – бюджети майна, доходів та витрат, руху грошових коштів, операційної діяльності; за відношенням до рівня інтеграції управлінської інформації: бюджет центру первісного обліку, консолідований бюджет; в залежності від часового інтервалу: стратегічний та оперативний бюджет; в залежності від етапу бюджетного процесу: плановий та фактичний бюджет [52].

В залежності від організації бюджетного процесу виділяють авторитарне бюджетування, коли керівник доводить до підлеглих, яким буде їхній бюджет, на основі цільових показників; напружені бюджети – бюджети, в яких встановлюються цілі, що сприймаються як амбіційні, але такі, які можуть бути досягнуті; еластичне бюджетування – бюджетування на основі еластичних цілей, відмінність яких від звичайних цілей в тому, що вони набагато перевищують минулі показники, а сутність – в тому, що еластичні цільові показники впевнено проштовхують організацію до граничного режиму роботи [10, с. 701-703]. Бюджетування за участю виконавців

використовує метод сумісного процесу прийняття рішень; а консультативне бюджетування це – метод, за якого менеджери звертаються до підлеглих обговорити їх ідеї відносно бюджету, але сумісного прийняття рішень не слідує. Дана класифікація бюджетування підпадає й під критерій ступеня мотивації співробітників до участі в процесі складання бюджетів, при цьому перший підхід відповідає вищому ступеню мотивації, ніж другий.

В залежності від періодичності повторення бюджетів: періодичний бюджет – здійснюється для циклу річного та неперервне бюджетування – процес, при якому планування здійснюється на певний період часу, зазвичай на рік, організований у вигляді бюджетних підінтервалів (місяць або квартал). При закінченні одного бюджетного періоду організації виключають його з основного бюджету та замість нього додають бюджетний період [10, с. 695-696].

Хруцький В.Є., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. усі види бюджетів розділяють на чотири групи: основні бюджети (бюджет доходів і витрат, руху грошових коштів, розрахунковий баланс); операційні бюджети (бюджет продажів, бюджет прямих матеріальних витрат, бюджет управлінських витрат), допоміжні бюджети (бюджети податків, план капітальних витрат, кредитний план), додаткові (спеціальні) бюджети (бюджет розподілу прибутку, бюджети окремих проектів і програм) [104, с. 37].

Узагальнення підходів до класифікації бюджетів підприємства на основі досліджень Аткінсон Дж., Бланка І.О., Брендон Ч., Добровольського Є.Ю., Лапенкова В.І, Косарева О.Й., Хруцького В.Є. дозволило представити систематизовану структурно-видову класифікацію бюджетів підприємства (рис. 1.6), з якої, попри її детальність, нечітко простежується зв'язок між видами бюджетів та цілями управління, процесами, які відбуваються на підприємстві [12, 16, 85]. Саме тому існує необхідність уточнення даної класифікації, вдосконалення з урахуванням концептуальних положень сучасних наукових підходів до управління підприємством.



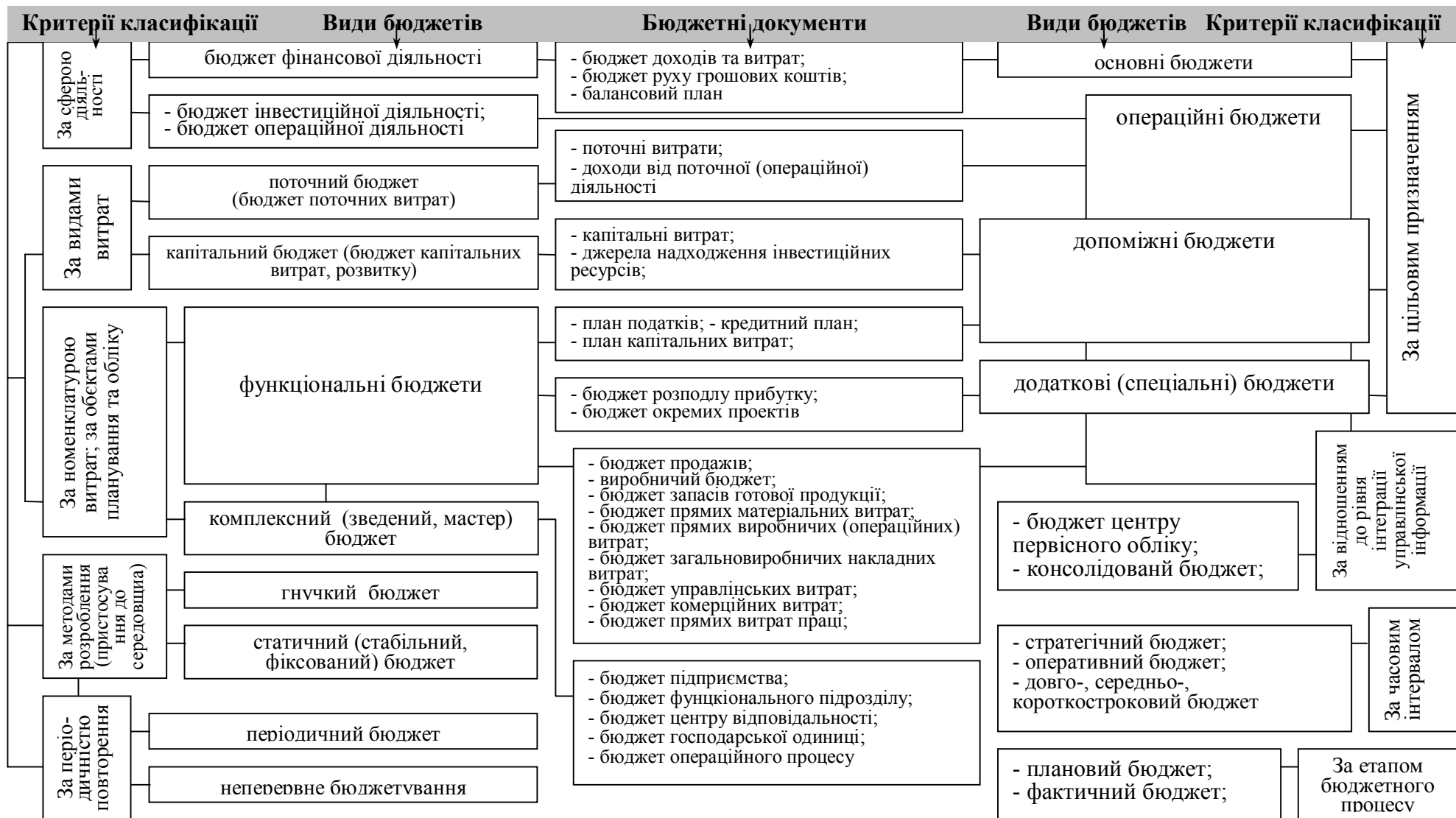


Рис. 1.6. Систематизована структурно-видова класифікація бюджетів підприємства

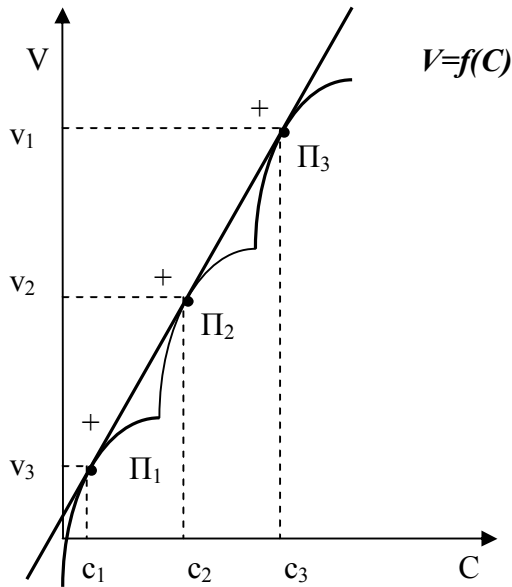
Класифікація бюджетів, які складаються на основі процесно-орієнтованого підходу, ґрунтується на класифікації бізнес-процесів і видів діяльності підприємства, що потребує вивчення цих категорій.

Операція – це будь-який захід, або система дій, об'єднаний (об'єднані) єдиним задумом і направлений (направлені) на досягнення певної мети [19, с. 9]. Процес – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють входи на виходи [3].

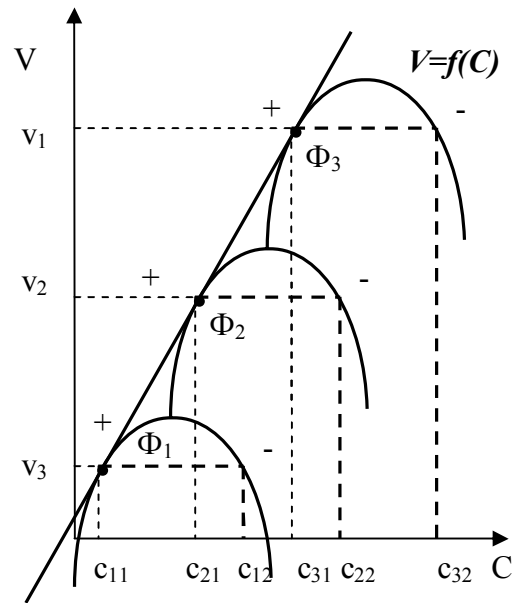
Виходячи з того, що сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів визначається як система, то процес – це система, котра перетворює входи на виходи. Важливим є те, що входами до процесу здебільшого є виходи інших процесів, що дає змогу розбудувати організацію як цілісну складну систему з притаманною їй структурою зв'язків. Процеси, на відміну від функцій, завжди можна оцінити не тільки за результативністю як ступенем реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а й за критерієм ефективності – співвідношенням досягнутих результатів, отриманої корисності (цінності) та використаними ресурсами. Здійснюючись опосередковано через процедури певної послідовності, процеси лежать в основі формування так званого ланцюжка цінності.

На рис. 1.7 та рис. 1.8 зображено теоретичну модель залежності рівня доданої цінності як результату процесу та відповідних йому витрат при процесному та функціональному підходах до калькулювання вартості продукції.

При процесному підході управління підприємством здійснюється на основі інформації про види діяльності (процеси), яка дозволяє виявляти дефекти в роботі, та витрати діяльності (процесів), що допомагає визначити пріоритетність дій щодо підвищення ефективності процесів або їх усунення. Витрати  $n$ -го процесу ( $c_n$ ) породжують певну додану цінність ( $v_n$ ).



**Рис. 1.7. Процесний підхід до бюджетування**



**Рис. 1.8. Функціональний підхід до бюджетування**

Грунтуючись на визначеннях термінів, наведених у стандарті ISO 9000-2000 «Система менеджменту якості. Основні положення і словник», згідно з якими продукція – це результат процесу, процес – це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють входи на виходи [3], а елементи на виході попереднього процесу є елементами на вході наступного, то ланцюжок створення цінності можна представити у вигляді, як це показано на рис. 1.7; а наступний процес розпочинається в момент, коли попередній досягає максимального рівня доданої цінності.

Процесам притаманна відстежуваність – можливість визначити історію, застосування та місцезнаходження того, що розглядається. При описі процесів може бути задіяна функція часу, виходячи з чого процеси можуть оцінюватись за характеристикою надійності, під якою ми розуміємо такі властивості процесів, як завершеність, витривалість досягнутих результатів у часі, можливість здійснення коригувальних дій (при необхідності).

Види діяльності як робота з перетворення вхідних ресурсів на вихідні результати виділяються на основі визначення таких вихідних результатів по

кожному виду діяльності, а також ресурсів, необхідних для отримання відповідного результату [22, с. 75]. Виділяють основні або первинні, забезпечувальні або вторинні, проектні (єдиночасні) види та підвиди діяльності. Первинні (основні) види діяльності безпосередньо спрямовані на розв'язання задач, що входять до переліку функціональних обов'язків працівників відділу або підрозділу, можуть бути охарактеризовані кількісно вимірюваним результатом. Вторинні (забезпечувальні) види діяльності є допоміжними відносно первинних видів діяльності підприємства, наприклад, адміністративна, секретарська робота, навчання, лінійний контроль тощо. Проектні (єдиночасні) види діяльності мають конкретні терміни свого початку та закінчення. Підвиди діяльності деталізують види діяльності на підрівні з метою визначення вихідного результату діяльності, точного планування потреби в ресурсах.

З точки зору концепції орієнтації на створення цінності для споживача виділяють такі процеси: вибір цінності (сегментування споживачів, вибір ринку, ціннісне позиціонування), втілення цінності (розробка продукту, системи обслуговування, ціноутворення, ресурсозабезпечення, виробництво, розподіл, обслуговування), ціннісна комунікація (торгівельний персонал, просування, реклама) [37]. Інші автори [10, с. 83] виділяють такі процеси: діяльність з організації роботи з клієнтами; інноваційна діяльність; операційна діяльність та сервісна діяльність.

За методикою фірми Arthur Andersen та Міжнародного довідково-аналітичного центру Американського центру з вивчення продуктивності та якості (ARQC), виділяються операційні процеси (вивчення ринків та споживачів, розробка бачення та стратегії, розробка продуктів та послуг, маркетинг та збут, виробництво та постачання, виробництво та постачання в сфері послуг, виставлення рахунків-фактур та обслуговування клієнтів) управлінські та допоміжні (створення та управління відділом кадрів, управління інформацією, управління фінансовими та матеріальними ресурсами, управління екологією та технікою безпеки, управління

взаємозв'язками з зовнішнім оточенням, управління вдосконаленням та змінами) [там же, с. 81].

Згідно з методикою Davenport, прийнятна кількість бізнес-процесів обмежується 10-20 та на прикладі двох багатонаціональних компаній – IBM та Херох демонструються рівні, до яких доцільно визначати певні бізнес-процеси [там же, с. 81]: збір інформації про ринок, вибір ринків, визначення потреб, розробка апаратного забезпечення, розробка послуг, виробництво, задоволення потреб клієнтів, взаємовідносини з клієнтами, послуги, зворотній зв'язок з клієнтами, маркетинг, інтеграція рішень, фінансовий аналіз, планова інтеграція, бухгалтерський облік, кадрова робота, інфраструктура інформаційних технологій.

Комплексна класифікація з акцентом на функціональних сторонах основних процесів запропонована групою американських науковців, а саме за:

- призначенням та роллю – у промислових організаціях – основні: допоміжні й обслуговуючі та управлінські, у сервісних – основний (переробний), забезпечувальний, управлінський;

- формою взаємодії з суміжними процесами – аналітичний, синтетичний, прямий;

- ступенем охоплення робіт – повний, частковий;

- організаційними відносинами – простий, складний;

- характером дії на предмет праці – технологічний, природний;

- характером застосованого обладнання – замкнутий (апаратурний), відкритий (локальний);

- неперервністю в часі – неперервний, дискретний;

- неперервністю за продуктом – неперервний (виготовлення неподільного продукту), дискретний (виготовлення продукту, що ділиться на частини);

- ступенем механізації (автоматизації) – ручний, механізований, автоматизований, автоматичний;

- стадіями – підготовча стадія, стадія дезагрегованого виконання робіт, стадія поєднання (спорядження, збирання) [9].

Брендон Ч., Дртіна Р. наводять класифікацію бізнес-процесів за 5 групами [113, с. 180]: 1) процеси загальнокорпоративного рівня – стосуються управління персоналом, інформаційними системами, облік, фінансове планування, планування-бюджетування, зв'язки з громадськістю, зацікавленими сторонами; 2) залучення нових клієнтів, придбання нових видів діяльності – дослідження та розвиток, рекламування-просування, пропозиції, прийом замовлень, навчання персоналу; 3) розробка продукту та ознайомлення з ним – розробки та дослідження, планування, розробка продукту, розвиток, інжиніринг процесів, тестування продуктів; 4) операції – прогнозування, постачання, виробництво, складування, обслуговування; 5) підтримка споживачів – пакування, розповсюдження, навчання споживачів, технічна допомога, сервісне обслуговування.

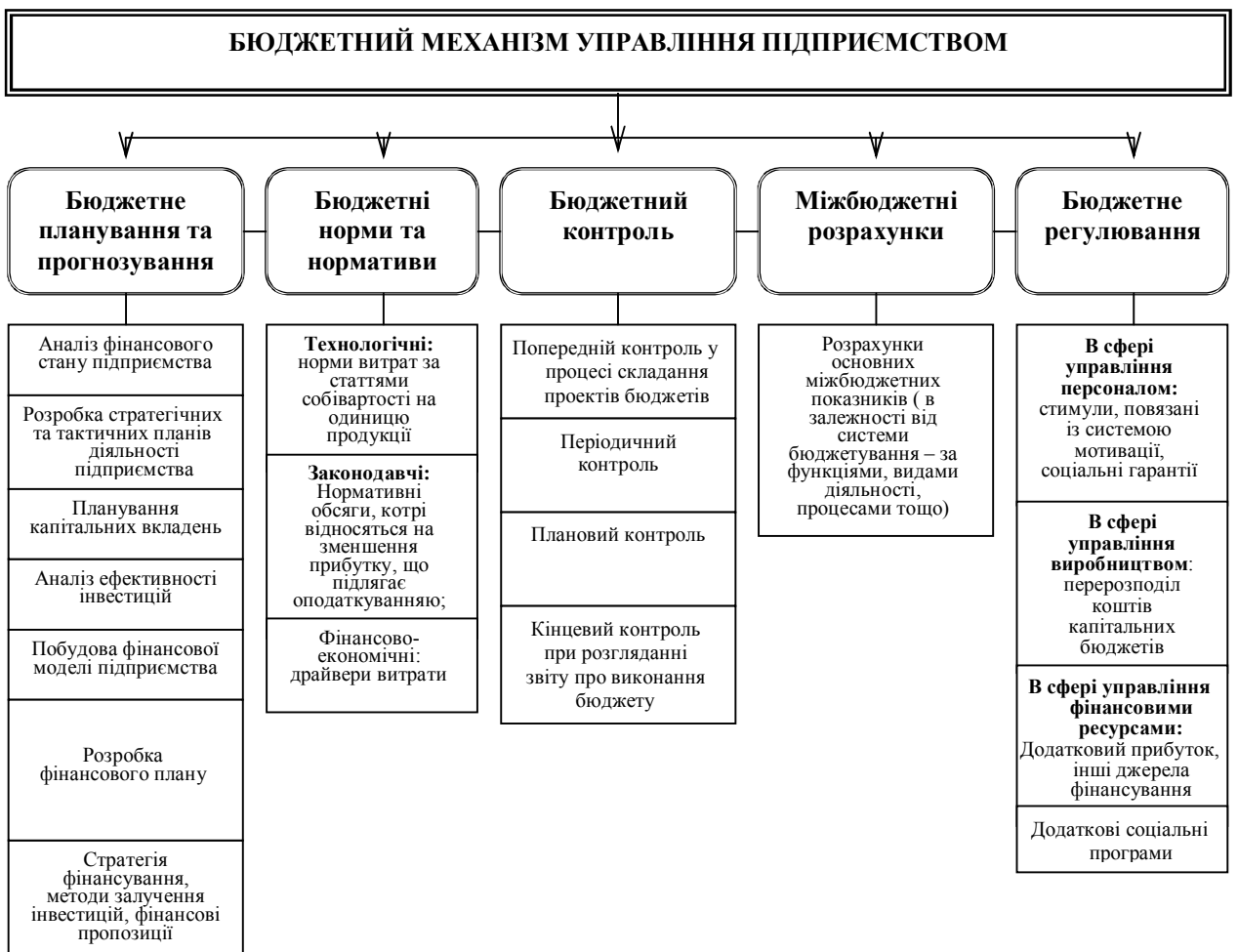
Наведені процеси можуть бути деталізовані в залежності від поставлених цілей, завдань відповідно до стандартів, правил, нормативів, технологічних регламентів.

На основі узагальнення, систематизації наведених підходів до класифікації бюджетів та процесів запропоновано наступну класифікацію бюджетів за видами (див. додаток А, табл. А.1):

- бюджет розробки бачення та стратегії підприємства,
- бюджет управління програмною роботою з навколишнім середовищем,
- бюджет управління поліпшеннями та змінами,
- бюджет управління людськими ресурсами,
- бюджет управління інформаційними ресурсами,
- бюджет управління фінансовими та матеріальними ресурсами,
- бюджет аналізу ринку та потреб споживачів,
- бюджет розробки продуктів або послуг,
- бюджет обслуговування споживачів.

Викладене вище дає підстави стверджувати, що роль ПОБ значно істотніша за інструмент управління статичним функціонуванням суб'єкту бюджетування і пов'язана з управлінням динамічним розвитком підприємства, що акцентуалізується також роботами науковців [13, 59, 67, 104].

Як зазначено в п. 1.1 даної роботи, проблеми реалізації стратегій розвитку підприємств потребують поглибленого дослідження з позицій практики управління. Вивчення ПОБ як механізму управління реалізацією стратегії є складовою цієї системної наукової задачі, вирішення якої потребує дослідження бюджетного механізму управління підприємством (рис. 1.9).



**Рис. 1.9. Бюджетний механізм управління підприємством**

Можна констатувати наявність двох протилежних підходів до з'ясування сутності процесно-орієнтованого підходу в управлінні, які

сформувались на основі поглядів вітчизняних та зарубіжних вчених: перший ґрунтується на протиставленні процесного підходу функціональному, до якого звертається більшість авторів [12, с. 3-7]. При функціональному підході до управління працівник, на якого покладено виконання певної окремої функції в межах певного центру фінансової відповідальності, відповідає лише за її виконання; а при процесному підході працівник належить до певного центру процесної відповідальності. Тобто відповідальність визначена як за ресурси на вході до операційної системи, так і за отримані так звані «елементи на виході».

Бюджетування в площині функціонального підходу представлено на рис. 1.10.



**Рис. 1.10. Функціональний підхід до бюджетування**

Бюджети складаються за принципом виконуваних функцій, або центрів фінансової відповідальності [23, 104, 112]. Недоліками такого підходу, які



можуть негативно впливати на якість стратегічного управління, є нез'ясованість інноваційної складової в управлінні підприємством, місця інформаційної, комунікативної системи підприємства; відсутність чіткого розподілу відповідальності вищого, середнього менеджменту та виконавців на операційному рівні, ув'язки системи бюджетування із стадією життєвого циклу підприємства та його корпоративною культурою.

Зв'язок життєвого циклу підприємства та його корпоративної культури досліджував І. Адізес (I. Adizes), котрий доводив, що організації, які знаходяться на однакових етапах розвитку (зародження, дитинство, швидке зростання, юність, розквіт, стабілізація, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація або смерть), матимуть спільні риси своїх культур за чотирма напрямками розвитку: орієнтація на найближчі (тактичні) цілі, на стратегічний розвиток, на формальну структуру, на внутрішню інтеграцію. У зв'язку з цим ми поділяємо ідеї вчених, котрі не вбачають можливості роз'єднати ці два підходи – функціональний та процесний, оскільки вони є доповненням один одного та дозволяють представити модель управління у двовимірному просторі [113, с. 179], що наочно проілюстровано на рис. 1.11.

*Функціональна площина організації*

		Функція (підрозділ) 1	Функція (підрозділ) 2	...	Функція (підрозділ) m
<i>Процесна площина організації</i>	Процес 1	$P_{11}$	$P_{12}$	...	$P_{1m}$
	Процес 2	$P_{21}$	$P_{22}$	...	$P_{2m}$
	Процес 3	$P_{31}$	$P_{31}$	...	$P_{3m}$
	...	...	...	...	...
	Процес n	$P_{n1}$	$P_{n2}$	...	$P_{nm}$

**Рис. 1.11. Представлення організації у двовимірному просторі як проєкції процесної та функціональної площин**

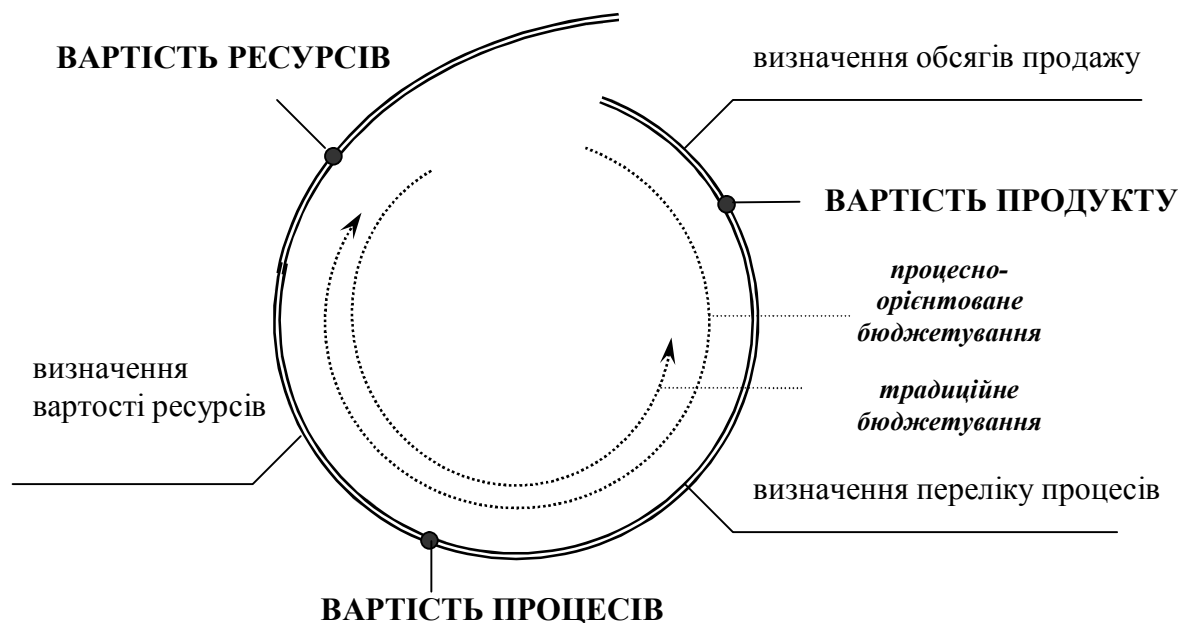
Більше того, у зв'язку з прогресуючими процесами вдосконалення електронних технологій у сфері комунікацій, виробництва, прийняття рішень, змінами у структурі ринків споживачів, параметрах попиту, відповідними їм докорінними змінами в маркетингових технологіях підприємств, які вони будуть змушені впроваджувати в умовах, за висловом Ф. Котлера, «гіперконкурентної економіки» [48, с. 769], інтеграція підходів є необхідною умовою успішної реалізації стратегії. Зокрема такими способами, як холістичний маркетинг, маркетинг вражень, цільовий маркетинг, автоматизація маркетингових процесів, менеджмент взаємостосунків із споживачами, аналіз рентабельності за сегментами, покупцями, каналами розподілу, науково-практичні здобутки в сфері функціонального та процесного підходів знаходять подальший розвиток. Наприклад, у концепції ціннісно орієнтованого управління підприємством, яке базується на концепціях вартісно-, процесно-, компетентнісно-, антикризово-, екологоорієнтованого управління та «спрямоване на досягнення мети максимізації найбільш ймовірної цінності підприємства для всіх складових соціально-економічної системи ... на основі прийняття стратегічних управлінських рішень, що базуються на ключових детермінантах цінності» [17, с. 78, 80].

ПОБ як управлінський механізм, що дає вартісну оцінку кожного бізнес-процесу підприємства, визначає вплив кожного з них на обсяг та структуру фінансових ресурсів, адекватний розподіл відповідальності, можливість включати цілі бізнес-процесів до стратегічних цілей підприємства [56].

Процесно-орієнтоване управління – структурування видів діяльності та бізнес-процесів організації для задоволення потреб клієнтів та зовнішніх споживачів при мінімальному витрачанні ресурсів, котрі використовуються для виробництва постійного за якістю вихідного результату; це планування та контроль діяльності організації через (на основі) її видів діяльності та бізнес-процесів [22].

Процесний підхід покладено в основу комплексу стандартів якості менеджменту серії ISO, які виходять з того, що успішне керівництво підприємством передбачає систематичність та прозорість, що може бути забезпечено на основі дотримання принципів: орієнтація на споживача; лідерство керівника; залученість працівників; постійне поліпшення; прийняття рішень, заснованих на фактах; взаємовигідні відносини з постачальниками; системний підхід до менеджменту та процесний підхід, згідно з яким бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю та відповідними ресурсами управляють як процесами [3].

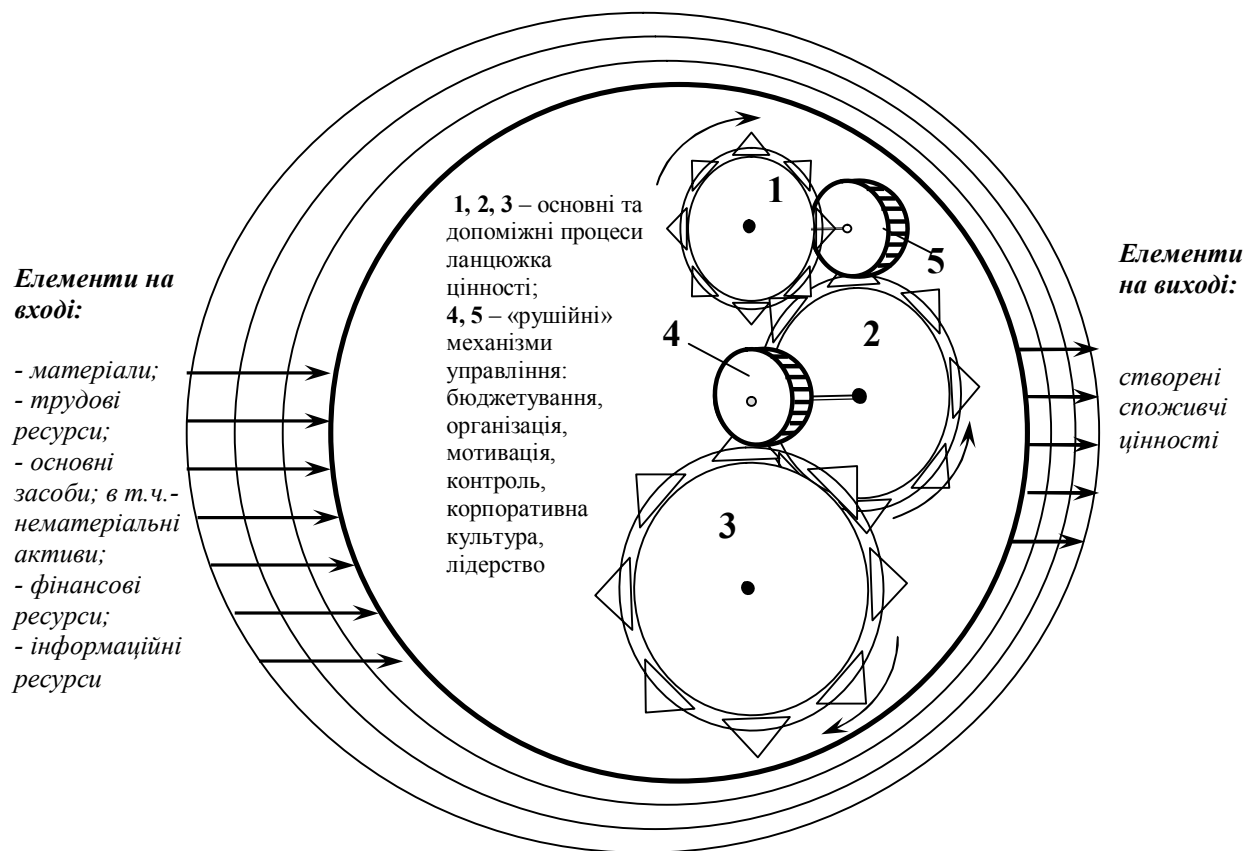
ПОБ є процесом, зворотнім до процесу традиційного бюджетування, оскільки його відправною точкою є передбачення обсягів продажу продукту, визначення ціни завданого обсягу, визначення переліку процесів, необхідних для вироблення обумовленої кількості продукту та формування їх вартості, визначення ресурсів, необхідних для здійснення процесів, та їх вартості. При традиційному підході до бюджетування, навпаки, визначальною є вартість ресурсів, яка впливає на вартість процесів та їхній набір; останні формують вартість продукту, а визначеній ціні відповідає певний обсяг попиту на ринку (рис. 1.12).



**Рис. 1.12. Процесний та традиційний підходи до бюджетування**

Узагальнюючи ідеї наукових положень, сформульованих в працях зарубіжних і вітчизняних вчених, справедливим є твердження, що ПОБ виходить за межі процесного підходу до управління, поєднуючи в собі ознаки, принципи, елементи, механізми інших відомих підходів в управлінні: системного, ситуаційного, ціннісного.

Системний підхід в організації ПОБ виявляється в тому, що підприємство представляється як система, що містить дві складові: зовнішнє оточення, яке включає вхід та вихід системи, зв'язок з зовнішнім оточенням, зворотній зв'язок та внутрішня структура як сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкту управління на об'єкт, переробку входу на вихід й досягнення цілей системи. За Фатхутдіновим Р.А., діяльність такої системи постійно залежить від різноманітних змінних обставин [99, с. 98] (рис. 1.13, 1.14).



**Рис. 1.13. Процесно-орієнтоване бюджетування діяльності підприємства як система (розроблено автором за роботами [6, 58, 99])**



**Рис. 1.14. Процесно-орієнтоване бюджетування як система  
(розроблено автором за роботами [6, 58, 99])**

Справедливими також є принципи побудови та функціонування систем: самоорганізування, синергія і розвиток. Організація та зміст ПОБ також характеризуються такими системними ознаками:

- цілісність, оскільки ПОБ охоплює сукупність елементів, що становлять певне ціле, яке має спільні властивості та певну поведінку;

- елементність, оскільки кожен з елементів, з яких побудована система бюджетування, може розглядатись як система іншого порядку зі своїми елементами;

- ієрархічність, що виявляється у визначенні завдань, показників бюджетування процесів на підставі структурування процесів, визначення зв'язків між ними, даних про їх ієрархічні рівні підпорядкованості;

- цілеспрямованість, притаманна кожному елементу бюджетування, котрий, в залежності від проблем, завдань, сфери існування, має свою мету, показники, за допомогою яких оцінюється її досягнення;

- емерджентність – кожен елемент системи, що підлягає бюджетуванню, характеризується певними рисами, рівнем цінності; у зв'язку з тим, що в межах системи елементи системи та їх властивості взаємодіють, результатом чого є те, що властивість системи як сукупності певних елементів – процесів – не рівноцінна сумі властивостей її елементів; результуючі показники бюджетування відображають рівень цінності вищого порядку, характерний лише для системи як для цілого;

- неперервність процесу бюджетування – всі показники в системі ПОВ взаємообумовлені як в часовому горизонті, так і по вертикалі зв'язків між окремими елементами;

- альтернативність – залежно від конкретних параметрів ситуацій, які виникають як при стратегічному, так і оперативному плануванні, існують альтернативні шляхи досягнення конкретних цілей, що особливо важливо в умовах невизначеності ситуації;

- синергічність – показники ефективності й результативності підприємства не дорівнюють сумі ефективності та результативності окремих процесів; при оптимальній організації досягається позитивний ефект синергії; якщо сума показників ефективності та результативності окремих процесів більша ефективності та результативності системи в цілому, ефект синергії від'ємний;

- інерційність – характеризується швидкістю зміни вихідних параметрів системи бюджетування у відповідь на зміни вхідних параметрів; часом, необхідним для отримання результату при внесенні змін до параметрів бюджетування;

- адаптивність – характеризується здатністю підприємства як системи нормально функціонувати при зміні параметрів зовнішнього середовища, здатністю системи ПОВ пристосовувати підприємство до цих змін;

- рівень стандартизації – виробничі, інформаційні, фінансові, управлінські, інші технології, засновані на ідеях і принципах стандартизації, виявляються сумісними із стандартизованою системою ПОБ; роль стандартизації особливо підвищується в умовах розвитку міжнародної кооперації на основі міжнародних стандартів;

- інноваційний характер розвитку підприємства як системи – виявляється основною умовою економії ресурсів, підвищення доданої цінності, продукуюваної кожним процесом, посилення конкурентоздатності товарів.

ПОБ на промисловому підприємстві будується на основі таких принципових положень:

- сутність підприємства як системи становлять не процеси самі по собі, а, навпаки, підприємство, його властивості, зв'язки із зовнішнім середовищем породжує в своєму формуванні сукупність процесів, необхідних для виконання підприємством своєї місії;

- кількість компонентів системи, які визначають її обсяг, а саме процесів, має бути мінімальною, але достатньою для реалізації цілей підприємства;

- спрощення структури підприємства, процесної зокрема, відбувається за рахунок скорочення чисельності рівнів управління, зв'язків між компонентами системи і параметрів моделі управління, автоматизації;

- структура підприємства, процесна зокрема, має бути гнучкою, здатною швидко переналагоджуватись на виконання нових завдань, надання нових послуг тощо;

- при побудові структур системи та організації її функціонування слід враховувати, що всі процеси неперервні та взаємообумовлені;

- цілі системи та цілі її компонентів у смисловому та кількісному значеннях не завжди співпадають, але мають виконувати конкретне завдання з досягнення цілі системи;

- система функціонує й розвивається на основі протиріч, конкуренції,

різноманітності форм функціонування та розвитку, здатності системи до навчання;

- відповідно до ідей системного підходу, при встановленні взаємозв'язків та взаємодії будь-якої системи із зовнішнім середовищем необхідно спочатку сформулювати параметри «входу», потім визначити вплив факторів макро-, мікросередовища, вимоги до «виходу», канали зворотного зв'язку і лише наприкінці – спроектувати параметри процесу в системі [100, с. 118];

- здатність адаптуватися обумовлюється застосуванням в управлінні певних інструментів: стратегічна сегментація ринку, проектування товарів та технологій на принципах стандартизації, прогнозування на основі адаптивних методів.

Для описання змісту поняття «процесно-орієнтоване бюджетування» введено поняття бюджетного управління асиметрією ринкової інформації (табл. 1.2), адже проблема асиметричної інформації може призвести до зникнення ринків – не тільки окремих виробництв, у зв'язку з чим потребує чіткого керівництва, органічно вплетеного в систему управління підприємством.

Авторська аргументація на користь включення зазначених в табл. 1.2 показників, інструментів управління до складу бюджетних ґрунтується на поглядах Р.Піндайка, Д.Рубінфельда, викладених в роботі [76, с. 460].

*Таблиця 1.2*

**Зміст поняття «процесно-орієнтоване бюджетування»\***

№ п/п	Характеристики	Інструменти бюджетного управління, види бюджетів, показники
1	2	3
1.		Рівні ПОБ
	Стратегічний	Стратегічний (капітальний) бюджет
	Тактичний	Короткостроковий (річний) бюджет
	Операційний	Бюджети за окремими процесами



Продовження табл. 1.2

1	2	3
2.	Цільові функції БУ	
	Управління розвитком	Система цільових показників стратегічного бюджету
	Управління економічною безпекою	Система цільових показників економічної безпеки, розрахованих за показниками стратегічного, тактичного та операційного бюджетів
	Управління конкурентоспроможністю	Система цільових показників конкурентоспроможності, розрахованих за показниками стратегічного, тактичного та операційного бюджетів
	Управління економічною ефективністю	Система збалансованих показників економічної ефективності, інтегрована з бюджетами різних рівнів
	БУ асиметрією ринкової інформації	Система показників моніторингу зовнішнього середовища підприємства, продуктів, технологій конкурентів, інновацій в сфері технологій виробництва, ефективності роботи персоналу; ринкових сигналів; норми та нормативи згідно із стандартами;
3.	Функції управління	
	планування	Бюджетування, система бюджетів
	організація	Бюджетна та фінансова структура підприємства
	аналіз, контроль	методологія бюджетного контролінгу
	мотивація	Система стимулювання та мотивування працівників за результатами виконання обов'язків та фінансової відповідальності
4.	Операційні функції	
	БУ виробництвом	Бюджет виробництва
	БУ персоналом	Бюджет оплати та стимулювання праці
	БУ маркетингово-збутовою діяльністю	Бюджет маркетингових досліджень, реклами, просування, збуту продукції
	БУ закупівлями	Бюджет закупівель
	БУ інноваціями та розробками	Бюджет інноваційної діяльності та розробок

\*складено автором

Згідно з цими ідеями у реальному житті споживачі та виробники не мають повної інформації про економічні змінні, які належать до їхнього

вибору та обумовлюють ситуації, коли продавець продукту, наприклад, знає більше про його якість, ніж покупець; робітники знають про свої навички та здатності краще, ніж роботодавці, а керівники знають про свої можливості краще, ніж власники підприємств. Можливі заходи з вирішення проблем такого характеру – накопичення ретроспективної інформації певного змісту (про споживачів – як у випадку ринків кредиту, про ремонти – як у випадку вторинного ринку автомобілів), стандартизація (як спосіб підтримання репутації фірми), втручання держави (як на ринку страхування здоров'я), система ринкових сигналів (як спосіб вирішення проблеми підбору якісного персоналу), моніторинг продуктивності праці, система стимулів та мотивації праці працівників (як спосіб вирішення проблем замовника-агента) тощо.

Система показників моніторингу зовнішнього оточення підприємства, продуктів, технологій конкурентів, інновацій в сфері технологій виробництва, система ринкових сигналів мають слугувати вихідною інформацією при прогнозуванні, коригуванні бюджетних показників. Дані за результатами оцінки ефективності роботи персоналу є підставою для підтвердження або вдосконалення існуючих штатних нормативів, норм виробітку, робочого часу тощо. Система стандартизації, сертифікації, впроваджена на підприємстві, містить вимоги до якості продукції, робіт, послуг, які забезпечують їх конкурентоспроможність, та обумовлює технологічні норми й нормативи для розрахунку витрат виробництва.

Таким чином, в п. 1.2 даної роботи на основі дослідження бюджету у конкретному значенні та як абстрактно-логічної категорії визначено його специфічні якості й суттєві властивості, запропоновано класифікацію бюджетів, яка, на відміну від існуючих, пов'язує види бюджетів підприємства з цілями управління та процесами, що відбуваються на підприємстві.

Встановлено, що необхідною ознакою бюджету є співставлення в бюджетному документі обсягів наявних грошових коштів та їх джерел, наприклад, витрат та доходів, прибутків та встановлених стратегічних цілей, витрат і джерел тощо, на відміну від плану або кошторису як документів, що

містять однобічну інформацію.

Впровадження на вітчизняних підприємствах процесно-орієнтованого бюджетування стане повштовхом для посилення уваги з боку керівництва до процесів, що відбуваються на підприємстві, та матиме позитивні наслідки комплексного характеру.

Процесно-орієнтоване бюджетування представлене як процес, відправною точкою якого, на відміну від традиційного бюджетування, визначено передбачення обсягів продажів продукту, а кінцевою – визначення обсягу та вартості необхідних ресурсів.

Доведено, що процесно-орієнтоване бюджетування виходить за межі процесного підходу до управління, поєднуючи в собі ознаки, принципи, елементи, механізми інших відомих підходів в управлінні: системного, ситуаційного, ціннісного.

Сформульовані теоретичні принципові положення, на яких ґрунтується наведений опис змісту процесно-орієнтованого бюджетування, є основою для розроблення методичного забезпечення практичного використання процесно-орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії розвитку підприємства.

### **1.3 Методичні засади використання процесно-орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії розвитку підприємства**

Дослідження реалізації стратегії розвитку підприємства на основі використання ПОБ є важливим науково-практичним завданням, що полягає у визначенні певної сукупності методів виконання дій, спрямованих на забезпечення практичної реалізації сформульованої стратегії розвитку підприємства та впорядкованих, регламентованих певним чином у часі й просторі, здійснюваних відповідно до «показань» та сфер застосування, що, фактично, становитиме методичний підхід реалізації стратегії як сукупність методів, прийомів, апробованих й досліджених для виконання певної роботи

[90]. Під методом розуміється систематизована сукупність кроків, дій, які необхідно вжити для вирішення певної задачі або досягнення певної цілі [100], в контексті даного дослідження це – прийоми реалізації стратегії розвитку підприємства.

Необхідно зазначити, що в дослідженнях вітчизняних вчених питання бюджетування та реалізації стратегії досліджуються окремо, здебільшого висвітлюється сутність, зміст бюджетування як інструменту фінансового планування на підприємстві, в той час як проблемам застосування бюджетування в контексті стратегічного управління, планування не приділено належної уваги у порівнянні з іншою проблематикою.

Шацька З.Я. запропонувала адаптивний механізм реалізації стратегії на підприємствах легкої промисловості, впровадження якого базується на діагностиці спроможності потенціалу підприємства реалізувати стратегію та його адаптації до динаміки стратегічних змін шляхом створення економічного, організаційного, інформаційного і правового забезпечення адаптивного механізму [107, с. 183–186]. Реалізація стратегії підприємства частіше досліджується на основі концепцій „ідеалів та катастроф”, „кайзен”, „живої стратегії”, збалансованої системи показників. Дослідження автора в іншій роботі ґрунтуються на процесному підході, з точки зору якого адаптивний механізм представлений як послідовність процесів з визначення бачення, місії, цінностей, формування корпоративної стратегії підприємства; розробки стратегічних та оперативних планів; доведення планів до виконання персоналу; проблемно-діагностичного моніторингу та системного аналізу реалізації стратегії; мотивації та безперервного навчання персоналу; діагностики спроможності потенціалу підприємства реалізувати стратегію; розробки проектного завдання на формування адаптивного механізму реалізації стратегії [108, с. 211–215].

На ідеї процесного підходу в обґрунтуванні складових організаційно-економічного механізму реалізації стратегії як «постійної праці для досягнення зазначеної мети», формуванні концепції моделювання управління

стратегією розвитку підприємства спираються також Відоменко І.О., Утенков Ю.П. [98, с. 106-110].

Мягкий В.О., Чубай В.М., Утенков Ю.П. в роботах [60, с. 40–45.; 98, с. 106-110; 105, с. 472-477] акцентують увагу на здійсненні моніторингу як складової механізму реалізації стратегії підприємства, вважаючи, що саме це дасть можливість вчасно запобігати можливим зривам, оперативно реагувати на негативні відхилення. Чубай В.М. пропонує здійснювати моніторинг за низкою параметрів: часові терміни процесу реалізації стратегії; витрати на реалізацію; правильність виконання сукупності дій, що передбачені процесом реалізації стратегії; проміжні та кінцеві результати реалізації стратегії; комплексність здійснення запланованих заходів із стимулювання усіх учасників процесу реалізації стратегії; ефективність виробничо-господарського процесу підприємства; сприятливість соціально-економічних умов в країні для реалізації обраної інноваційної стратегії; відповідність місії і цілей підприємства, що існують на теперішній час, тим, які були на початку реалізації стратегії; стабільність зворотного зв'язку між учасниками процесу реалізації стратегії; взаємоузгодженість підрозділів підприємства, що задіяні в процесі реалізації стратегії; надійність контрагентів підприємства в процесі реалізації стратегії; забезпеченість підприємства ресурсами для реалізації стратегії; ризикованість реалізації обраної стратегії; реакція конкурентів на реалізацію інноваційної стратегії підприємства.

Моніторинг тісно пов'язаний з плануванням, тому, на думку авторів, необхідно правильно визначати перелік і планові значення показників оцінювання ефективності реалізації стратегії; вчасно корегувати планові значення ефективності, виходячи із змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства; встановлювати допустимі межі відхилень ефективності реалізації стратегії, пріоритети ефектів від реалізації інноваційної стратегії та враховувати при визначенні загальної її ефективності, визначати причини відхилення фактичних значень ефективності реалізації стратегії від планових.

Зайцева О.І., Ривкіна О.Л., Відоменко І.О. акцентують увагу на таких складових механізми реалізації стратегії підприємства, як організаційна структура, контролінг, мотивація персоналу, інформаційне забезпечення [25, с. 183-187; 41, с.165-171.; 42, с. 162-165; 83, с. 9-17; 84, с. 64-68]. В процесі реалізації стратегії Ривкіна О.Л. виділяє три етапи: підготовчий, безпосередньо реалізації стратегії і контролю.

Хаустова Є.Б. досліджувала методологічні засади переходу від показників виробничої стратегії до показників оперативних планів, механізм реалізації виробничої стратегії на підприємствах швейної галузі в оперативному плануванні, до якого автором включено розробку стратегічних програм і тактичних планів шляхом структурної декомпозиції стратегії; оперативно-календарних планів; виробничих графіків; організаційних планів [103, с.52-53].

Крайник О.М. досліджує методи оцінки досягнення обраної стратегії сталого розвитку підприємства, які ґрунтуються на результатах комплексного аналізу й прогнозування зміни стану фінансово-економічної діяльності підприємства [51, с. 117-120].

Коленда Н.В., Самольотов П.В. досліджували механізми формування та реалізації стратегії регіону, території, зазначаючи в якості головного інструменту реалізації обраної стратегії програмне планування та програмування при підтримці відповідного фінансового забезпечення [32, с. 80-87; 44, с. 274 –282].

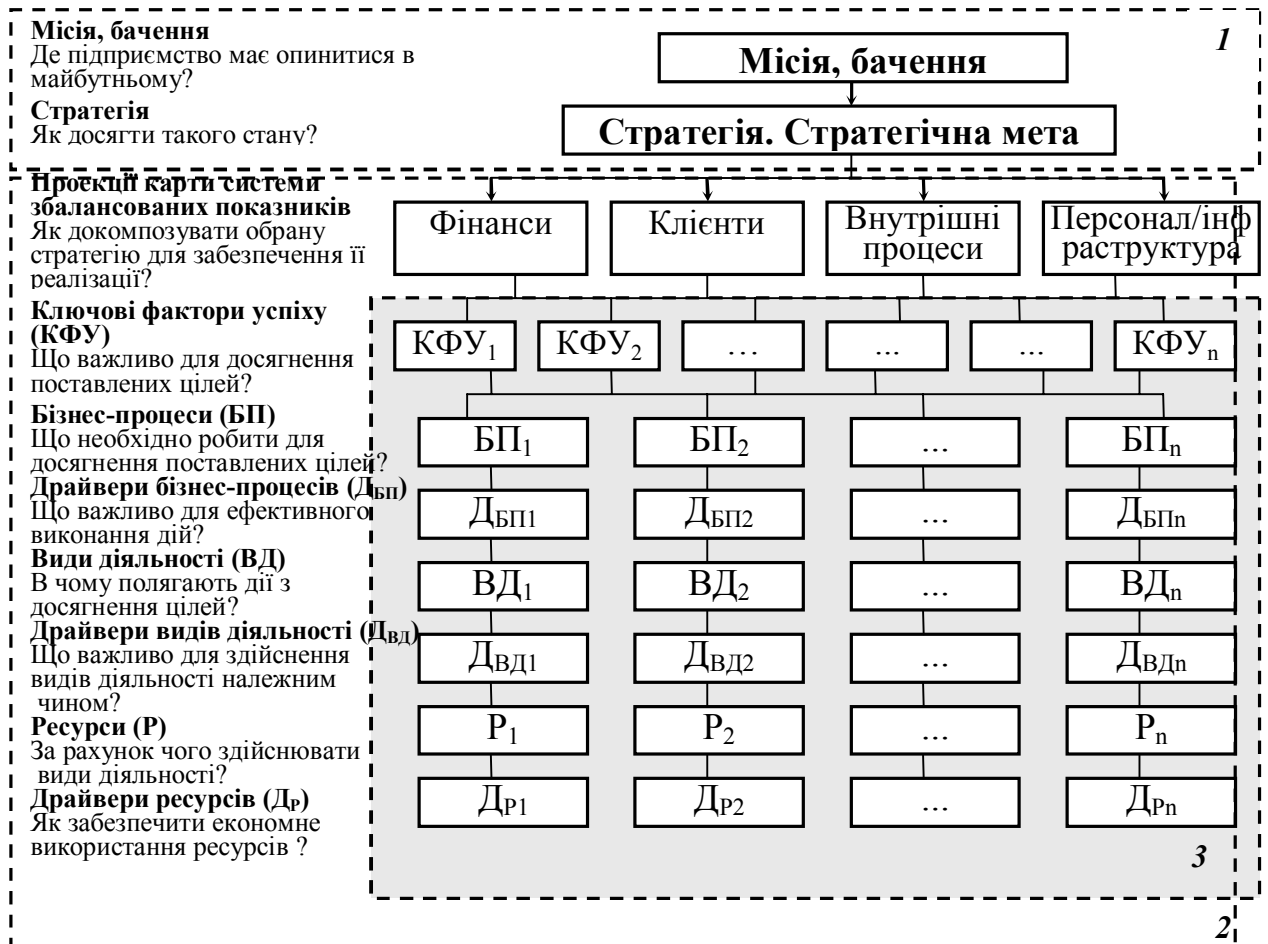
Головними проблемами успішної реалізації стратегії вітчизняними підприємствами вчені вважають такі: нечітко сформульована стратегія, відсутність моделі її реалізації, недостатні фінансові ресурси та неефективне управління стратегічними змінами (Шацька З.Я.); невідповідність обраного виду стратегії поточним і прогнозованим ресурсам підприємства та умовам зовнішнього середовища його функціонування, неузгодженість обраної стратегії з іншими стратегіями підприємства, непристосованість існуючої організаційної структури підприємства для реалізації обраної інноваційної

стратегії, відсутність пріоритетності цілей підприємства (Чубай В.М.) тощо.

Зв'язок бюджетування та стратегічного планування логічно витікає з сутності поняття «бюджетування» та змісту реалізації стратегії, з'ясованих в п.п. 1.1, 1.2 даної роботи. Механізми ув'язки бюджетів і стратегічних планів, висвітлені в роботах окремих авторів, ґрунтуються на системі збалансованих показників та калькулювання витрат на основі функціонально-вартісного аналізу, системи менеджменту якості [5, 87, 93]. Результативне та ефективне використання ресурсів для кожного процесу – це завдання, актуальне не тільки та не стільки для стадії падіння обсягів виробництва, кризового періоду життєвого циклу організації, а й для стадії зростання та стабільності, оскільки саме на цих етапах закладаються запаси стійкості. Такої думки дотримуються Брімсон Дж., Антос Джон, які основну ідею ПОБ вбачають в концентрації уваги на вивченні видів діяльності та їх зв'язку з досягненням стратегічних цілей, можливості пов'язати стратегію саме з бюджетами бізнес-процесів [22, с. 27]. Манюшко О.В. вважає, що методика ПОБ відповідає та логічно поєднана із стратегічними цілями діяльності підприємства, визначаючи роль кожного бізнес-процесу у їхньому досягненні та ґрунтуючись на системі якості управління, збалансованій системі показників, персоніфікації відповідальності [56, с. 3]. Лапенков В.І. підкреслює, що основна ідея, яка реалізується системою бюджетування, полягає у поєднанні централізованого стратегічного управління на рівні підприємства та децентралізації оперативного управління на рівні його підрозділів [52].

Традиційно при описанні етапів стратегічного управління на основі системи збалансованих показників докладно подаються питання визначення ключових факторів успіху, показників їх досягнення, відповідних значень, а відповідь на запитання «Чому саме такі значення показників?», «Як їх досягти?» переноситься на етап розробки програм, докладності опису яких приділяється значно менше уваги. При цьому не простежується методологія ув'язки бюджетування та стратегічного планування, складання програм і планів.

З метою з'ясування місця ПОВ в управлінні реалізацією стратегії представимо традиційну схему стратегічного управління в проекціях системи збалансованих показників у декомпованому по бізнес-процесах і видах діяльності вигляді (рис. 1.15).



**Рис. 1.15. Декомпозиція управління реалізацією стратегії в проекціях системи збалансованих показників по бізнес-процесах і видах діяльності (складено автором за роботами [22, 112, 113, 115])**

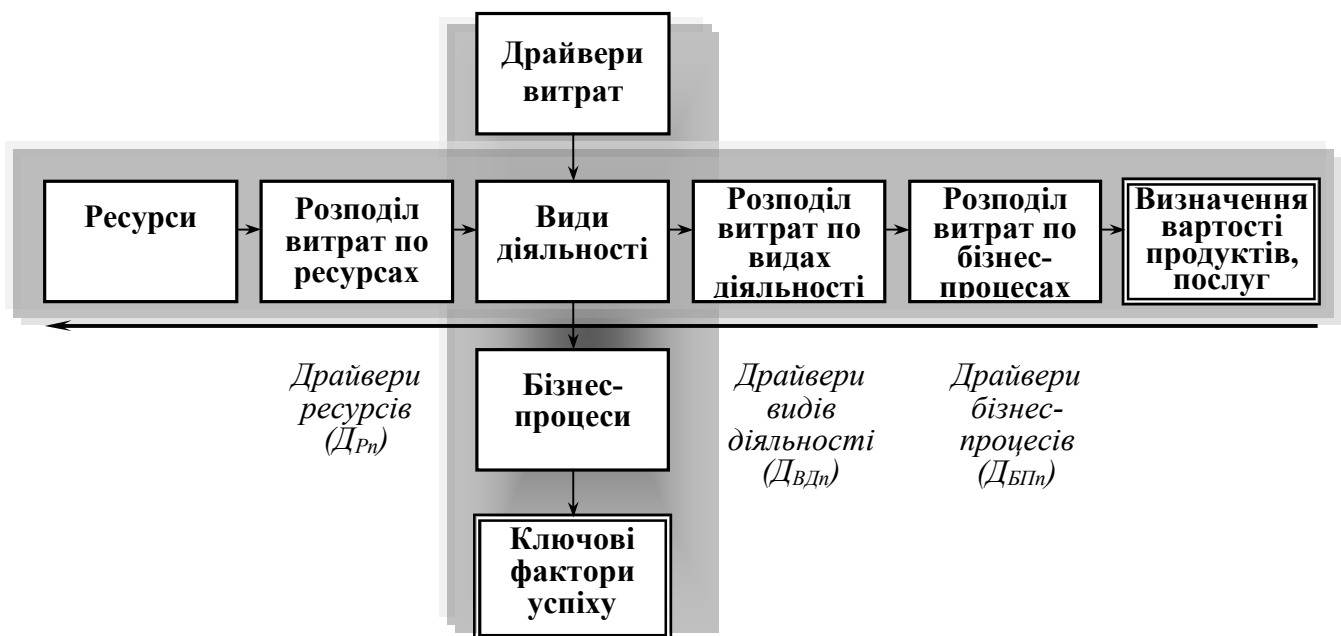
Згідно з методами побудови карти збалансованих показників, на основі місії та бачення підприємства, котрі є вихідним пунктом стратегічного планування, формулюються стратегії розвитку, встановлюються цілі, пов'язані з її досягненням, котрі розподіляються по чотирьох проекціях – фінанси, клієнти, внутрішні процеси, персонал/інфраструктура.

Для кожної цілі у певній проекції визначаються кількісні або якісні показники – результуючі та формуючі. На рисунку позначено три області:



перша – стратегічного планування, до якої належить формулювання місії, бачення, стратегії, друга – реалізації стратегії із застосуванням системи збалансованих показників та бюджетування і третя – яка й становить, як зазначено вище, інтерес з точки зору механізму поєднання СЗП та ПОБ (рис. 1.15).

Горизонтальна проекція схеми, зображеної на рис. 1.16, ілюструє потік споживання ресурсів видами діяльності, які є компонентами бізнес-процесів; види діяльності та бізнес-процеси «споживаються» елементами на виході – продуктами, послугами, які обумовлюють конкурентний стан підприємства на ринку.



**Рис. 1.16. Взаємозв'язок процесно-орієнтованого бюджетування та системи збалансованих показників підприємства**

Зворотна стрілка відображає основну ідею ПОБ – орієнтація на створення цінності для задоволення потреб споживачів – та вказує напрямок здійснення розрахунків: від вартості продуктів до вартості ресурсів (згідно з рис. 1.10 п. 1.2 даної роботи). Адже за визначенням стратегії розвитку, відбувається встановлення цільових показників по обсягах продажів продуктів або послуг, інших показниках робочого навантаження [22, с. 96].

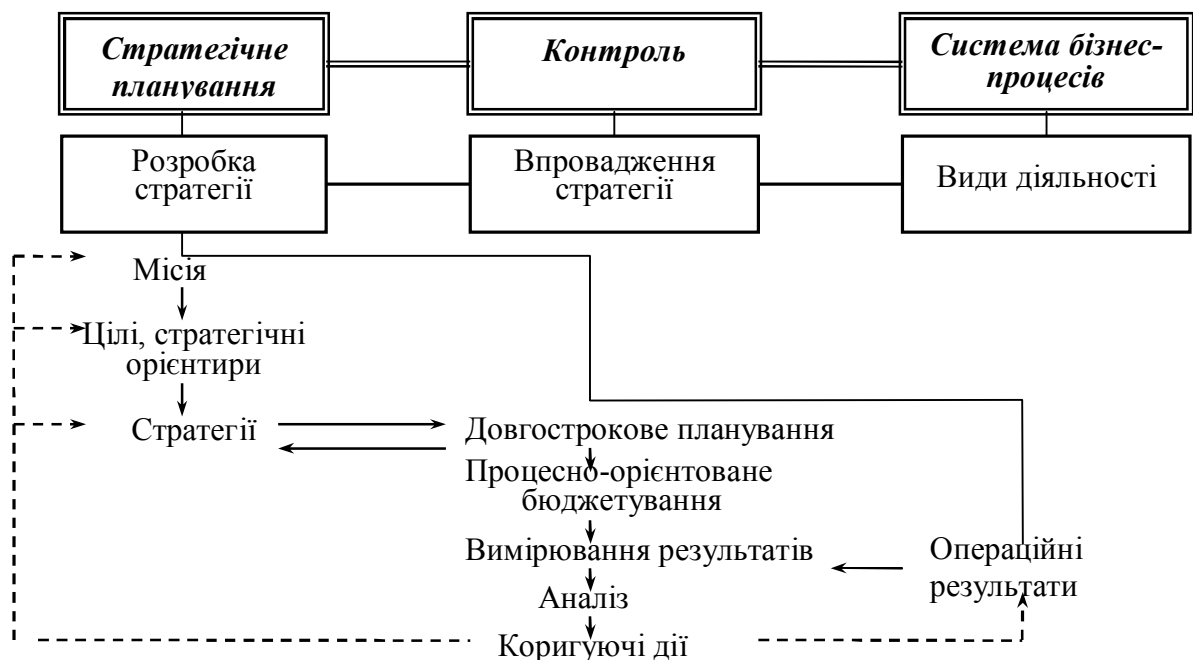
Встановлення прийнятної для споживачів ціни на продукти, послуги та

цільових показників по обсягах продажів є вкрай важливим, оскільки зазначені параметри становлять основу для планування доходів й операційних витрат. Таким чином, ПОб ґрунтується не на звичайному екстраполюванні досягнутих раніше показників на майбутні періоди, а потребує комплексного підходу до вивчення ринку, реакції споживачів, конкурентів, для чого необхідно створення належної системи аналітично-інформаційного забезпечення на підприємстві.

Вертикальна проекція рис. 1.16 встановлює зв'язок між ключовими факторами успіху, сформульованими відповідно до карти збалансованих показників, та бізнес-процесами й видами діяльності, необхідними для їх досягнення. Постає питання: як показники ПОб пов'язані з кожною з перспектив карти збалансованих показників? У фінансовій перспективі застосовані показники прибутковості, адже ПОб робить можливим точне визначення джерела збільшення або зменшення прибутку в розрізі продуктів, груп споживачів. Інформація про прибутковість груп споживачів також корисна для проекції «Споживачі» і може бути використана для визначення й реалізації найбільш прийнятної споживчої стратегії.

Процесно-орієнтовані бюджети забезпечують також інформацію про додержання балансу між обсягом цінності, який додається споживачу/продукту та витратами. Перспектива «Внутрішні процеси» містить інформацію про ключові бізнес-процеси; в свою чергу, ПОб забезпечує інформацію про вартість та економічність процесів, що важливо для вдосконалення бізнес-процесів підприємства. СЗП визначає найбільш важливі для успішної реалізації стратегії бізнес-процеси, а ПОб забезпечує контроль належного виконання таких процесів на підставі моніторингу за показниками вартості, часу, якості ключових видів діяльності в межах цих процесів. Перспектива «Персонал/Інфраструктура» містить інформацію про заходи з навчання персоналу, задоволеність працівників навчанням, відповідність профілю вимог до посади, у зв'язку з чим може бути застосована незначна кількість показників процесно-орієнтованого бюджету.

До схеми декомпозиції управління реалізацією стратегії на основі системи збалансованих показників по бізнес-процесах та видах діяльності й схеми поєднання проєкцій ключових факторів успіху і бізнес-процесів (рис. 1.15, 1.16) нами введено драйвери бізнес-процесів, видів діяльності та ресурсів у якості показників, які надають важливу інформацію для складання бюджетів за процесами, видами діяльності і дозволяють здійснювати ефективний контроль. Розрахунок драйверів витрат передбачає переведення загальної суми витрат на витрати на одиницю вимірювання – ресурс, вид діяльності, бізнес-процес, продукт. Отже, ПОБ виступає як складова системи управлінського контролю, яка одночасно залежить від обраної стратегії та сприяє реалізації стратегічних планів підприємства в якості механізму поєднання операцій та стратегій, є одним з етапів процесу впровадження стратегії поряд з довгостроковим плануванням, вимірюванням, аналізом, коригуючими діями, що відповідає класифікації етапів реалізації стратегії за Ч.Брендон, Р.Дртіна, [113, с. 499] (рис. 1.17).



**Рис. 1.17. Місце процесно-орієнтованого бюджетування в системі стратегічного управління підприємством як механізму реалізації стратегії**

В цілому система управлінського контролю призначена для забезпечення реалізації, виконання визначеної стратегії підприємства та складається з двох елементів – структури та процесу.

Організаційна структура як інструмент виконання, в залежності від особливостей складу та групування організаційних ланок та розподілу повноважень між ними, може мати ознаки функціональної, дивізійної або матричної (рис. 1.18, 1.19, 1.20). Забезпечуючи контроль виконуваних дій, тим самим – досягнення економічності (efficiency), організаційна структура не забезпечує контроль досягнення результатів, які відповідають поставленим цілям, тобто ефективність (effectiveness) однак є основою для формування фінансової структури, ланками якої є центри відповідальності – центри інвестицій, прибутків, маржинального доходу, доходу, витрат.

При процесному підході функціональну структуру підприємства необхідно трансформувати в процесну, а потім – у фінансову (рис. 1.18).

		Організаційні підрозділи			
Функції		Підрозділ $D_1$	Підрозділ $D_2$	...	Підрозділ $D_n$
Функція $F_1$		✓			✓
Функція $F_2$		✓		✓	
...			✓		✓
Функція $F_n$			✓	✓	✓
		Типи центрів фінансової відповідальності			
Центр інвестицій		✓			
Центр доходів			✓		
Центр витрат				✓	✓

**Рис. 1.18. Матриця функціональної організаційної та фінансової структури підприємства**

		Функції					
Продукти	Функція $F_1$	Функція $F_2$	...	Функція $F_3$			
Продукт $P_1$	✓			✓	Підрозділ $D_1$		
Продукт $P_2$	✓		✓		Підрозділ $D_2$		
...		✓		✓	...		
Продукт $P_n$		✓	✓	✓	Підрозділ $D_n$		
		Типи центрів фінансової відповідальності					
Центр інвестицій	✓						
Центр прибутків	✓	✓		✓	✓		
	Підрозділ $D_1$	Підрозділ $D_2$	...	Підрозділ $D_n$			

**Рис. 1.19. Матриця дивізіональної організаційної та фінансової структури підприємства**

На основі організаційної, процесної, фінансової структури, за результатами співвіднесення організаційних ланок з центрами відповідальності формується бюджетна структура підприємства, ланки якої, незалежно від підходу до складання бюджетів, можуть виділятися за функціональним, технологічним, продуктовим, ринковим, територіальним, позаказним, процесним принципами – за одним або в їх комбінації.

Механізм реалізації стратегії в кожному центрі відповідальності, згідно з рис. 1.17, включає довгострокове планування, бюджетування операцій, вимірювання, аналіз та коригуючі дії.

Довгострокове планування вважається первинним етапом процесу реалізації стратегії у зв'язку з тим, що стратегія може змінюватися. Капітальне бюджетування, про яке йшлося в п. 1.2 даної роботи, є аналітичним інструментом кількісної оцінки довгострокових рішень на період 3-5 років.

Бізнес-процеси				
Види діяльності	Бізнес-процес $БП_1$	Бізнес-процес $БП_2$	...	Бізнес-процес $БП_n$
Вид діяльності $A_1$	✓			✓
Вид діяльності $A_2$	✓		✓	
...		✓		✓
Вид діяльності $A_2$		✓	✓	✓
Типи центрів фінансової відповідальності				
Центр інвестицій	✓			
Центр прибутків	✓	✓		
Центр витрат		✓	✓	✓
Центр маржинального доходу				
Центр доходу		✓		
Центри процесної відповідальності (ЦПВ)	ЦПВ <sub>1</sub>	ЦПВ <sub>2</sub>	...	ЦПВ <sub>n</sub>

**Рис. 1.20. Матриця процесної та фінансової структури підприємства**

Другий етап процесу управлінського контролю – бюджетування операцій – призначене для переведення довгострокового плану підприємства у формат короткострокових операційних цілей на найближчий рік стосовно доходів, витрат, прибутків шляхом визначення відповідальності, ресурсів, шляхів досягнення цільових показників.

Третій етап передбачає порівняння отримуваних результатів із запланованими на основі критичних факторів успіху показників ефективності

та економічності. При цьому необхідно забезпечити, щоб обрані вимірочачі результатів діяльності узгоджувались із стратегіям по кожному центру відповідальності.

Четвертий етап – звітування та аналіз на основі моніторингу результатів, внесення коригувань, оцінювання результатів, варіації відхилень.

П'ятий етап полягає у реалізації коригуючих дій, для чого необхідно визначити, що потребує коригування, обрати найкращі варіанти коригувальних дій, спрямувати зусилля менеджерів на реалізацію таких дій з використанням відповідних інструментів прийняття рішень. Коригуючі дії можуть стосуватися зміни операцій, наприклад, покращення елементів на вході шляхом закупівлі більш якісних матеріалів, модернізація обладнання; зміни бюджетної моделі – причина відхилень може полягати не в операціях, а у слабкій кореляції очікуваних та фактичних показників (результатів); зміни цілей підприємства або центру відповідальності.

Для успішної реалізації зазначених етапів процесу управлінського контролю необхідна належна система мотивації та оцінювання праці працівників, елементи якої мають бути узгоджені із стратегічними цілями по кожному центру відповідальності. Ознаки ПОБ, зазначені в п. 1.2, відповідні їм принципи мають пронизувати всі складові бюджетування, в т.ч. норми, нормативи у вигляді драйверів аллокації.

З огляду на це нашою принциповою позицією стосовно мотиваційної функції процесно-орієнтованого бюджетування в управлінні розвитком підприємства є те, що висновки про результати виконання бюджетів мають ґрунтуватися на оцінці додержання таких норм і нормативів, розробці системи яких слід приділити особливу увагу. Не менш важливим є завдання з'ясування методу розподілу по процесах драйверів аллокації, адже справедливий та економічно обґрунтований розподіл матиме мотиваційний ефект.

Викладене вище дає підстави стверджувати, що формування методичного підходу ПОб при реалізації стратегії розвитку підприємства має виходити не з протиставлення функціонального та процесного підходів в управлінні, а з їхньої інтеграції в єдиний теоретико-методологічний базис, оскільки процесний підхід «поглинає» собою функціональний, розподіляючи функції по процесах у часі. Ці два підходи є відбиттям різних проєкцій підприємства як системи – вертикальної (функціональний) та горизонтальної (процесний).

Поєднання стратегії розвитку підприємства та бюджетування на основі процесного підходу, являючи собою питання методичного характеру, дає можливість уточнити поняття «реалізація стратегії підприємства» (рис. 1.21).



⇒ складний процес відтворення стратегічного потенціалу підприємства на основі динамічних причинно-наслідкових зв'язків внутрішніх і зовнішніх чинників та способу дій для визначення найефективнішого з точки зору досягнення стратегічних цілей підприємства, розподілу ресурсів за бізнес-процесами, повноважень та делегування відповідальності їх власникам із застосуванням визначеного методу калькулювання, розподілу, оцінки витрат та результатів діяльності на основі процесного підходу

**Рис. 1.21. Синтез поняття «Реалізація стратегії підприємства»**

Виокремленням методичного підходу щодо реалізації стратегії розвитку підприємства на основі ПОб та методики ПОб в процесі реалізації стратегії, представленим на рис. 1.19, підкреслено, що остання набуває



специфічних особливостей та потребує уточнення з огляду на роль ПОВ в процесі реалізації стратегії розвитку підприємства.

Представлений на рис. 1.22 алгоритм забезпечення реалізації стратегії на основі ПОВ ґрунтується на тому, що досягнення стратегічних цілей підприємства через певні бізнес-процеси здійснюється на основі отримуваних вихідних результатів (блок 14), які відповідають очікуванім кінцевим результатам процесу реалізації стратегії (блок 15). Оцінювання відповідності цих результатів запланованим показникам бюджетів бізнес-процесів (блок 13), стратегічним цільовим показникам (блок 1) є підставою для вжиття коригуючих заходів стосовно не тільки дій, пов'язаних з реалізацією стратегії (блоки 2-13), а й безпосередньо стратегії (блок 1).

Варіанти реалізації етапу переведення стратегічних цілей та цільових показників у формат бізнес-процесів (блок 2) шляхом планування прибутку або допустимих витрат – обидва виходять з прийнятної для споживачів ціни на продукти або послуги. Саме ці цільові показники потім перекладаються на мову цільових показників за видами діяльності окремо для кожного виду діяльності та бізнес-процесами (блоки 3-10).

Після встановлення досяжних цільових показників, визначення драйверів видів діяльності, бізнес-процесів, керівництвом можуть бути сформульовані так звані директиви, необхідні для досягнення поставлених цілей види діяльності, задачі, операції та їхні характеристики (блок 11). Під видом діяльності розумітимемо одиницю роботи, яка містить конкретну мету; результат використання ресурсів підприємства та функціонування її працівників [10, с. 82]; задача – комбінація елементів роботи, або операцій, які становлять вид діяльності; операція – найменша одиниця вимірювання роботи, найдеталізованіші елементи робіт, які, зазвичай, не підлягають оцінюванню за обсягом спожитих витрат [22, с. 147].

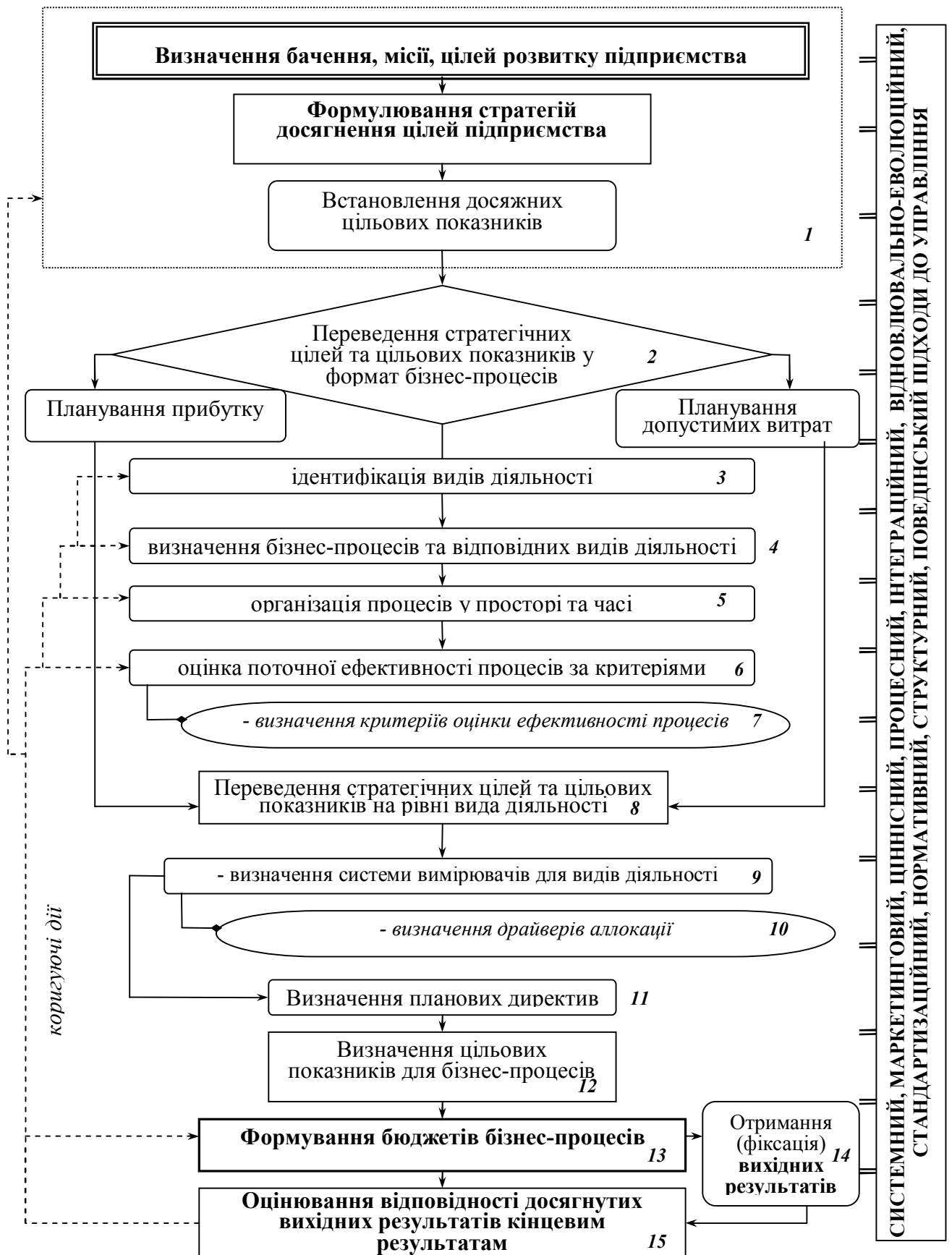


Рис. 1.22. Блок-схема алгоритму застосування ПОБ при забезпеченні реалізації стратегії розвитку підприємства на основі сучасних підходів до управління

Узагальнення інформації про драйвери витрат, планові директиви є підставою для визначення цільових показників для окремих бізнес-процесів (блок 12), які є підставою для формування бюджетів бізнес-процесів (блок 13).

Виходячи з сутності системного, маркетингового, ціннісного, процесного, інтеграційного, відновлювально-еволюційного, стандартизаційного, нормативного, структурного, поведінського підходів до управління, описаних в п. 1.1 даної роботи, вони можуть бути визначені як концептуальна основа реалізації кожного з зазначених на схемі етапів запропонованого методичного підходу (див. табл. 1.3)

Таблиця 1.3

**Співвіднесення підходів до управління та елементів методичного підходу реалізації стратегії розвитку підприємства**

№ п/п	Елементи запропонованого методичного підходу реалізації стратегії розвитку підприємства	Підходи до управління											
		системний	відновлювально-еволюційний	комплексний	інтеграційний	стандартизаційний	нормативний	маркетинговий	ціннісний	процесний	структурний	ситуаційний	поведінський
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Визначення бачення, місії, цілей	+							+				
2	Формулювання стратегій		+	+				+	+				
3	Встановлення досяжних показників		+	+				+	+				
4	Переведення стратегічних цілей та цільових показників у формат бізнес-процесів	+			+	+	+		+	+	+		
4.1	- ідентифікація видів діяльності	+			+				+	+			
4.2	- визначення бізнес-процесів	+			+				+	+			
4.3	- організація процесів у просторі й часі	+			+				+	+			
4.4	- оцінка поточної ефективності процесів у просторі й часі	+			+				+	+			

## Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
4.4.1	- визначення критеріїв оцінки ефективності процесів;	+			+	+	+		+	+	+		
5	Переведення стратегічних цілей та цільових показників на рівні виду діяльності		+		+					+			
5.1	- визначення системи вимірників видів діяльності		+		+					+			
5.1.1	-визначення драйверів алокації		+		+	+	+			+	+		
6	Визначення планових директив		+			+	+						
7	Визначення цільових показників для бізнес-процесів		+		+	+	+	+	+	+	+		
8	Формування бюджетів бізнес-процесів	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
9	Отримання (фіксація) вихідних результатів										+	+	+
10	Оцінювання відповідності досягнутих вихідних результатів кінцевим результатам	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
11	Коригуючі дії, зворотній зв'язок	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

На першому, другому та третьому етапах пріоритетними є системний, відновлювально-еволюційний, комплексний, маркетинговий та ціннісний підходи до управління; четвертий етап, на якому відбувається переведення стратегічних цілей та цільових показників у формат бізнес-процесів, передбачає задіяння всіх підходів, але ситуаційний та поведінський ще не є явно вираженими; на п'ятому та шостому проміжних етапах важливо додержуватися принципів відновлювально-еволюційного, інтеграційного, процесного, стандартизаційного, нормативного, структурного підходів. Заключні етапи передбачають дотримання принципів та положень практично всіх розглянутих підходів до управління.

Наведені в таблиці підходи до управління відносно до кожного з елементів методичного підходу реалізації стратегії розвитку підприємства слід розглядати як пріоритетні, але не виключні.

## Висновки до першого розділу

Представлені в більшості публікацій описи моделей стратегічного управління, підходів до реалізації стратегії не мають концептуального або методичного характеру, не дозволяють чітко визначити їх відповідність відомим підходам до управління, хоча окремі з них мають ознаки процесного, ситуаційного, системного підходів. Це обумовлює необхідність формування сучасної концепції реалізації стратегії розвитку підприємств, базовим підґрунтям якої мають бути принципи та положення системного, ціннісного, відновлювально-еволюційного, комплексного, маркетингового, процесного, структурного, поведінського підходів в управлінні, сфери конкретного прикладного застосування кожного з яких в процесі реалізації стратегії позначене у запропонованій методиці реалізації стратегії.

Поглиблене вивчення сутності процесів реалізації стратегії з ідеєю системного підходу в управлінні, система стратегічного управління підприємством може бути структурована на взаємопов'язані підсистеми – управління стратегічним аналізом, розробкою та реалізацією стратегії, а в межах кожної підсистеми управління, згідно з процесним підходом, можна виділити функції управління – планування, організацію, контроль, мотивацію, які реалізуються як неперервні взаємопов'язані дії

Представлені в науковій літературі моделі стратегічного управління, які відображають місце реалізації стратегії, є статичними, що не дозволяє врахувати фактор часу в процесі реалізації стратегії, адже в сучасних умовах господарювання підприємства самостійно забезпечують джерела свого розвитку, що означає суттєву залежність стратегічного потенціалу від обсягу набутих переваг, створеної доданої цінності в попередні періоди. У зв'язку з цим в першому розділі представлена динамічна модель, ключовими елементами якої є існуючий стратегічний потенціал, розроблення стратегії та її реалізація, що взаємопов'язані між собою та забезпечують формування життєздатної стратегії та постійне зміцнення стратегічного потенціалу,

зв'язок системи управління підприємством і змін у середовищі господарювання на основі створення доданої цінності у попередні періоди та набуті переваги. Доведено, що реалізація стратегії являє собою складний процес відтворення стратегічного потенціалу підприємства на основі динамічних причинно-наслідкових зв'язків внутрішніх і зовнішніх чинників.

Проведене дослідження дає підстави для виділення функціонального та процесного підходів до реалізації стратегії розвитку підприємства.

Використаний у роботі порівняльний аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що недостатньо досліджені питання реалізації конкретних стратегій – корпоративних, бізнес-стратегій та операційних стратегій, не конкретизовані інструменти, що забезпечують їх реалізацію.

Сучасні підходи до реалізації стратегії сформувались в межах різних концептуальних підходів до управління – управління за цілями, процесне управління (за видами діяльності), однак недостатньо досліджено методи реалізації стратегії розвитку підприємства з позицій сучасних підходів – процесного управління, бюджетного управління та їх комбінації. Недостатньо висвітлені питання механізмів застосування інструментів реалізації стратегії розвитку підприємства. Слабко простежується взаємозв'язок в оцінюванні виконання стратегії та забезпеченні розвитку підприємства. Потребує доопрацювання метод реалізації стратегії розвитку підприємства.

Різноманіття у сприйнятті та висвітленні сутності реалізації стратегії різними авторами дає підставу для висновку про існування неоднозначності, суперечностей у трактуванні поняття реалізації стратегії, його розмитості як наслідків намагання дослідників підкреслити різні аспекти діяльності та управління підприємством з урахуванням галузевих особливостей.

На підставі досліджень, присвячених питанням реалізації стратегії, виділено та охарактеризовано такі підходи до трактування даного поняття: реалізація стратегії як процес, комплекс та спосіб дій, а також поєднання процесної та дієвої перспектив.

Уточнено поняття «бюджет», на відміну від існуючих визначень, його подано у конкретному значенні, як абстрактно-логічну та формально-логічну категорію; у конкретному значенні як документ, що містить інформацію про кількість, напрямки використання грошей, розміри доходів і витрат для управління державою, підприємством, особисті витрати або витрати домогосподарств; кошторис доходів і витрат, кількісне вираження плану дій, плану довго-, середньо-, короткострокового розвитку, аналітичний інструмент, фактор, що впливає на реалізацію функцій управління; як абстрактно-логічна категорія бюджет представлено як певне кількісне та якісне співвідношення джерел формування та напрямків витрачання коштів, інших ресурсів підприємства, що визначає вектор та силу його розвитку; об'єкт контролювання, основа прийняття управлінських рішень.

Бюджет представлено як формально-логічну категорію через розкриття її змісту, обсягу, взаємозв'язків з іншими поняттями.

Уточнено класифікацію бюджетів, яка, на відміну від існуючих, дозволяє простежити зв'язок між видами бюджетів та цілями управління, процесами, які відбуваються на підприємстві, з метою чого виділено бюджети: розробки бачення та стратегії підприємства, управління програмною роботою з навколишнім середовищем, управління поліпшеннями та змінами, управління людськими ресурсами, управління інформаційними ресурсами, управління фінансовими та матеріальними ресурсами, аналізу ринку та потреб споживачів, розробки продуктів або послуг, розробки та забезпечення виробництва, продажу продукту/ послуги, обслуговування споживачів.

В розділі акцентовано, що ПОБ є процесом, зворотнім процесу традиційного бюджетування, оскільки його відправною крапкою є передбачення обсягів продажу продукту, визначення ціни завданого обсягу, визначення переліку процесів, необхідних для вироблення обумовленої кількості продукту та формування їх вартості, визначення ресурсів, необхідних для здійснення процесів, та їх вартості. При традиційному

підході до бюджетування, навпаки, визначальною є вартість ресурсів, яка впливає на вартість процесів та їхній набір; останні формують вартість продукту, а визначеній ціні відповідає певний обсяг попиту на ринку.

Встановлено, що процесно-орієнтоване бюджетування виходить за межі процесного підходу до управління, поєднуючи в собі ознаки, принципи, елементи, механізми інших відомих в управлінні системного та ситуаційного підходів. Визначено системні ознаки процесів організації та змісту ПОБ: цілісність, елементність, ієрархічність, цілеспрямованість, емерджентність, неперервність процесу бюджетування, альтернативність, синергічність, інерційність, адаптивність, рівень стандартизації.

До представлених в літературі завдань розробки методики реалізації стратегії не включено завдання ув'язки стратегії з процесами (видами діяльності), які мають місце на підприємстві; нечітко розмежовані етапи реалізації стратегії; потребують подальшого дослідження системи інформаційного забезпечення реалізації стратегії підприємства; практично відсутня інноваційна складова процесу реалізації стратегії.

Встановлено, що стратегічні цілі пов'язуються з бюджетним процесом через методику реалізації стратегії на основі ПОБ на перетині двох проекцій підприємства – процесної та витратної (ресурсної).

Запропоновано методичний підхід щодо реалізації стратегії досліджувати на основі поєднання теорії процесного, ціннісного підходів в управлінні, що, на відміну від відомих теоретичних положень, виходить не з протиставлення функціонального та процесного підходів в управлінні, а з їхньої інтеграції в єдиний теоретико-методологічний базис, та представляє ПОБ не як локальний процес, обмежений короткостроковим оперативним фінансовим плануванням, а орієнтовану на майбутнє діяльність з визначення бізнес-процесів та видів діяльності для досягнення стратегічних цілей та виконання поставлених стратегічних задач. Визначено, що роль процесно-орієнтованих бюджетів значно ширша, ніж інструменту в управлінні



статичним функціонуванням суб'єкту бюджетування, а пов'язана з управлінням динамічним розвитком підприємства.

Уточнено поняття «реалізація стратегії підприємства», яке подане як складний процес відтворення стратегічного потенціалу підприємства на основі динамічних причинно-наслідкових зв'язків внутрішніх і зовнішніх чинників та способу дій для визначення найефективнішого з точки зору досягнення стратегічних цілей підприємства, розподілу ресурсів за бізнес-процесами, повноважень та делегування відповідальності їх власникам із застосуванням визначеного методу калькулювання, розподілу, оцінки витрат та результатів діяльності на основі процесного підходу.

Матеріали розділу відображені у публікаціях: [31; 62; 66; 67; 69; 70; 72; 127].

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

#### 2.1 Виявлення галузевих детермінантів стратегічного розвитку підприємств хімічної промисловості

В науково-практичній літературі проблема аналізу поточної стратегії підприємства зводиться до проведення стратегічного аналізу із застосуванням інструментів SWOT-аналізу, портфельного аналізу на основі матричних методів і постає як початковий етап процесу стратегічного управління, за результатами якого, власне, й обирається стратегія розвитку. Завдання діагностики зводяться до оцінки ситуації в галузі, визначення характеру і рівня конкурентної боротьби, за результатами чого розробляється відповідна стратегія [36, с. 43] або визначається ступінь відповідності існуючій стратегії. Методика з'ясування того, де знаходиться організація й як вона туди потрапила, докладно описана А.А. Томпсоном та А.Дж. Стріклендом у [97]. Критерії діагностування рівня розвитку підприємства описані також в дослідженнях Г. Мінцберга [126], І. Ансоффа [8] з позицій теорії життєвого циклу організацій. В межах предмету даного дослідження постановка завдань аналізу здійснюється в аспекті визначення можливостей застосування тих чи інших механізмів реалізації стратегії розвитку підприємства та вимагає врахування системи чинників, теоретичне вивчення яких проведене у першому розділі даної роботи.

Вирішення завдань емпіричного дослідження стану проблеми спрямовано на діагностику й аналіз поточної стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості з урахуванням складних причинно-наслідкових

зв'язків факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, результатів діяльності.

Хімічна галузь є одним з провідних чинників, що формує основи національної економіки та експортного потенціалу України. Це підкреслюється в працях вітчизняних вчених Коровайченко Н.Ю., Литвиненко П.О. [46, 54]; а її значення для національної економіки, дослідження економічних та управлінських проблем хімічної промисловості обумовлює увагу і закордонних вчених: Ардашевої Є. П. [9, с. 124-136], Брагинського О.Б. [20, с. 144-156], Бессарабова А.М., Ягудіна С.Ю. [14, с. 3-6], Губаєва Ш.Ш. [30, с. 164-180], Макаренко М.В. [55, с. 3-7], Табурчака П.П. [92, с. 111-115] та інших.

Проблеми розвитку хімічної промисловості, поряд з іншими галузями, набувають ваги національних пріоритетів, що підтверджується в основних положеннях промислової політики, схвалених Указом Президента України «Про Концепцію державної промислової політики» від 12.02.03 р. № 102 [1], в положеннях Державної програми розвитку промисловості на 2003-2012 роки, затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 28.07.2003 р. № 1174 [4] та в положеннях Концепції проекту Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості України на період до 2017 року, схваленої Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 09.07.08р. № 947-р [2],

Згідно з Державною програмою розвитку промисловості на 2003-2012 роки, до пріоритетних виробництв у хімічній і нафтохімічній промисловості віднесено виробництво мінеральних добрив і хімічних засобів захисту рослин, високоефективних коагулянтів і флокулянтів для очищення природних і стічних вод, синтетичного корду, полімерів та виробів з них, магнітних стрічок та рентгенівської плівки на лавсановій основі, товарів побутової хімії, автомобільних шин і гумотехнічних виробів, зокрема важкозаймистих конвеєрних стрічок. Головною ідеєю зазначеної Програми, на якій ґрунтуються визначені напрямки розвитку промисловості, є

посилення інноваційної спрямованості такого розвитку на основі інноваційної стратегії, яка передбачає державну підтримку перспективних нововведень шляхом утворення інноваційних центрів, формування кооперативних об'єднань освітянських, наукових і промислово-виробничих організацій. Для кожного сектору промисловості було визначено стратегії:

- використання природних ресурсів, яка застосовується у зв'язку з наявністю багатих покладів окремих корисних копалин;

- "переслідування" ("копіювання"), яка полягає в освоєнні промисловістю конкурентоспроможної продукції, що вже виробляється в розвинутих країнах;

- "лідерних технологій", яка передбачає використання власних досягнень для створення нових видів продукції і технологій, формування попиту на них і вихід на нові ринки;

- "проривна" стратегія, яка полягає в створенні принципово нових видів продукції, що випереджають існуючі зразки на 1-2 покоління. Стратегія базується на принципі "обганяти, не доганяючи".

Пріоритетними напрямками розвитку хімічної та нафтохімічної промисловості визначено наступні:

- освоєння виробництва нових конструкційних та функціональних матеріалів;

- відновлення та розвиток виробництва малотоннажної і тонкої хімії;

- реконструкція підприємств та впровадження ресурсозберігаючих екологічно чистих технологій.

Програма передбачає створення передумов для вирішення таких завдань, пов'язаних з розвитком сектору:

- технічне переоснащення хімічного виробництва на базі ресурсозберігаючих екологічно чистих технологій, в першу чергу, виробництв основної хімії і мінеральних добрив, пластмас і виробів із них;

- створення умов для диверсифікації виробництва та оптимізації його структури, в тому числі збільшення обсягу випуску товарів побутової хімії,

матеріалів для легкої промисловості, виробництва товарів широкого вжитку, електротехнічної промисловості;

- забезпечення збільшення глибини і комплексності переробки сировини;

- розвиток малотоннажного гнучкого виробництва, в тому числі тонкої хімії;

- освоєння виробництва нових видів конструкційних і функціональних матеріалів для задоволення потреб високотехнологічних виробництв (каталізatori, електроізоляційні матеріали, композиційні матеріали, кремнійорганічні сполуки).

У секторі передбачено переважне використання стратегій "лідерних технологій", "переслідування", використання природних ресурсів.

Зазначені напрямки доповнені, уточнені, конкретизовані в проекті Концепції загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2017 року; вони передбачають системну трансформацію галузі з урахуванням світового досвіду розвитку ринкової економіки шляхом:

- прискорення розвитку та збільшення частки наукоємних і високотехнологічних хімічних виробництв (виробництво гумових та пластмасових виробів, хіміко-фармацевтичної промисловості);

- оптимізації потужностей з виробництва базових видів хімічної продукції з урахуванням попиту внутрішнього та зовнішнього ринків;

- зниження ресурсо- та енергоємності виробництва із залученням у технологічні процеси альтернативних і біовідновлювальних джерел енергії і сировини;

- приведення системи технічного регулювання до міжнародних стандартів (якість продукції, екологічні вимоги до продукції та технологічного процесу її виробництва, охорона праці, техніка безпеки).

Зазначені напрямки авторами Концепції розглядаються як складові стратегії інноваційного прориву, яка передбачає суттєву активізацію

інноваційних процесів, інтелектуальний розвиток людського капіталу, перехід до системної генерації ідей, розповсюдження та використання знань.

Хімічна промисловість є достатньо диверсифікованим виробництвом, що обумовлює її різноманітність стратегій розвитку: Литвиненко П.О. досліджував міжнародні стратегії компаній хімічної промисловості на міжнародному ринку мінеральних добрив [54, с.118-125]. Залежно від типу економічної системи країни базування автор виділив експортні стратегії, які поєднані з конкурентними стратегіями зниження витрат і збільшення ринкової частки (наприклад Китай, є нетто-експортером); експортні стратегії (країни Західної Європи, наприклад, Великобританія), контактні-інвестиційні стратегії (Франція), інвестиційні стратегії з активним переміщенням капіталу до країн, що розвиваються – до Східної Азії (Китай), Південної Азії (Індія, Пакистан), Африки (Єгипет, Алжир). Автором зазначається, що міжнародна корпоративна стратегія підприємств Східної Європи має значну територіальну диференціацію, визначальний вплив на яку має доступ до дешевої сировини, звідки робиться висновок про переважання стратегії оновлення виробничих фондів у Російській Федерації переважають, а в Республіці Беларусь та в Україні – скорочення витрат [54, с.121].

Для підприємств коксохімічної галузі України, з урахуванням специфіки виробничих відносин між постачальниками та споживачами коксохімічної продукції, характерні, як зазначається в дослідженні Алишева О.М., дві базові стратегії в комплексі: стратегія інтеграційного розвитку (вертикальна інтеграція) і стратегія інноваційного розвитку (ВАТ “Авдіївський КХЗ”, ВАТ “Баглейкокс”, ВАТ “Маркохім”, ЗАТ “Єнакіївський КХП”); стратегія вертикальної інтеграції і стратегія стабілізації (АТ “Донецьккокс”, ВАТ “Макіївський КХЗ”, ВАТ “Ясиновський КХЗ”) [6, с..220-234], а корпоративні стратегії практично не використовуються.

Досліджуючи проблеми розвитку вітчизняного виробництва мінеральних азотних добрив, Большенко С.Ф. зазначає, що на сучасному етапі стратегічне завдання підприємств галузі полягає у виробленні різних

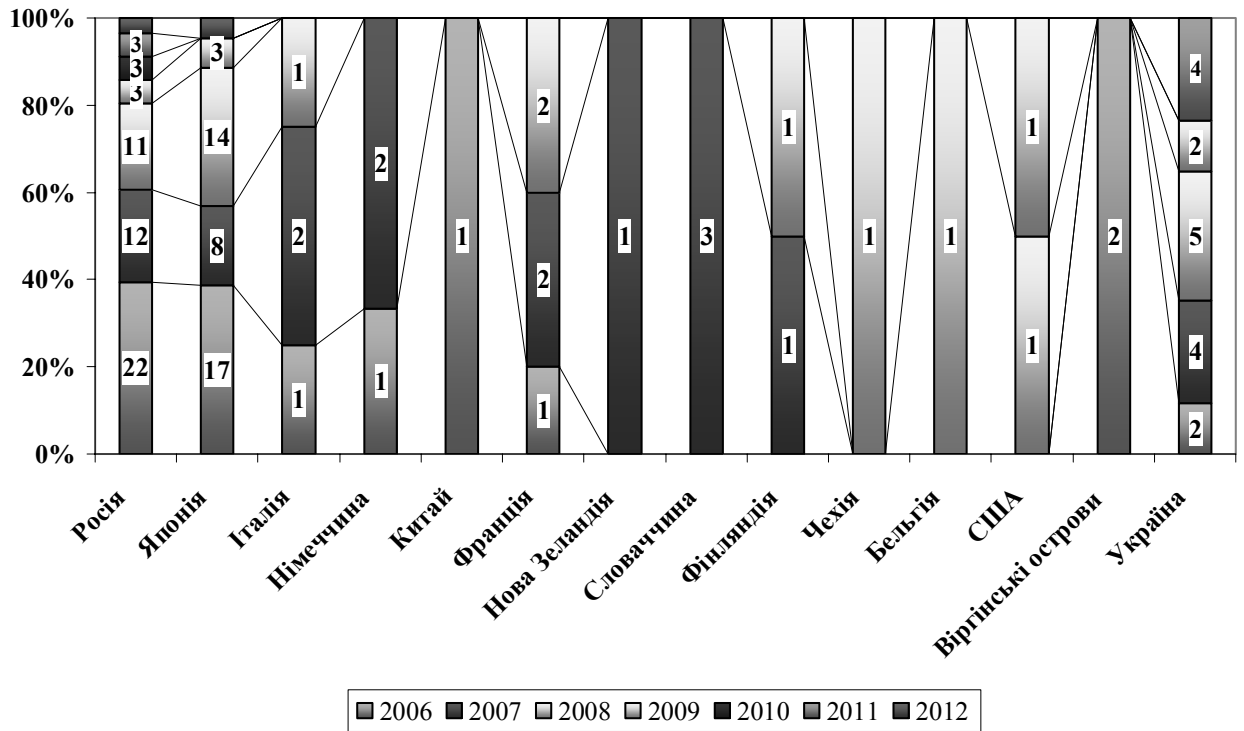
схем адаптації і виживання в складних економічних умовах, головною складовою яких виділяється зниження витрат виробництва. [18, с. 194 - 199].

Інноваційні та інвестиційні напрямки розвитку підприємств хімічної промисловості вивчали Кравченко О.В., Швець Н.В., зокрема, Кравченко О.В. досліджувала інноваційну активність вітчизняних підприємств в період з 1995 по 2000 рр. та внесок підприємств хімічної промисловості в розвиток інноваційних процесів. В своїх роботах автор констатує їх відносно високий ступінь активності та відмічає пряму її залежність від фінансового забезпечення, негативний вплив недостатності коштів для фінансування інноваційної діяльності, основним джерелом яких визначені власні кошти. [50, с. 237-243]. Швець Н.В. також вважає, що основним способом вирішення проблеми інвестування технічного розвитку підприємств хімічної промисловості є формування власних джерел фінансування [109, с. 107-108.].

Подальша доля проекту Концепції не мала повною мірою логічного продовження з набуттям статусу офіційного документу, і сьогодні чинним є лише Розпорядження Кабінету Міністрів України № 947-р., яким було схвалено Концепцію проекту Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2017 року. Негативним явищем є також те, що орієнтири розвитку хімічної промисловості, встановлені Постановою Кабінету Міністрів України від 28.07.2003 р. № 1174, а саме – зростання обсягу виробництва у хімічній та нафтохімічній промисловості порівняно з 2002 р. у 2003 р. – на 10,9%, 2006 р. – в 1,4 рази, у 2011 р. – в 2 рази, а за підсумками 2011 р. не виконані. Характерним для галузі залишаються низький рівень інноваційної активності, ефективності виробництва, недостатня конкурентоспроможність продукції.

За інформацією про кількість поданих та опублікованих заявок на винаходи для отримання патентів в галузі виробництва шин, яка міститься в базі даних "Електронна версія акумулятивного офіційного бюлетеня "Промислова власність" Державного підприємства «Український інститут промислової власності «УКРПАТЕНТ» [77], найбільша кількість заявок за

період з 2006 по 2011 рр. зареєстрована в Росії – 56 та Японії – 42; крім того, власниками винаходів є також Франція (5), Італія (4), Німеччина (3), Словаччина (3), Фінляндія (2), по одному – США, Китай, Нова Зеландія, Чехія, Бельгія (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Динаміка кількості поданих та опублікованих заявок на винаходи для отримання патентів в галузі виробництва шин за 2006-2012 рр.**

Варто зазначити, що сплески інноваційної діяльності в галузі виробництва шин в зарубіжних країнах спостерігаються в першій половині першого десятиліття ХХІ ст. Характерним є те, що замовниками та власниками патентів виступають підприємства – світові лідери у виробництві шин (наприклад, Сумітомо Раббер Індастріз, ЛТД (Японія), Йокогама Раббер КО, ЛТД (Японія), Бріджстоун Корпорейшн (Японія), Фіат Аудіо С.П.А. (Італія), Піреллі Тайр С.П.А. (Італія), Харбург-Фройденбергер Maschinenbaum, ГМБХ (Німеччина), Мішлен (Франція), Нокіан Тайерс ПЛК



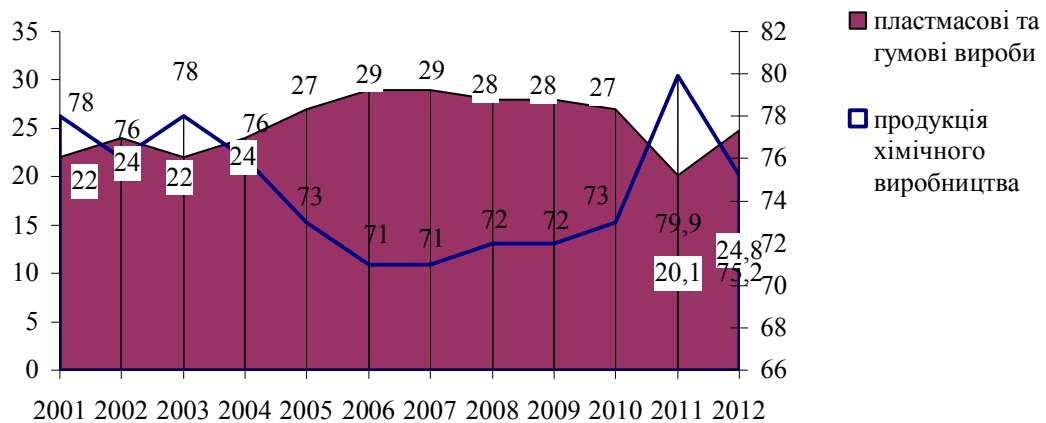
(Фінляндія), Гудйєар Тайр Енд Раббер Компані (США), Контінентал Матадор Раббер, С.Р.О. (Словаччина). В Росії – спеціалізовані шинні заводи (ВАТ «Ярославський ордена Леніна й ордена Жовтневої революції шинний завод ВАТ «ЯШЗ», ЗАТ «ЯРПОЛІМЕРМАШ-ТАТНАФТА», ВАТ «КАМАЗ», ТОВ «Холдингова Компанія Лойл НАФТОХІМ», ВАТ «СИБУР-Російські шини»), науково-промислові підприємства (ЗАТ «КЕС-Енерго-Буд-Інжинірінг», Міжгалузева науково-промислова асоціація «АРТІКТРАНС», ТОВ «Науково-виробнича фірма «Беллагроспецмаш», Федеральне державне унітарне підприємство «Науково-виробниче підприємство «Прогрес»), науково-дослідні інститути (ВАТ «Науково-дослідний та конструкторський інститут з обладнання для шинної промисловості ВАТ «НДШИНМАШ», ВАТ «Науково-дослідний тракторний інститут НАТІ»), державні освітні установи вищої професійної освіти («Ульяновський державний технічний університет», «Тольяттінський державний університет»), Рязанський військовий автомобільний інститут ім. Генерала армії В.П.Дубиніна

З сімнадцяти заяв на винаходи, зареєстрованих в Україні, 9 належать іноземним власникам з Фінляндії (1), Франції (1), Росія (3), Болгарії (2), Італії (2), Австралії (1) (у дужках позначено кількість винаходів). Винаходи, по яких подані заявки українськими власниками, – «Пристрій для індикації рівня тиску у пневматичних шинах» (рік подання заявки – 2007 р., заявником є Харківський національний університет радіоелектроніки); «Газова суміш для накачування шин транспортних засобів» (2007 р., Бондаренко Віталій Леонідович; Графов Олександр Петрович); «Активатор вулканізації шинних гум» (2007 р., Товариство з обмеженою відповідальністю фірма "Еко-ТМ"); «Шина із змінюваною формою шипів проти ковзання» (2009 р., Кириленко Олег Петрович).

Крім того, варто зазначити, що протягом 2003-2012 рр. було зареєстровано десять заявок на винаходи, пов'язані з утилізацією шин. Тим самим, підтверджується наявність тенденцій до посилення сировинного ухилу виробничої структури економіки країни, розрахованого на потреби

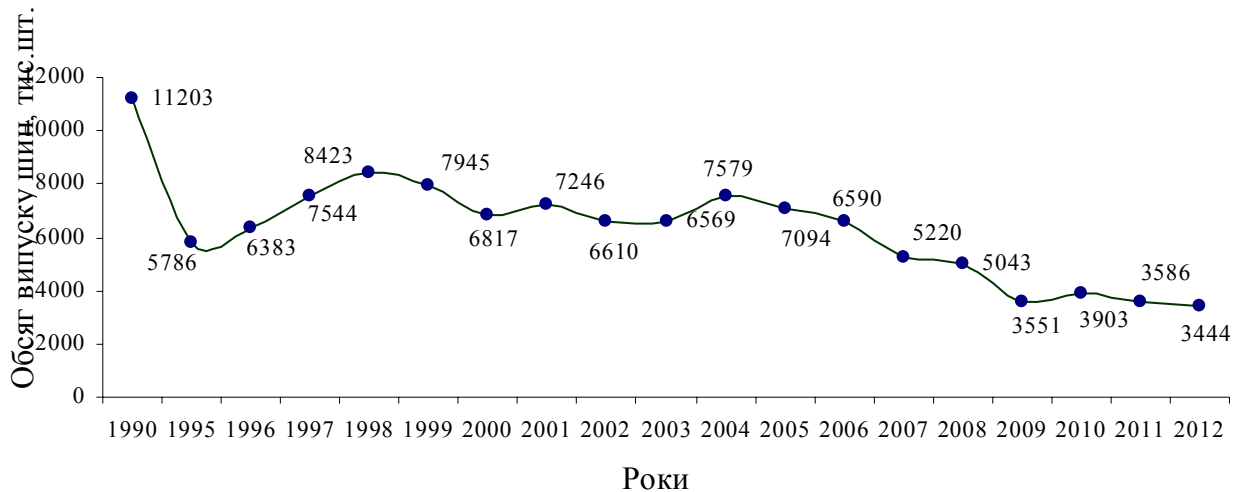
експорту, що робить промисловість та економіку в цілому надзвичайно залежними від кон'юнктури зовнішнього ринку, стримує розвиток внутрішнього ринку, призводить до виснажливого та нераціонального використання природних ресурсів, прогресу процесів забруднення та деградації довкілля.

Секторальна динаміка товарного виробництва у хімічному комплексі України, за даними Державного підприємства «Черкаський державний науково-дослідний інститут техніко-економічної інформації в хімічній промисловості», є неоднорідною та характеризується суттєвими секторальними особливостями, обумовленими комплексом різновекторних зовнішніх та внутрішніх чинників (рис. 2.2).



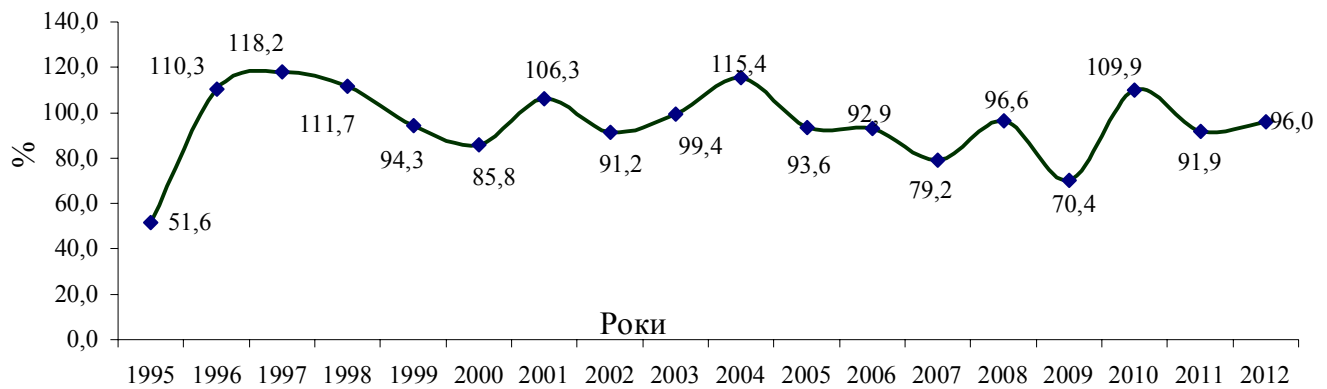
**Рис. 2.2. Секторальна динаміка товарного виробництва хімічної промисловості України за 2001-2012 рр.**

Підтвердженням цього є нерівномірність входження різних секторів в кризовий період, який розпочався з 2008 р. з найбільшим спадом випуску у 2009 р., що яскраво виражено на прикладі виробництва шин (рис. 2.3, 2.4).



**Рис. 2.3.** Динаміка обсягів випуску шин в Україні за 1990-2012рр.

Виробництво шин відчутно постраждало від наслідків фінансово-економічної кризи та перехідного періоду в масштабах економіки країни. Так, у період з 1998 по 2000 рр. відбувалося стабільне падіння темпів приросту випуску шин (зі 118,2% у 1997 р. до 85,8% у 2000 р.). З 2000 по 2012 рр. спостерігаються постійні коливання показників приросту обсягів виробництва, зумовлені особливостями попиту на внутрішньому ринку шин, який залежить від експлуатаційних характеристик шин, граничних термінів їх заміни, а у 2010 р. спостерігалась істотна динаміка росту у фізичних показниках – 109,9% до обсягу випуску в 2009 р. (рис. 2.4), хоча досягнутий рівень виробництва на 18,1% менший, ніж у 2008 р. Зростання виробництва шин для легкових автомобілів відбулось, переважно, за рахунок збільшення обсягу виробництва ЗАТ «Росава»; також позитивна динаміка росту відмічалась в секторі шин для сільськогосподарських машин (11,8%). При цьому від’ємні значення мали показники приросту випуску автобусних шин (-35,5%), практично не функціонувало виробництво великогабаритних шин. У 2011, 2012 рр. спостерігається тенденція до зниження обсягів виробництва шин.

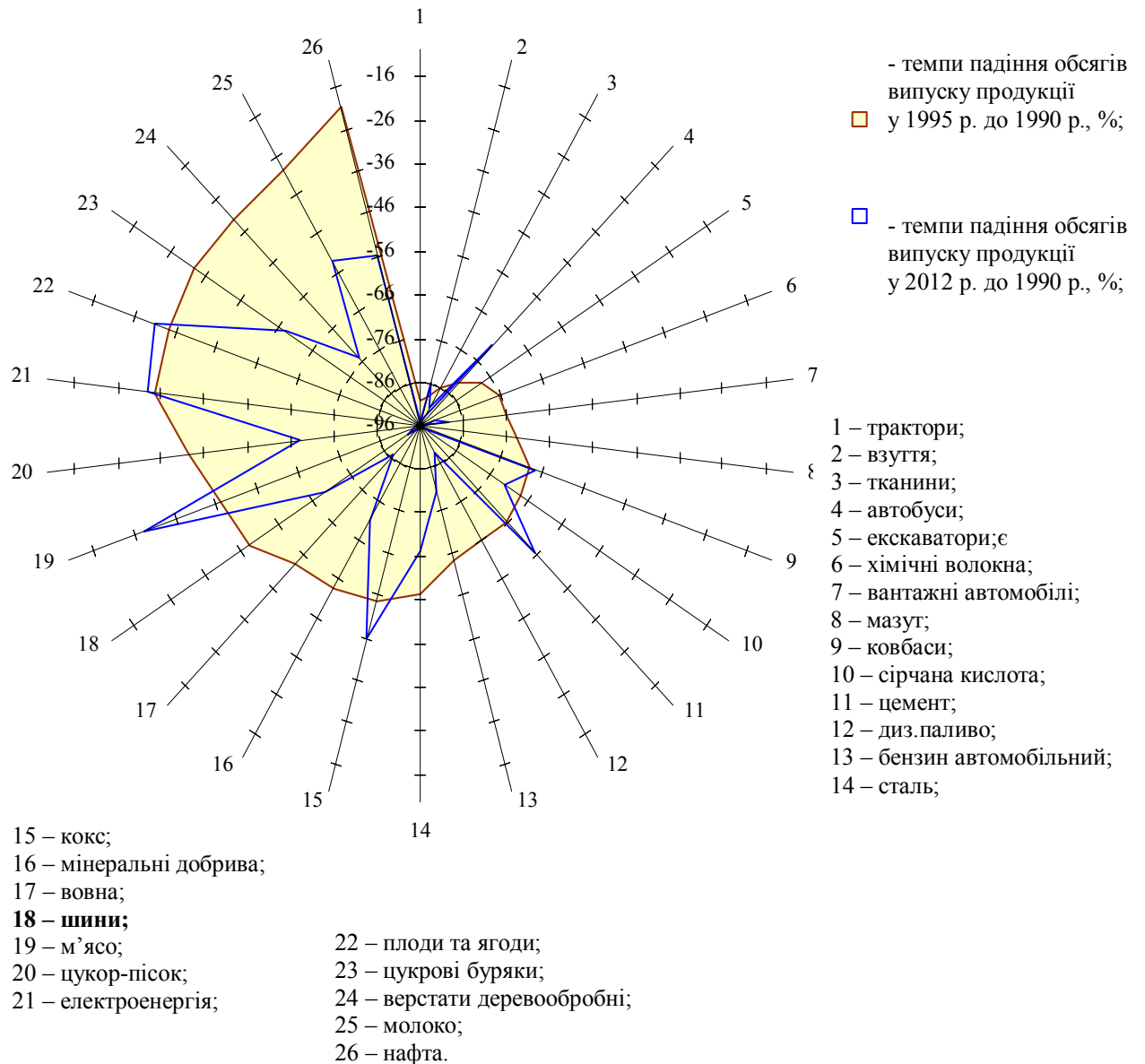


**Рис. 2.4. Динаміка ланцюгових темпів зростання/падіння обсягів випуску шин за 1995-2012 рр.**

З точки зору з'ясування чинників розвитку виробництва шин інтерес становить порівняльний аналіз падіння обсягів виробництва у 1995 р. до 1990 р. в інших галузях промисловості та сільського господарства. Рис. 2.5, ілюструє різний характер змін обсягів виробництва окремих видів промислової та сільськогосподарської продукції у 1995 та 2011 рр. у порівнянні з 1990 р.

З аналізу рис. 2.5. видно, що по більшості товарів темп падіння у 2011 р. перевищив темпи падіння 1995 р. Якщо наведені дані доповнити аналогічною інформацією по олії соняшниковій, насінню соняшника, картоплі, овочах та яйцях (див. табл. Б.1 додатку Б), то наведені товари за темпами приросту/падіння можна умовно розподілити на чотири групи: 1) товари, обсяг виробництва яких різко впав у 1995 р. (до 1990 р.) та у 2011 р. залишився майже на досягнутому у 1995 р. рівні (тканини, взуття, ковбаси, електроенергія, сірчана кислота, плоди та ягоди); 2) товари, обсяг виробництва яких різко впав у 1995 р. та падіння тривало у 2012 р. (трактори, бензин автомобільний, екскаватори, хімічні волокна та нитки, вантажні автомобілі, мазут, дизельне паливо, сталь, вовна, цукор-пісок, цукрові буряки, нафта, шини, цемент, автобуси, мінеральні добрива); 3) товари, темп

падіння яких у 2012 р. (до 1990 р.) зменшився, порівняно з 1995 р., але обсяг виробництва не перевищив рівня 1990 р. (верстати деревообробні, молоко, кокс, м'ясо, зернові та зернобобові,); 4) товари, обсяг виробництва яких впау у 1995 р. та у 2012 р. перевищив обсяги 1990 р. (олія, яйця, картопля, овочі, аміак, насіння соняшника).



**Рис. 2.5. Глибина та динаміка падіння/зростання обсягів виробництва окремих видів промислової, сільськогосподарської продукції у 1995р. та 2012 р. в порівнянні до 1990 р.**

Додаткову інформацію про чинники, які впливають на динаміку виробництва шин, отримано на підставі аналізу даних про наявність

статистично значимого зв'язку виробництва шин з іншими товарами шляхом розрахунку коефіцієнту кореляції Пірсона за формулою (2.1) та перевірки значимості отриманих коефіцієнтів за допомогою критерію Стьюдента, (2.2):

$$r_n[x, y] = \frac{\frac{1}{n} \sum_{k=1}^n (x_k - \bar{x})(y_k - \bar{y})}{\sqrt{\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (x_j - \bar{x})^2} \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{m=1}^n (y_m - \bar{y})^2}} \quad (2.1)$$

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \quad (2.2)$$

Аналіз проведено за статистичними даними про виробництво основних видів промислової та сільськогосподарської продукції (52 найменування) за період з 1996 по 2012 рр. (вихідна інформація, а також розраховані характеристики аналізованих величин – середнє, максимальнє, мінімальнє значення, дисперсія наведені у додатку В, табл. В.1).

Отримані коефіцієнти кореляції (табл. В.2, додаток В) свідчать про наявність статистично значимого лінійного зв'язку виробництва шин з виробництвом нафти (коефіцієнт кореляції – 0,69), м'яса (коефіцієнт кореляції – -0,64), олії (r=-0,67), взуття (r=-0,52), хімічних волокон і ниток (r=0,71), сталі (r=0,66), картоплі (r=-0,55), молока (r=-0,63), вовни (r=-0,51), загальним обсягом експорту товарів (r=-0,51). Встановлена синхронність змін обсягів виробництва даних товарів, яка виявляється в тому, що, коли обсяги випуску названих видів продукції приймають значення більші (або менші), ніж їхні середні, то обсяг випуску шин також більше середнього, а співвідношення відхилень обсягів випуску кожного з зазначених товарів є постійним, дає підстави стверджувати про наявність факторів, які чинили однаковий за своєю силою вплив на динаміку аналізованих величин протягом досліджуваного періоду.

Встановлено в процесі дослідження, що ввезені на територію України шини є конкурентним імпортом [82, с. 314]. Цим фактом зумовлена залежність розвитку вітчизняних підприємств з вироблення шин від

додаткових чинників, таких, як державна політика регулювання міжнародних економічних відносин в сфері торгівлі шинами; ділова активність закордонних виробників шин; рівень експортних та імпорتنних цін, порівнянність внутрішнього та світового ринків тощо. Питома вага експорту шин в загальному обсязі виробництва становить від 45,3% (у 2006 р.) до 63,4% (у 2012 р.) (табл. 2.1), причому імпорт значно перевищує не тільки експорт, а й обсяги національного виробництва.

Таблиця 2.1

**Обсяги виробництва, експорту та імпорту шин в Україні  
за 2006-2012 рр.**

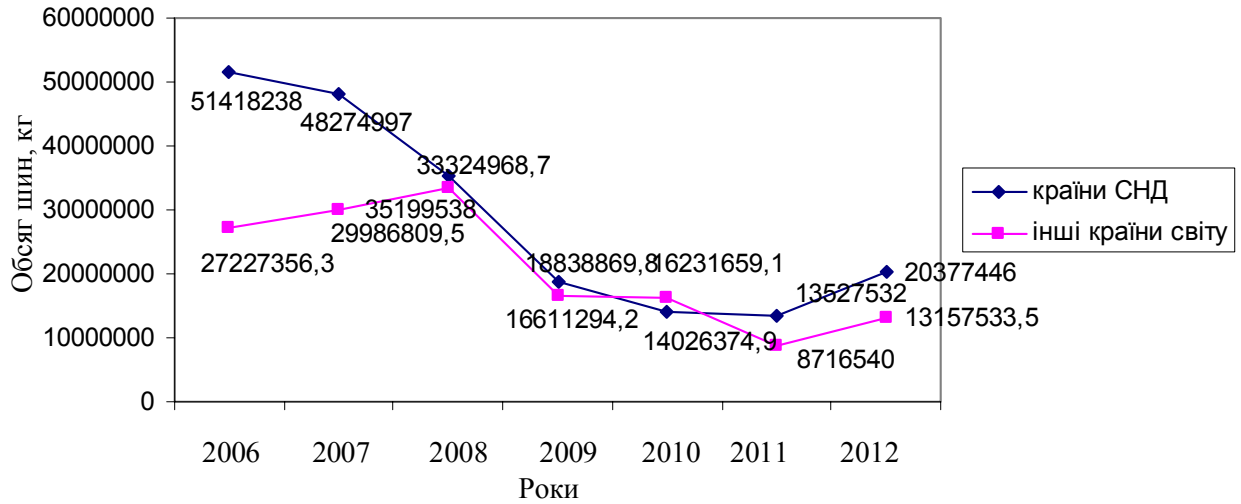
Роки	Показники виробництва, експорту, імпорту шин, шт.			% до загального обсягу виробництва шин	
	всього виробництво	експорт	імпорт	експорту	імпорту
2006	<b>6590000</b>	2984023	7750444	45,3	117,6
2007	<b>5220000</b>	2814877	12020471	53,9	230,3
2008	<b>5043000</b>	2613645	14959899	51,8	296,6
2009	<b>3551000</b>	1760395	9936565	49,6	279,8
2010	<b>3903000</b>	2189613	10567427	56,1	270,8
2011	<b>3586000</b>	2042092	10231394	56,9	285,3
2012	<b>3444000</b>	2344530	10369711	68,1	301,1

Зростання питомої ваги експорту шин до загального обсягу виробництва шин, яке відбулось у 2010-2012 рр. у порівнянні з попередніми періодами, свідчить про наявність експортного потенціалу, який позитивно впливає на експортний потенціал хімічної галузі в цілому та потребує укріплення та розвитку. Однак слід зазначити, що у 2012 р. зростання на 11,2% частково обумовлене падінням обсягів виробництва шин у порівнянні з 2011 р. на 4%.

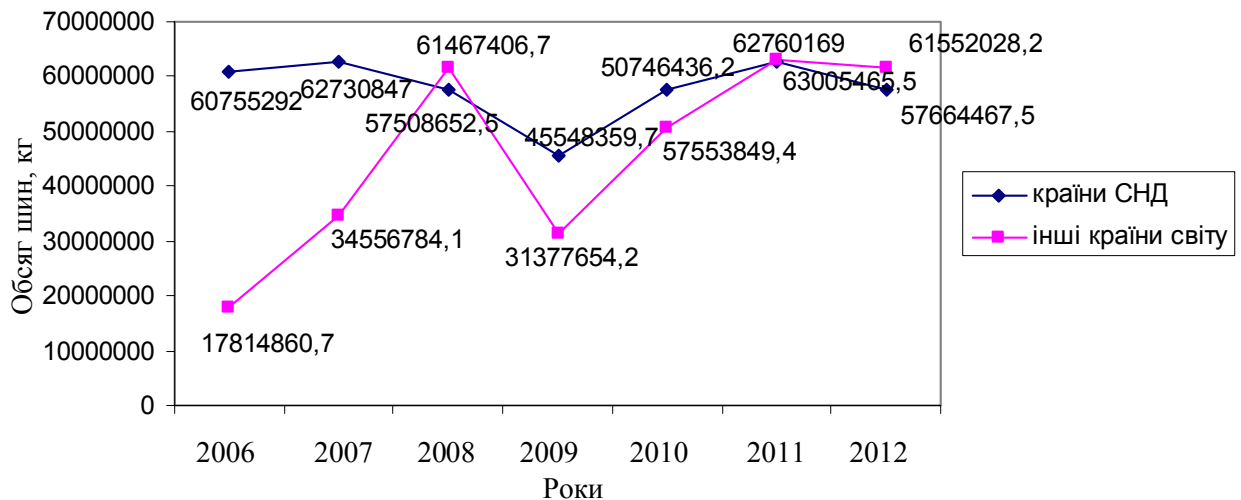
Експортний потенціал хімічної галузі досліджували Савченко О.Р., Коровайченко Н.Ю. на прикладі підприємств з виробництва мінеральних добрив [46], а інші сектори поки залишаються поза увагою вітчизняних вчених.

Рис. 2.6 відображає тенденцію до скорочення обсягу експорту шин з України до інших країн світу протягом 2006 - 2010 рр. на 72,7% по країнах СНД та на 40,4% по інших країнах світу, в цілому – на 61,5%. За аналогічний

період відбулось зростання обсягу імпорту шин в Україну на 37,7% – за рахунок збільшення імпорту з інших країн світу більше, ніж в 3 рази (17814860,7 кг – в 2006 р., 57553849,4 кг – в 2010 р.), при скороченні по країнах СНД на 16,4% (рис. 2.7). У 2012 р. відбулось збільшення обсягів експорту шин як до країн СНД, так і до інших країн світу.



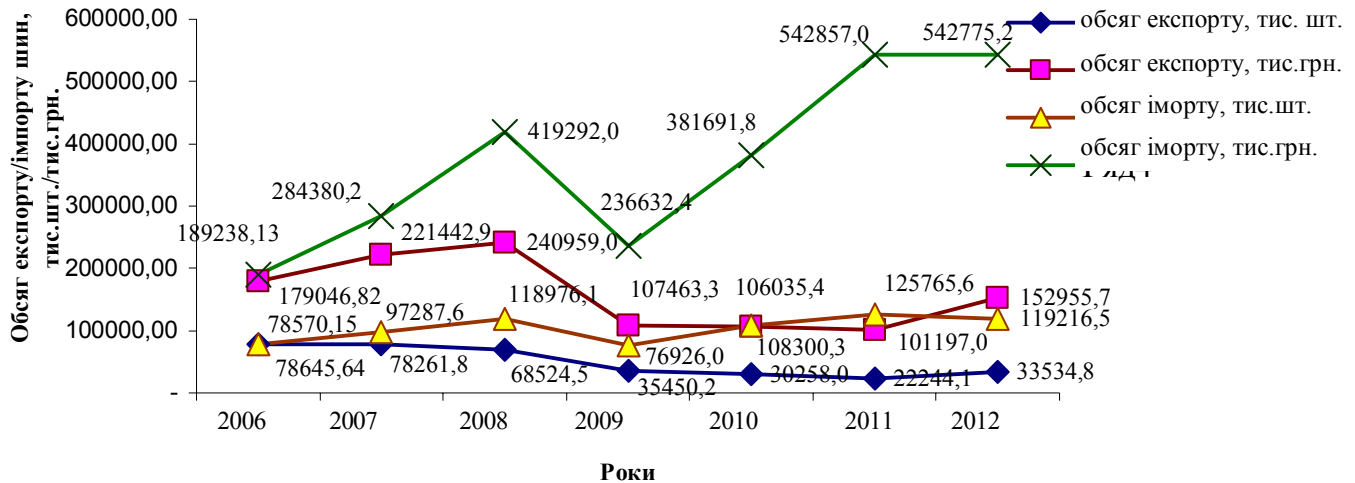
**Рис. 2.6. Обсяги експорту з України шин пневматичних гумових до країн СНД та інших країн світу за 2006-2012 рр. (складено за даними Держкомстату України)**



**Рис. 2.7. Обсяги імпорту в Україну шин пневматичних гумових з країн СНД та інших країн світу за 2006-2012 рр. (складено за даними Держкомстату України)**



На рис. 2.8 представлено динаміку загальних обсягів експорту та імпорту шин за 2006-2012 рр. по всіх регіонах світу, що наглядно відображає тенденцію домінування обсягів імпорту над експортом, як в натуральних, так і грошових одиницях.



**Рис. 2.8. Обсяги експорту, імпорту в Україні шин пневматичних гумових за 2006-2012 рр.**  
(складено за даними Держкомстату України)

Аналіз наведених в табл. 2.2 статистичних показників підтверджують наявність відмінностей в тенденціях зміни обсягів експорту та імпорту шин по Україні за 2006-2012 рр. Якщо середні показники обсягу українського експорту шин, розраховані за формулою (2.3), за зазначений період становлять 170989,5 кг та 58228021,1 тис. дол. США, то відповідний показник імпорту – 266246,9 кг та 96012028,5 тис. дол. США, що, відповідно, більше в 1,56 та 1,65 разів.

$$СЕРЗНАЧ(\bar{x}) = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}; \quad (2.3)$$

**Статистичні показники зміни обсягів експорту, імпорту шин по  
Україні за 2006-2012 рр.\***

Експорт шин						
роки	вартість, тис.дол.США			обсяг, кг		
	країни СНД	інші країни	Разом	країни СНД	інші країни	Разом
2006	113657,33	65389,48	179046,81	51418238	27227356,3	78645594,3
2007	123789,5	97653,4	221442,9	48274997	29986809,5	78261806,5
2008	106185	134774	240959	35199538	33324968,7	68524506,7
2009	47736,2	59727,1	107463,3	18838869,8	16611294,2	35450164
2010	46472,8	59562,7	106035,5	14026374,9	16231659,1	30258034
2011	46472,8	59562,7	106035,5	13527532	8716540	22244072
2012	94942,1	58013,6	152955,7	20377446,8	13157534	33534980
<b>Ст.відх.</b>	<b>29788,4</b>	<b>30009,5</b>	<b>53258,3</b>	<b>14897197,8</b>	<b>8663541,1</b>	<b>22690566,2</b>
<b>Сер.знач.</b>	<b>85173,4</b>	<b>73269,4</b>	<b>158442,9</b>	<b>28808999,5</b>	<b>20750880,3</b>	<b>49559879,6</b>
<b>Макс.</b>	<b>123789,5</b>	<b>134774</b>	<b>240959</b>	<b>51418238</b>	<b>33324968,7</b>	<b>78645594,3</b>
<b>Мін.</b>	<b>46472,8</b>	<b>37765,8</b>	<b>101196,9</b>	<b>13527532</b>	<b>8716540</b>	<b>22244072</b>
Імпорт шин						
роки	вартість, тис.дол.США			обсяг, кг		
	країни СНД	інші країни	Разом	країни СНД	інші країни	Разом
2006	149328,46	39909,66	189238,12	60755292	17814860,7	78570152,7
2007	188760,5	95619,7	284380,2	62730847	34556784,1	97287631,1
2008	214426,9	204865,1	419292	57508652,5	61467406,7	118976059,2
2009	46472,8	99314,3	236632,5	45548359,7	31377654,2	76926013,9
2010	190640,4	191051,4	381691,8	57553849,4	50746436,2	108300285,6
2011	260878,5	281978,5	542857	62760169	63005465,5	125765634,5
2012	246317,5	296457,7	542775,2	57664468	61552028	119216496
<b>Ст.відх.</b>	<b>42675,6</b>	<b>90702,9</b>	<b>130975,9</b>	<b>5449979,5</b>	<b>16611830,5</b>	<b>18406301,0</b>
<b>Сер.знач.</b>	<b>198238,6</b>	<b>172742,3</b>	<b>370980,9</b>	<b>57788805,4</b>	<b>45788662,2</b>	<b>103577467,6</b>
<b>Макс.</b>	<b>260878,5</b>	<b>296457,7</b>	<b>542857</b>	<b>62760169</b>	<b>63005465,5</b>	<b>125765634,5</b>
<b>Мін.</b>	<b>137318,2</b>	<b>39909,66</b>	<b>189238,1</b>	<b>45548359,7</b>	<b>17814860,7</b>	<b>76926013,9</b>

\*(складено та розраховано за даними Держкомстату України)

$$СТАНДВИДХ = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}, \text{ де} \quad (2.4)$$

$\bar{x}$  – середнє значення;

$x_i$  – значення аргументу генеральної сукупності;

$n$  – розмір вибірки.

По країнах СНД показники експорту відрізняються від показників імпорту більшими значеннями стандартного відхилення як міри розсіювання даних відносно їхнього середнього, розрахованого за формулою (2.4): в грошових одиницях виміру стандартне відхилення становить 29788,4 при середньому значенні 85173,4 тис. дол. США (або 35,0%), по показниках імпорту – 42675,6 та 198238,6 тис. дол. США (або 21,5%) відповідно. По інших країнах світу: в грошових одиницях виміру стандартне відхилення експорту становить 30009,5 при середньому значенні 73269,4 тис. дол. США (або 41%), по показниках імпорту – 90702,9 та 172742,3 тис. дол. США (або 52,5%) відповідно. По стандартному відхиленню натуральних показників експорту та імпорту шин ситуація аналогічна: по країнах СНД стандартне відхилення обсягу експорту становить 14897197,8 при середньому значенні 28808999,5 кг (або 51,7%), по показниках імпорту – 5449979,5 та 57788805,4 (або 9,4%) відповідно; по інших країнах світу: стандартне відхилення обсягу експорту – 8663541,1 при середньому значенні 20750880,3 (або 41,8%), по показниках імпорту – 16611830,5 та 45788662,2 кг (або 36,3%) відповідно.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати про таку закономірність: зміни обсягів експорту є менш стабільними по країнах СНД, а імпорту – по інших країнах світу, що підтверджується й проведеним аналізом базисних і ланцюгових темпів приросту (падіння) обсягів експорту, імпорту за 2007-2012 рр. (табл. 2.3).

Різке падіння обсягів експорту українських шин до країн СНД відбулось у 2009 р., про що свідчать показники базисного та ланцюгового темпів приросту/падіння (базисний темп падіння (в розрахунку до 2006 р.) – 63,4% за кількістю, кг, та 58% – за вартістю, тис. дол.США, ланцюговий – 46,5% та 55% відповідно). Скорочення експорту шин до інших країн світу було не таким великим та становило у 2009 р. 39% за кількістю (кг) та 8,7% – за вартістю (тис. дол. США) – до 2006 р.; ланцюгові темпи падіння – 50,2% та 55,7% відповідно. У 2010 р. темпи падіння до попереднього періоду уповільнилися: по країнах СНД – до 25,5% за кількістю (кг) та 2,6% – за

вартістю (тис. дол. США), по інших країнах – до 2,3% та 0,3% відповідно. У 2011 р. спостерігаються найбільші темпи падіння обсягів експорту шин (в розрахунку до базисного 2006 р.) до країн СНД – 73,7% за кількістю (кг), у 2010 р. – 59,1% – за вартістю (тис. дол. США). До інших країн світу найбільше падіння відбулося також у 2011 р. та становило 68,0% та 42,2% відповідно; в цілому по регіонах світу – 71,7% та 43,5% відповідно.

Таблиця 2.3

**Показники динаміки обсягів експорту/імпорту шин в Україні за  
2007-2012 рр.\*\***

<b>Базисний темп приросту обсягів експорту за 2007-2012 рр. до 2006 р.</b>												
Регіон	2007		2008		2009		2010		2011		2012	
	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США
країни СНД	-6,1	8,9	-31,5	-6,6	-63,4	-58,0	-72,7	-59,1	-73,7	-44,2	-60,4	-16,5
інші країни світу	10,1	49,3	22,4	106,1	-39,0	-8,7	-40,4	-8,9	-68,0	-42,2	-51,7	-11,3
<b>РАЗОМ</b>	<b>-0,5</b>	<b>23,7</b>	<b>-12,9</b>	<b>34,6</b>	<b>-54,9</b>	<b>-40,0</b>	<b>-61,5</b>	<b>-40,8</b>	<b>-71,7</b>	<b>-43,5</b>	<b>-57,4</b>	<b>-14,6</b>
<b>Базисний темп приросту обсягів імпорту за 2007-2012 рр. до 2006 р.</b>												
Регіон	2007		2008		2009		2010		2011		2012	
	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США
країни СНД	3,3	26,4	-5,3	43,6	-25,0	-8,0	-5,3	27,7	3,3	74,7	-5,1	65,0
інші країни світу	94,0	139,6	245,0	413,3	76,1	148,8	184,9	378,7	253,7	606,5	245,5	642,8
<b>РАЗОМ</b>	<b>23,8</b>	<b>50,3</b>	<b>51,4</b>	<b>121,6</b>	<b>-2,1</b>	<b>25,0</b>	<b>37,8</b>	<b>101,7</b>	<b>60,1</b>	<b>186,9</b>	51,7	186,8
<b>Ланцюговий темп приросту обсягів експорту за 2007-2012 рр.</b>												
Регіон	2007		2008		2009		2010		2011		2012	
	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США
країни СНД	-6,1	8,9	-27,1	-14,2	-46,5	-55,0	-25,5	-2,6	-3,6	36,5	50,6	49,7
інші країни світу	10,1	49,3	11,1	38,0	-50,2	-55,7	-2,3	-0,3	-46,3	-36,6	50,9	53,6
<b>РАЗОМ</b>	<b>-0,5</b>	<b>23,7</b>	<b>-12,4</b>	<b>8,8</b>	<b>-48,3</b>	<b>-55,4</b>	<b>-14,6</b>	<b>-1,3</b>	<b>-26,5</b>	<b>-4,6</b>	50,8	51,1
<b>Ланцюговий темп приросту обсягів імпорту за 2007-2012 рр.</b>												
Регіон	2007		2008		2009		2010		2011		2012	
	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США	кг	тис. дол. США
країни СНД	3,3	26,4	-8,3	13,6	-20,8	-36,0	26,4	38,8	9,0	36,8	-8,1	-5,6
інші країни світу	94,0	139,6	77,9	-74,0	-49,0	299,4	61,7	92,4	24,2	47,6	-2,3	5,1
<b>РАЗОМ</b>	<b>23,8</b>	<b>50,3</b>	<b>22,3</b>	<b>-15,9</b>	<b>-35,3</b>	<b>-1,1</b>	<b>40,8</b>	<b>61,3</b>	<b>16,1</b>	<b>42,2</b>	-5,2	0,0

\*\* (розраховано за даними Держкомстату України)

Більш детальний аналіз чинників динаміки експорту та імпорту шин в Україні (по горизонтальні – за факторами, по вертикалі – за факторами і регіонами) проведено шляхом розрахунку параметрів двофакторної індексної моделі на підставі даних, наведених в табл. 2.3. Результати представлено в табл. 2.4., які свідчать, що 92% падіння експорту шин в 2010 р. до базового 2006 р. в обсязі 73011,31 тис. дол. США відбулось за рахунок падіння експорту до країн СНД в обсязі 67184,53 тис. дол. США, але стримується за рахунок підвищення середніх експортних цін (42,9%). У 2011 р. 64,5% падіння експорту до 2006 р. обумовлене, аналогічно, падінням експорту до країн СНД, але також стримується за рахунок підвищення середніх експортних цін (66,6%).

В 2007 р. абсолютний приріст вартості експорту шин становив 42396,09 тис. дол. США, що було обумовлене зростанням середніх експортних цін (вплив фактору сягнув 100,8%) при незначному від'ємному впливі зменшення випуску шин (0,8%). Однак, при цьому фактично відбувся перерозподіл експорту в бік скорочення його обсягів до країн СНД на 6947,97 тис. грн. у порівняних цінах при зростанні майже на аналогічну величину – 6627,13 тис. грн. – до інших країн світу.

В основному вартість експорту шин знижується (індекс вартості шин в 2009 р. – 0,6, 2010 р. та 2011 р. – 0,529), в першу чергу, за рахунок експорту до країн СНД (2009 р. – падіння 73,9%, 2010 р. – 75,8%), хоча й дещо уповільнюється за рахунок підвищення середніх цін експорту до інших країн світу (2009 р. – підвищення 76,5%, 2010 р. – 57,1%).

Індекс «умов торгівлі» є одним із важливих показників, який дозволяє визначити тенденції умов зовнішньої торгівлі, та розраховується як співвідношення індексів середніх цін експорту до індексу середніх цін імпорту [82, с. 314], (2.3):

$$I_{y.m.} = \frac{I_{pe}^-}{I_{pi}^-}, \quad (2.5)$$

Таблиця 2.4

**Експорт шин з України за 2007-2012 рр. за факторами та регіонами з використанням двофакторної  
індексної моделі**

Регіони/ Роки	Індекси			абсолютний приріст (зниження) вартості, тис. дол. США			структура абсолютного приросту (зниження) вартості, %					
	вартості шин	у тому числі:		увесь приріст	у т.ч. за рахунок зміни:		по горизонталі за факторами			по вертикалі за факторами і регіонами		
		кількості	середніх цін		кількості	середніх цін	увесь приріст	у т.ч. за рахунок		увесь приріст	у т.ч. за рахунок	
								кількості	середніх цін		кількості	середніх цін
<b>Країни СНД</b>												
2007	1,089	0,939	1,160	10132,17	-6947,97	17080,14	100,0	-68,6	168,6	23,9	-2165,6	40,0
2008	0,934	0,685	1,365	-7472,33	-35850,59	28378,26	-100,0	-479,8	379,8	-12,1	-169,1	34,1
2009	0,420	0,366	1,146	-65921,1	-72014,99	6093,86	-100,0	-109,2	9,2	92,1	-73,9	23,5
2010	0,409	0,273	1,499	-67184,5	-82652,76	15468,23	-100,0	-123,0	23,0	92,0	-75,8	42,9
2011	0,558	0,263	2,121	-50226,2	-83755,43	33529,20	100,0	166,8	-66,8	64,5	65,3	66,6
2012	0,835	0,396	2,108	-18715,2	-68614,00	49898,80	100,0	366,6	-266,6	71,7	67,0	65,4
<b>Інші країни світу</b>												
2007	1,493	1,101	1,356	32263,92	6627,13	25636,79	100,0	20,5	79,5	76,1	2065,6	60,0
2008	2,061	1,224	1,684	69384,52	14644,08	54740,44	100,0	21,1	78,9	112,1	69,1	65,9
2009	0,913	0,610	1,497	-5662,38	-25495,64	19833,26	-100,0	-450,3	350,3	7,9	-26,1	76,5
2010	0,911	0,596	1,528	-5826,78	-26407,37	20580,59	-100,0	-453,2	353,2	8,0	-24,2	57,1
2011	0,911	0,320	1,804	-27623,7	-44455,75	16832,07	100,0	160,9	-60,9	35,5	34,7	33,4
2012	0,887	0,483	1,836	-7375,88	-33790,22	26414,3402	100,0	458,1	-358,1	28,3	33,0	34,6
<b>Усього</b>												
2007	1,237	0,995	1,243	42396,09	-320,84	42716,93	100,0	-0,8	100,8	100,0	-100,0	100,0
2008	1,346	0,871	1,545	61912,19	-21206,50	83118,69	100,0	-34,3	134,3	100,0	-100,0	100,0
2009	0,600	0,451	1,332	-71583,5	-97510,63	25927,12	-100,0	-136,2	36,2	100,0	-100,0	100,0
2010	0,592	0,385	1,539	-73011,3	-109060,13	36048,82	-100,0	-149,4	49,4	100,0	-100,0	100,0
2011	0,592	0,283	1,998	-77849,9	-128211,18	50361,27	100,0	164,7	-64,7	100,0	100,0	100,0
2012	0,854	0,426	2,003	-26091,1	-102404,22	76313,14	100,0	392,5	-292,5	100,0	100,0	100,0

де:

$I_{y.m.}$  – індекс «умов торгівлі»;

$I_{pe}$  – індекс середніх цін експорту;

$I_{pi}$  – індекс середніх цін імпорту.

Індекс середніх цін рекомендовано розраховувати за формулою Фішера, яка усереднює індекси Ласпейреса (2.5) та Пааше (2.6) [68]:

$$I_p^{\Phi} = \sqrt{I_p^I \times I_p^{\Pi}}, \quad (2.6)$$

де:

$I_p^{\Phi}$  – індекс середніх цін Фішера;

$I_p^I$  – індекс середніх цін Ласпейреса;

$I_p^{\Pi}$  – індекс середніх цін Пааше.

$$I_p^I = \frac{\sum q_0 \overline{p_1}}{\sum q_0 p_0}; \quad (2.7)$$

$$I_p^{\Pi} = \frac{\sum q_1 \overline{p_1}}{\sum q_1 p_0}, \quad (2.8)$$

де:

$q_0$ ,  $q_1$  – фізичний обсяг експорту (імпорту) в базисному та поточному періодах відповідно;

$\overline{p_0}$ ,  $\overline{p_1}$  – середній рівень експортних (імпортних) цін в базисному та поточному періодах відповідно.

Результати розрахунку зазначених індексів цін наведено в табл. 2.5.

**Індекси цін експорту та імпорту за 2007-2012 рр., розраховані до базисного 2006 року**

Роки/ регіони	Індекси цін, базисний 2006 р.					
	Індекс середніх цін Ласпейреса					
	експорту			імпорту		
	країни СНД	інші країни	Разом	країни СНД	інші країни	Разом
2007	1,16	1,36	1,24	1,22	1,24	1,21
2008	1,36	1,68	1,54	1,52	1,49	1,46
2009	1,15	1,50	1,33	1,23	1,41	1,28
2010	1,50	1,53	1,54	1,35	1,68	1,46
2011	2,12	1,80	2,00	1,69	2,00	1,79
2012	2,11	1,84	2,00	1,74	2,15	1,89
	Індекс середніх цін Пааше					
2007	1,16	1,36	1,24	1,22	1,24	1,21
2008	1,36	1,68	1,54	1,52	1,49	0,84
2009	1,15	1,50	1,33	1,23	1,41	1,28
2010	1,50	1,53	1,54	1,35	1,68	1,46
2011	2,12	1,80	2,00	1,69	2,00	1,79
2012	2,11	1,84	2,00	1,74	2,15	1,89
	Індекс середніх цін Фішера					
2007	1,16	1,36	1,24	1,22	1,24	1,21
2008	1,36	1,68	1,54	1,52	1,49	1,11
2009	1,15	1,50	1,33	1,23	1,41	1,28
2010	1,50	1,53	1,54	1,35	1,68	1,46
2011	2,12	1,80	2,00	1,69	2,00	1,79
2012	2,11	1,84	2,00	1,74	2,15	1,89
	Індекс "умов торгівлі"					
	країни СНД		інші країни		Разом	
2007	0,95		1,10		1,02	
2008	0,90		1,13		1,40	
2009	0,93		1,06		1,04	
2010	1,11		0,91		1,05	
2011	1,25		0,90		1,12	
2012	1,21		0,85		1,06	

Протягом 2007-2012 рр. в цілому індекс «умов торгівлі» більше одиниці, що є ознакою сприятливих, порівняно з базисним 2006-м р., умов торгівлі для країни. Однак, як свідчить статистичний, факторний аналіз динаміки обсягів експорту, імпорту по регіонах (країни СНД та інші країни світу), в досліджуваних роках відбувались певні зрушення, тому доцільно



розраховувати індекси цін, приймаючи за базисний не 2006-й рік, а попередній. Результати відповідних розрахунків представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Індекси цін експорту та імпорту за 2007-2012 рр., розраховані до базисного попереднього року**

Роки/ регіони	Індекси цін, базисний – попередній рік					
	Індекс середніх цін Ласпейреса					
	експорту			імпорту		
	країни СНД	інші країни	Разом	країни СНД	інші країни	Разом
2007	1,16	1,36	1,24	1,22	1,24	1,21
2008	1,28	1,85	1,54	1,57	2,89	1,81
2009	0,78	1,83	1,16	1,16	4,87	1,93
2010	0,55	0,93	0,69	1,01	2,96	1,43
2011	0,58	1,08	0,77	1,60	5,69	2,47
2012	0,55	0,59	0,57	1,80	7,60	3,03
	Індекс середніх цін Пааше					
2007	1,16	1,36	1,24	1,22	1,24	1,21
2008	1,18	1,24	1,24	1,24	1,20	0,69
2009	0,84	0,89	0,86	0,81	0,95	0,87
2010	1,31	1,02	1,16	1,10	1,19	1,15
2011	1,42	1,18	1,30	1,25	1,19	1,22
2012	0,99	1,02	1,00	1,03	1,08	1,05
	Індекс середніх цін Фішера					
2007	1,16	1,36	1,24	1,22	1,24	1,21
2008	1,23	1,52	1,38	1,39	1,86	1,12
2009	0,81	1,28	1,00	0,97	2,15	1,30
2010	0,85	0,98	0,90	1,05	1,88	1,28
2011	0,90	1,13	1,00	1,42	2,60	1,74
2012	0,74	0,77	0,75	1,36	2,86	1,79
	Індекс "умов торгівлі"					
	країни СНД		інші країни		Разом	
2007	0,95		1,10		1,02	
2008	0,88		0,81		1,24	
2009	0,84		0,59		0,77	
2010	0,80		0,52		0,70	
2011	0,64		0,43		0,57	
2012	0,55		0,27		0,42	

У 2009 – 2012 рр. значення індексу «умов торгівлі» для інших країн менше одиниці, що може свідчити про їх погіршення для країни (табл. 2.6), однак показники ланцюгових темпів приросту (табл. 2.3) дещо пояснюють ситуацію, адже в 2007 р., як зазначалось вище, відбувся перерозподіл обсягів між імпортом та експортом в інші країни, фізичний обсяг імпорту збільшився на 94,0%, у грошовому виразі – на 139,6% у порівнянні з 2006 р., у 2009 р. також приріст імпорту в грошовому виразі склав 299,4% до 2008 р., хоча зменшився його фізичний обсяг на 49,0%. Наслідком таких «сплесків» стало падіння обсягів імпорту в грошовому виразі на 74,0% – у 2008 р. до 2007 р., та уповільнення темпів приросту до 92,4% – у 2010 р. до 2009 р., до 47,6% – у 2011 до 2010 р., що обумовило значення індексів «умов торгівлі» в ці роки менші одиниці.

За результатами проведеного у п. 2.1 аналізі визначено наступні галузеві детермінанти розвитку підприємств з виробництва шин:

- державна політика у хімічній та нафтохімічній галузі, якою встановлена пріоритетність прискорення розвитку та збільшення частки наукоємних і високотехнологічних хімічних виробництв, у т.ч. виробництво гумових виробів;

- інноваційна активність у секторі, яка за 2006-2012 рр. характеризується низьким рівнем;

- глибина падіння обсягів виробництва шин у 90-ті роки та динаміка виробництва на сучасному етапі, яка дозволяє віднести шини до групи товарів, обсяг виробництва яких різко впав у 1995 р. та падіння тривало у 2012 р.;

- стан експорту та імпорту шин, який характеризується помірним зростанням частки експорту та імпорту відносно обсягів національного виробництва та значним переважанням імпорту над експортом; зміни обсягів експорту є менш стабільними по країнах СНД, а імпорту – по інших країнах світу, що підтверджується проведеним аналізом базисних і ланцюгових темпів приросту (падіння) обсягів експорту, імпорту за 2007-2012 рр.

Протягом 2007-2012 рр. в цілому індекс «умов торгівлі» більше одиниці, що є ознакою сприятливих, порівняно з базисним 2006-м р., умов торгівлі для країни.

Вивчення передумов застосування процесно-орієнтованого бюджетування в реалізації стратегії розвитку підприємства потребує вивчення не тільки зовнішніх, галузевих детермінант, а й внутрішніх чинників, чому присвячене подальше дослідження.

## **2.2 Діагностика застосування процесного підходу в досягненні стратегічних цілей підприємства**

Елементи процесного підходу присутні в будь-якій системі управління підприємством, маючи, при цьому, різний ступінь повноти, впливовості на результати діяльності, ув'язки з цілями, стратегіями, задачами. Звідси постає проблема оцінки системи управління як процесно-орієнтованої, причому, на наш погляд, можна виділити два аспекти означеної проблеми: перший – існуючий стан системи управління, її ступінь відповідності та готовність до впровадження процесного підходу в управлінні та другий – перспективи, результати запровадження.

Підприємства можуть бути в різному ступені готовності до впровадження процесного підходу в управлінні. Серед ознак процесного підходу дослідники виділяють вісім принципів менеджменту якості, які покладені в основу стандартів серії ISO 9000.

Цілям оцінки застосування процесного підходу в управлінні підприємством, на наш погляд, найбільше відповідає діагностика принципів процесного підходу та безперервного покращення.

Принцип процесного підходу означає, що діяльністю та відповідними ресурсами управляють як процесом. Будь-який процес можна оцінити на підставі функціональної залежності між його вихідними та вхідними

параметрами. Проблемою є те, що корпоративні системи складно піддаються формалізації, тобто аналітичні залежності є неявними у зв'язку з наявністю різноманітних цілей, процесів, які не завжди можуть вимірюватися кількісними показниками. Ступінь формалізації знижується при переході від нижчих до вищих ланок організаційної ієрархії (рис. 2.9). Даний принцип означає постановку завдань у «продуктному» вираженні відповідно до елементів «власник процесу», «клієнт процесу», «продукт процесу», «критерії ефективності процесу».



**Рис. 2.9. Взаємозв'язок параметрів організаційної ієрархії та ступеня формалізації процесів**

Постійне покращення – це не лише один з принципів процесного підходу, а, власне, мета функціонування організації. Постійне покращення – це неперервний процес, який передбачає не лише усунення відхилень, а й їх

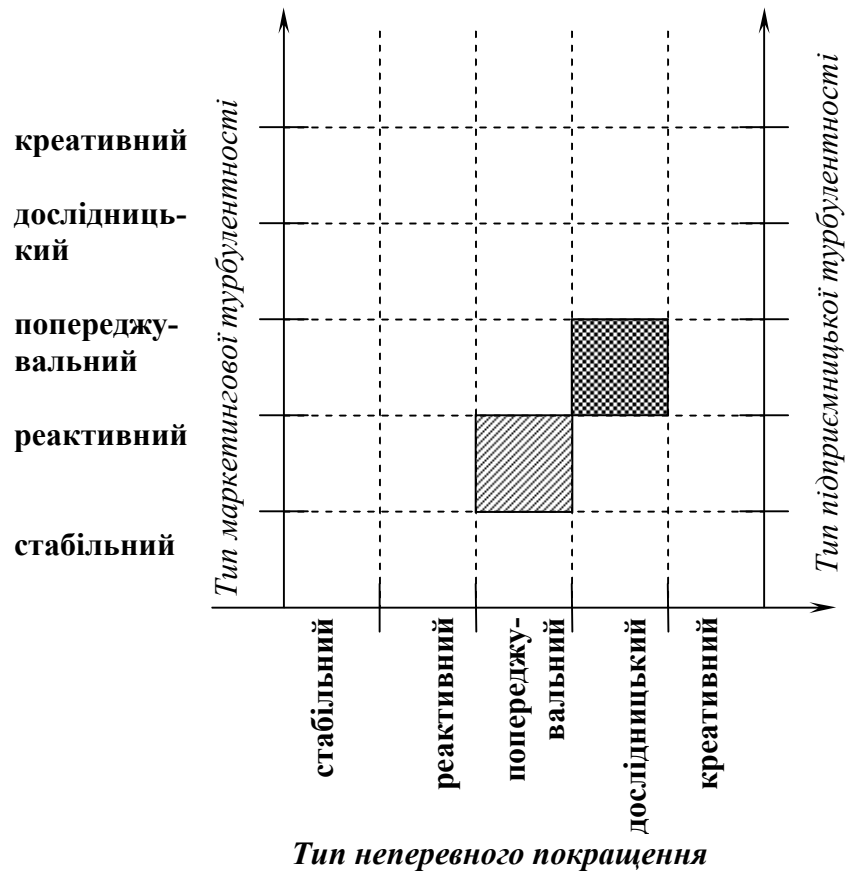
профілактику, тому, на наш погляд, додержання даного принципу може бути продіагностовано шляхом визначення типів управління змінами.

Так, згідно з концепцією стратегічного управління в умовах турбулентного середовища організації, запропонованою І. Ансоффом [8, с. 123], середовище функціонування та моделі стратегії організації можуть бути охарактеризовані ознаками «стабільне», «реактивне», «попереджувальне», «дослідницьке» та «креативне».

Сутність концепції в тому, що економічна ефективність організації буде досягнута у випадку, коли модель стратегії, або «стратегічний наступ» певною мірою випереджатиме рівень турбулентності. Наприклад, в умовах стабільного середовища, для якого характерна монопольна структура ринку, повільні або стабільні темпи зростання, висока прибутковість, низька частота випуску нового продукту, високий рівень інтенсивності капіталу, контроль ринку як вирішальний фактор успіху, ефективність організації буде забезпечена шляхом застосування реактивного типу стратегічного наступу (або проведення стратегічних змін), який передбачає розширення ринків збуту, продуктову адаптацію, при тому, що відхилення від історичного продуктово-маркетингово-технологічного міксту майже відсутнє.

Концепція здійснення стратегічних змін, заснована на моделі турбулентності середовища існування організації, передбачає не лише поступові, повільні зміни рівнів турбулентності середовища від простого до складного, а й швидке нарощування турбулентності. В сучасних умовах ведення бізнесу підприємницькі структури стикаються з проблемами різких непередбачуваних змін в середовищі.

Інше проблемне питання вибору типу стратегічних змін на підставі концепції І. Ансоффа пов'язане з тим, що підприємницька та маркетингова турбулентність не завжди співпадають [8, с. 115-123]. З урахуванням зазначеного вибір моделі постійного покращення може бути представлений у вигляді матриці (рис. 2.10).



**Рис. 2.10. Модель реалізації принципу неперервного покращення**

Рис. 2.10 ілюструє ситуацію, коли умови функціонування підприємства характеризуються реактивним типом маркетингової турбулентності та попереджувальним типом підприємницької турбулентності, у зв'язку з чим прийнятним буде дослідницький тип неперервного покращення.

Діагностика застосування процесного підходу в управлінні виробництвом може ґрунтуватися й на інших принципах управління таких, як цикл якості Шухарта-Демінга (P-D-S-A), чотирнадцять принципів менеджменту якості Е.Демінга, філософія менеджменту по П.Друкеру, вісім принципів менеджменту за Дж.Джураном та іншими критеріями.

На рис. 2.11 представлено у систематизованому вигляді зміст, показники, методи оцінювання застосування процесного підходу в управлінні підприємством в двох виділених аспектах – поточному та перспективному.



**Рис. 2.11. Зміст діагностики застосування процесного підходу в управлінні виробництвом промислового підприємства**

Проблема застосування даних принципів для оцінювання підприємств – виробників шин пов'язана з галузевими особливостями, високим ступенем глобалізації ринку шин, світовими тенденціями розвитку постіндустріального суспільства. Світовий попит на шини зростає швидшими темпами, ніж їхнє виробництво, що супроводжується постійним підвищенням цін на сировину. Подібні тенденції підносять важливість вдосконалення процесів з метою формування оптимальної моделі бізнесу.

Як відмічено у п. 2.1 даної роботи, сучасний шинний ринок характеризується високим ступенем концентрації: на частку Michelin, Bridgestone, Goodyear припадає понад 70% світового об'єму продажів. Популярністю на світовому шинному ринку користується продукція й ряду інших виробників, таких, як Pirelli, Continental, Cooper, Sumitomo, Toyo, Kumho, Nokian, ЗАТ "Белшина", ВАТ "Сибур, ВАТ "Нижекамскшина», ЗАТ "Росава", ВАТ "Дніпрошина".

На ринку України представлена шинна продукція понад 50 виробників з Європи, Америки, країн СНД і Азії. Найбільшими національними виробниками, задіяними в хімічній промисловості, є ВАТ "Дніпрошина" і ЗАТ "Росава". Крім того, випуск шин здійснюється на ТОВ "Український завод надвеликогабаритних шин". У 2010 р. частка шин, вироблених ЗАТ "Росава", склала 87% в натуральному виразі і 77% в грошовому виразі від загального обсягу шинної продукції, виробленої національними підприємствами.

ЗАТ "Росава" випускає майже 120 типорозмірів шин для легкових, легких вантажних і вантажних автомобілів, мікроавтобусів, автобусів, тролейбусів, сільськогосподарської техніки, здійснюється освоєння додаткових розмірів вантажного і аграрного асортименту. Майже 35% готової продукції ЗАТ "Росава" поставляється на експорт, а 65% реалізується на території України. Основною спеціалізацією ЗАТ "Росава" є виробництво шин для легкових автомобілів, які складають понад 60% загальної асортиментної лінійки. Другим за величиною і обсягами виробництва



виробником шин на Україні є ВАТ "Дніпрошина", яке випускає аналогічну продукцію.

ВАТ "Дніпрошина" поставляє на національний і світовий шинний ринок майже 200 моделей шин широкої лінійки типорозмірів, а також 1500 найменувань формових і неформових гумово-технічних виробів. Як зазначається в аудиторських висновках, вся продукція, що випускається, в рівній мірі адаптована для національних і міжнародних експлуатаційних вимог. Структура виробництва шинної продукції ВАТ "Дніпрошина" в грошовому виразі розподілена таким чином: шини сільськогосподарської групи – 57% загального обсягу вироблюваної підприємством продукції, шини вантажної групи – понад 30%, легковим шинам належить частка в розмірі 7%, інша шинна продукція (шини для підлогового транспорту, масивні шини, надкомплектні камери і ободні стрічки) не перевищує 6% загального обсягу вироблюваної продукції. Шини вантажної групи позиціонуються як шини сегменту В. Шини для легкових автомобілів марки "Satoya" представлені в сегменті А-економ клас. Шини для сільськогосподарської техніки конкурують з продукцією світових виробників і мають споживачів як в Україні, так і за кордоном. Справедливим буде відмітити, що ВАТ "Дніпрошина" прагне зайняти лідируюче положення з випуску шин в Україні, а з виробництва шин сільськогосподарського асортименту – в країнах СНД.

Стратегічними цілями підприємства проголошено забезпечення відповідності якості виробленої продукції світовим стандартам і максимальне задоволення вимог споживачів.

Цілі маркетингових заходів ВАТ "Дніпрошина" - отримання, оцінка і аналіз інформації про конкурентне середовище підприємства, стан і тенденції розвитку цільових ринків, структуру і властивості купівельного попиту. Рекламні заходи спрямовані на зміцнення положення на існуючих цільових ринках і розвиток нового товарного асортименту шляхом збільшення обсягів реалізації готової продукції, залучення, збереження і збільшення кількості

покупців, забезпечення "упізнаваності" марки підприємства, активізації просування продукції ВАТ "Дніпрошина" на національному і цільових зарубіжних шинних ринках, а також формування довіря до підприємства з боку дилерів, існуючих і потенційних покупців.

Продукція підприємства поставляється в понад 60 країн світу. Можна виділити наступні основні регіони в географії постачань продукції ВАТ "Дніпрошина": Україна – 52% загального обсягу реалізованої шинної продукції в грошовому виразі; Росія – 11%; Країни Європи, Прибалтики, Балканського півострова – 37%.

Як і світовий, шинний ринок України має високу динаміку зростання, що забезпечує щорічне збільшення ємності шинного сегменту. На даний ринок доводиться 52% загального обсягу продукції, реалізованої ВАТ "Дніпрошина". На внутрішньому ринку підприємство вважається лідером по обсягах реалізації шин для аграрної техніки і вантажних автомобілів. Фінансово-економічна криза, що почалася в другому півріччі 2008 р., призвела до значної стагнації шинного і автомобільного ринків. Однак, за оцінками експертів, внутрішній ринок залишається перспективним для реалізації шин. Росія також є високо привабливим і перспективним для нарощування обсягів реалізації всіх груп шин і збільшення частки ВАТ "Дніпрошина" ринком збуту. Продукція сільськогосподарського і вантажного асортименту забезпечує ВАТ "Дніпрошина" на ринку Росії стабільні обсяги реалізації. Перспективним даний регіон є для реалізації шин легкового асортименту. Потреба в легкових шинах в цьому регіоні постійно збільшується. У 2010 р., за висновками аналітиків за результатами аудиторських перевірок річної звітності, з боку російських покупців відмічався активний попит на легкові шини марки SAТOУA. За підсумками 2010 р. 37% загального обсягу реалізації продукції склав експорт, зокрема в країни СНД - 37% і в країни далекого зарубіжжя – 63%.

Як зазначено вище, ВАТ "Дніпрошина" прагне не тільки досягти лідируюче положення з випуску шин в Україні, а й зміцнити свої позиції на

ринках СНД, а також вийти на нові ринки збуту Європи і Азії. У 2010 р. продовжувалося відвантаження шин до країн Європи: Угорщину, Німеччину, Болгарію, Голландію, Бельгію, Чехію, Словаччину, Румунію, Францію, Данію, Італію, Грецію, Литву. Також були проведені відвантаження до Лівану, Туреччини, Йемену, Єгипту, Пакистану, Монголії, Чилі, Сербії, Македонії. Протягом 2010 р. зросли постачання аграрних шин в безкамерному виконанні на ринок США.

Вироблювана продукція ВАТ "Дніпрошина", як і інших виробників шин, реалізується за чотирма основними каналами збуту: дилерські мережі; постачання машинобудівним підприємствам для комплектації продукції; постачання підприємствам металургійного і гірничодобувного комплексів; іншим покупцям по прямих контрактах. Основну частку в структурі збуту – понад 95% загального обсягу реалізованої продукції – займають постачання через дилерську мережу й постачання по прямих контрактах на адресу крупних шинотрейдерів.

Сертифікати офіційних дилерів ВАТ "Дніпрошина" мають шинотрейдери з України, Республіки Казахстан, Республіки Білорусь, Польщі, Чехії, Литви, Естонії, Угорщини, Німеччини, Данії, Великобританії, Єгипту. Найбільшими ділерами ВАТ "Дніпрошина" в Україні є ТОВ "Технооптторг" і ТОВ "Укртехнопром". Постійними покупцями шин безпосередньо від заводу-виробника є майже 80 крупних підприємств і шинотрейдерів, розташованих в Україні, Росії, Білорусії, країнах СНД, Африці, Азії, Європі, Кубі, США. В Німеччині – це фірма "Seada" в Угорщині – фірма "Marso", в Польщі – фірми "Chromex" і "Agromex", в Казахстані – фірма "Кастанайшинсервіс". На території Російської Федерації інтереси ВАТ "Дніпрошина" представлені Торговим Домом "Дніпрошина", а також компанією "Сталкер".

Постачання машинобудівним підприємствам для комплектації своєї продукції складають 2% загального обсягу реалізації. Оскільки попит на шини виробництва ВАТ "Дніпрошина" присутній як з боку національних

підприємств машинобудівної галузі, так і зарубіжних виробників, шини марки "Дніпрошина" встановлено на автомобілях виробництва ЗАЗ, КРАСЗ, Бердянськсільмаш, ХТЗ (Україна); Ростсельмаш (Росія); CLAAS (Німеччина) і інших підприємств. ВАТ "Дніпрошина" бере участь в тендерах на постачання шин підприємствам металургійного і гірничодобувного комплексів. Такі продажі займають майже 1% в структурі реалізації продукції підприємства.

Отже, одним з найбільш вагомих конкурентних переваг підприємства є широкий асортимент продукції, що включає шини для легкових, легковантажних, вантажних і великовантажних автомобілів, тролейбусів і автобусів, шини для сільськогосподарської, будівельно-дорожньої, гірничорудної техніки, колісних підйомно-транспортних машин, мотоциклів. Конкурентні позиції посилюються тим, що по переважній більшості розмірів аграрних шин ВАТ "Дніпрошина" є єдиним їх виробником серед шинних заводів СНД. Характерним як для внутрішнього, так і для зовнішнього шинних ринків характерний достатньо низький рівень залежності попиту від ціни. Проте, в умовах наявності великої кількості виробників, що приводить до переважання пропозиції над попитом, можливість пропонувати свою продукцію нижче за ціни конкурентів (за умови інших рівних або схожих характеристик товару) може бути ще однією конкурентною перевагою.

Динаміка розвитку підприємств якнайкраще розкривається за допомогою фінансових показників діяльності, а стійкість розвитку підприємства значною мірою залежить від того, наскільки доцільно та правильно вкладені фінансові ресурси та активи. За своєю природою активи будь-якого підприємства є динамічними, що виражається у змінах величини та структури активів протягом функціонування організації. Як відомо, загальне уявлення про якісні зміни, які мали місце в структурі засобів та їхніх джерел, а також діагностику цих змін можна отримати за допомогою вертикального та горизонтального аналізу звітності. Проведення останнього

доцільно при міжгосподарських порівняннях, не дивлячись на зниження цінності його результатів в умовах інфляції.

Активи ВАТ «Дніпрошина» протягом 2006-2011 рр. характеризуються нестійкою динамікою: якщо в 2006-2009 рр. спостерігається їх приріст з максимальним значенням 106,1% – у 2008 р. та середнім у 2006, 2007, 2009 рр. – 11,5%, то в 2010 та 2011 рр. відбулось скорочення: у 2010 р. – на 2,1% або 29771,0 тис.грн. за рахунок зменшення необоротних активів – на 32406,0 тис. грн. або 2,4% (в т.ч. за рахунок незавершеного будівництва – на суму 18933,0 тис. грн. або 33,0%, основних засобів – на 6740,0 тис. грн. (0,5%), відстрочених податкових активів – на 7900,0 тис.грн. (26,0%)); у 2011 р. – на 4% або 55815,0 тис.грн.

Необоротні активи в 2010 р. становили значну частку в балансі підприємства – 92,7%, що на 23,4% вище, ніж у 2006 р., у 2011 р. – 94,6%. Зростання даного показника відбувалось поступово, з 68,8% у 2007 р., до 79,8% у 2008 р. та 93,1% у 2009 р. – за рахунок збільшення питомої ваги основних засобів, та, відповідно, скорочення обсягів незавершеного будівництва.

Величина незавершеного будівництва як один з індикаторів інноваційно-інвестиційної активності підприємства різко зросла у 2006 р. – на 162,0%, протягом 2007 р. – скоротилась на 43,0%, а у 2008 р. знову зросла на 37,5%; в 2009 р., 2010 р., 2011 р. відбувалось її скорочення – на 1,1%, 33,0% та 21,9% відповідно.

Оборотні активи в 2010 р. становили лише 7,2% загальної вартості активів підприємства; у 2011 р. – 5,4%; їх питома вага зменшилась у порівнянні з 2006 р. на 23,2% (2010 р.) та , в т.ч. за рахунок скорочення питомої ваги виробничих запасів на 6,0% та запасів готової продукції – на 5,9%, інших необоротних активів – на 2,0%; на 25% (2011 р.). Питома вага грошових коштів в активах підприємства не перевищує 1%.

В структурі оборотних активів зменшилась частка виробничих запасів з 24,0% – на кінець 2006 р. до 17,3% – 2010 р., а також запасів готової

продукції (43,5% у 2006 р., 22,5% у 2010 р.). Відповідно, збільшилась частка дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом у 2010 р. на 20,6% у порівнянні з 2006 р.

Негативні наслідки фінансової кризи 2008-2009 р.р. виявилися у скороченні обороту підприємства: виробничі запаси на кінець 2009 р. збільшились на 11350,0 тис.грн. або 187,9%, запаси готової продукції – на 64,4% лише у IV кварталі 2009 р.; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на кінець 2008 р. – на 15,2%, у I кварталі 2009 р. – ще на 30,1% і скоротилася на 81,9% також в основному лише у IV кварталі 2009 р.; обсяг грошових коштів в національній та іноземній валюті станом на 31.12.2010 р. скоротився у порівнянні з даними на 30.09.2010 р. на 6659,0 тис.грн.

Власний капітал підприємства на кінець 2010 р. знаходився на рівні 52,8%; його частка в балансі зменшилась у порівнянні з початком року на 5,6%; при цьому абсолютна величина власного капіталу зменшилась на 96067,0 тис.грн. внаслідок збільшення непокритого збитку на 80633,0 тис.грн. На кінець 2011 р. власний капітал знизився до рівня 47,7%. У порівнянні з початком 2006 р. на кінець 2010 р. питома вага власного капіталу в структурі балансу збільшилась на 7,6%, при цьому зменшилась частка довгострокових зобов'язань – на 22,8% за рахунок зменшення рівня довгострокових кредитів банків на 17,0%. На кінець 2011 р. питома вага власного капіталу в структурі балансу скоротилась на 4,4%, частка довгострокових зобов'язань зменшилась – на 7,3% за рахунок зменшення рівня довгострокових кредитів банків на 4,7%.

Підприємство протягом 2007-2010 рр. зменшувало свої зобов'язання за довгостроковими кредитами: якщо у 2006 р. їх приріст склав 72990,0 тис.грн. (141,4%), у 2008 р. – 33579,0 тис.грн. (51,2%), то в 2007 р. відбулось зменшення на 59001,0 тис.грн. (47,3%), 2009 р. – на 23118,0 тис.грн. (23,3%), 2010 р. – 12222,0 тис.грн. (16,1%). Поточні зобов'язання на кінець 2010 р. становлять 40,4%, з яких 25,2% – короткострокові кредити банків; на кінець

2011 р. показники суттєво не змінилися та становили 43,1% та 25,8% відповідно. Спостерігається негативна тенденція до збільшення частки поточних зобов'язань в балансі підприємства.

Про глибину фінансово-економічних проблем свідчать фінансові коефіцієнти, розраховані на підставі звітних даних форм №1 (баланс підприємства) та № 2 (звіт про фінансові результати) за 2006-2011 рр.

Основні засоби підприємства характеризуються високим ступенем зносу: коефіцієнт зносу в 2010-2011 рр. становив 0,71 та збільшився у порівнянні з 2006 р. на 21%.

Показники ліквідності підприємства свідчать про погіршення спроможності ВАТ «Дніпрошина» сплачувати свої поточні зобов'язання: якщо у 2006 р. – I кв. 2007 р. коефіцієнт покриття відповідав нормативним значенням, тобто більше одиниці, то з II кв. 2007 р. він набуває значення менше одиниці (0,59-0,96), а за підсумками 2009 р. його значення наближується до критичного – 0,2, у 2010 р. – до 0,18, у 2011 р. – 0,13. Про нестійкість платіжних можливостей підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами свідчили значення коефіцієнту швидкої ліквідності вже у 2006 р., який, при нормативних значеннях 0,6-0,8, становив 0,31, у 2010 р. знизився до 0,09 та 0,04 – у 2011 р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності як індикатор того, яка частина боргів може бути сплачена негайно, є меншим за нормативне значення протягом всього досліджуваного періоду. Чистий оборотний капітал з II кварталу 2007 р. має від'ємні значення, відповідно, і коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами, за підсумками роботи в I півріччі 2007 р. менший 0,1, що є відхиленням від нормативу; однак на недостатність оборотних засобів вже у I кварталі 2007 р. вказувало значення коефіцієнту 0,09 та різке скорочення чистого оборотного капіталу.

Питома вага власного капіталу підприємства в загальній сумі засобів, авансованих в його діяльність, становить у 2010 р. 0,53 при нормативних

значеннях вище 0,5, у 2011 р. – 0,48; з 30.09.2006 р. до 30.09.2008 р. його значення було нижче нормативного. Значення коефіцієнту фінансування, які в цей же період – з 30.09.2006р. до 30.09.2008 р. – не відповідали нормативному, свідчать про залежність підприємства від залучених засобів; відповідну динаміку має й коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Ефективність основної діяльності підприємства, охарактеризована швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємств, має тенденцію до зниження по всіх показниках, у зв'язку з чим може бути оцінена як низька. Так, знижується ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення, про що свідчить коефіцієнт оборотності активів, який на 30.12. 2006 р. становив 1,29, а на 31.12.2010 р. – 0,31, на 31.12.2011 р. – 0,28. При зростанні коефіцієнту оборотності матеріальних запасів станом на 30.12.2009 р. та 30.12.2011 р. (через його падіння в попередні періоди в умовах фінансової кризи), показники фондівдачі, оборотності власного капіталу погіршуються протягом аналізованого періоду.

Від'ємні значення коефіцієнтів рентабельності активів, власного капіталу та діяльності, починаючи з 30.12.2008 р., свідчать про неефективність вкладення коштів у підприємство та нераціональність їхнього використання. Відносно стабільною та рентабельною є основна діяльність підприємства.

Аналіз динаміки фінансових коефіцієнтів, розрахованих на основі фінансової звітності ВАТ «Дніпрошина» за 2006-2010 рр. свідчить, що посилення негативних показників діяльності спричинене низкою чинників, таких, як світова фінансова криза, нестабільність та здешевлення національної валюти, стрімке зростання цін на енергоносії, сировину. Так, різке – понад 40% – подорожчання сировини протягом 2010 р. і зростання майже на 35% вартості енергоносіїв призвели до щомісячного підвищення заводами-виробниками України і країн СНД цін на шинну продукцію протягом 2010 року. Цьому також сприяв дефіцит шин, що виник унаслідок



товарного виснаження ринку, на фоні зміцнення платоспроможності споживачів.

Прив'язка до російських джерел сировини, висока енергоємність виробництва, географічна віддаленість постачальників обумовлює вищу вартість продукції вітчизняних виробників шин порівняно з російськими аналогами. Послаблює цінові конкурентні позиції та підвищує залежність від постачальників і відсутність на підприємстві повного циклу виробництва шин. Посиленню невизначеності середовища функціонування та залежності від нього сприяє пов'язаність із законодавчою базою не тільки вітчизняною, а й країн-контрагентів, наприклад, порядок оформлення контрактів, товарно-супровідних документів, величина митних платежів тощо.

З метою подолання негативного впливу названих чинників на підприємстві ВАТ «Дніпрошина», як і на інших підприємствах галузі, розробляються відповідні заходи, спрямовані на стабілізацію роботи підприємства, збереження ринкової частки, набутих конкурентних переваг шляхом реалізації цінової політики, яка характеризується підприємством як «стабільна» і «послідовна», прагнення задовольнити вимоги і потреби існуючих і потенційних покупців, перегляд асортиментної політики, закупівель та забезпечення виробництва сировиною і матеріалами.

Основні напрямки діяльності ВАТ «Дніпрошина» в сучасних умовах визначені в бізнес-плані. Основне завдання найближчих років (2012-2013 рр.) менеджмент підприємства вбачає у вдосконаленні роботи із скорочення витрат виробництва продукції й отриманні позитивних фінансових результатів при постійному вдосконаленню якості продукції. Для досягнення поставлених цілей щороку розробляються організаційно-технічні заходи. Однак, у 2010 р. з 65 запланованих заходів, внаслідок відсутності фінансування, виконані лише 11.

Оскільки ВАТ «Дніпрошина» діє в умовах міжнародного конкурентного середовища, реалізуючи свою продукцію в Росії, доцільно співставити проаналізовані показники з аналогічними по підприємству-

конкуренту. Одним з таких представників російського шинного виробництва є ВАТ «Нижекамскшина», яке входить до складу нафтохімічного комплексу ВАТ «Татнефть». Виробничі потужності підприємства розташовані в Республіці Татарстан. Дане підприємство було побудоване для комплектації ВАТ «АвтоВАЗ», у зв'язку з чим у 2010 р. 23,2% легкових шин, вироблених ВАТ «Нижекамскшина», поставлялись на комплектацію автомобілів для ВАТ «АвтоВАЗ». Оптова та роздрібна торгівля автомобільними шинами даного виробника здійснюється ТОВ «Торговий Дом «Кама», який утворив збутову мережу з 22 дочірніх підприємств та 19 незалежних дилерів в усіх регіонах країни.

Як і українське ВАТ «Дніпрошина», ВАТ «Нижекамскшина» здійснює свою діяльність в умовах зростання імпорту шин на російський ринок. На ринках шин Росії та ближнього зарубіжжя ВАТ «Нижекамскшина» конкурує, здебільшого, з іншими російськими виробниками шин – ВАТ «Сибур – Русские шины», ВАТ «Амтел-Фредештайн», заводом компанії «Нокіан Тайерс» у Всеволзьку; своїми конкурентами підприємство також вважає ВАТ «Дніпрошина» та ЗАТ «Росава».

Підприємство має партнерів з постачання обладнання, оснащення та технології, з постачання сировини та матеріалів, забезпечення енергоресурсами, реалізації продукції й сервісного обслуговування (рис. 2.12).

Приклад ВАТ «Нижекамскшина» ілюструє наявність не тільки системи партнерів, а й кластерних утворень нафтохімічної галузі, дослідженню яких присвячені роботи російських вчених.



Рис. 2.12. Система партнерів підприємства з виробництва шин на прикладі ВАТ «Нижекамскшина» (складено за даними річного звіту ВАТ «Нижекамскшина» за 2011 рік)

Аналіз стратегічних цілей підприємства, сформульованих у 2007 та 2011 рр., засвідчує певні зміни в розстановці пріоритетів довгострокового розвитку, а саме (див. табл. 2.7): на першому місці в пріоритетах в редакції 2011 р. зазначається оновлення асортименту шин, які виробляються, виходячи з вимог ринку та тенденцій розвитку автомобільної галузі (ця мета в 2007 р. була шостою з восьми); в 2007 р. на цьому місці значилася мета із забезпечення фінансової стійкості та економічної стабільності підприємства, яка в 2011 р. зайняла третє місце. У зв'язку з такими змінами в пріоритетах додано нову ціль, яка логічно розвиває першу, – участь в комплектації автозбірних виробництв Росії та Республіки Татарстан, в тому числі нових іноземних автомобільних заводів.

Забезпечення фінансової стійкості передбачається досягти при зростанні обсягів виробництва продукції високої конкурентоздатності для позиціонування у більш рентабельних цінових сегментах.

На увагу також заслуговують дві нові мети – забезпечення екологічної та промислової безпеки виробництва відповідно до вимог законодавства Російської Федерації та забезпечення задоволеності діяльністю підприємства широкого кола зацікавлених сторін: співробітників, споживачів, акціонерів та інвесторів, партнерів по бізнесу, органів державної влади та суспільних організацій, що відповідає сучасним світовим тенденціям у менеджменті.

З аналізу табл. 2.7 простежується переорієнтація стратегічних цілей підприємства на покращення вихідного результату процесів, які створюють або сприяють створенню доданої цінності, а пріоритети підвищення якості вхідних елементів таких процесів зміщені на другий план.

Перевага кількісних показників над якісними полягає в більш повній об'єктивності висновків, для яких вони є базою, у доступності для практичного використання в процесі аналізу та прийняття рішень у порівнянні до різних аналізованих об'єктів, у зв'язку з чим нижче наведені результати розрахунку фінансових коефіцієнтів на основі річної звітності ВАТ «Нижнекамскшина» за 2008-2012 рр.

Таблиця 2.7

## Трансформація стратегічних цілей ВАТ «Нижекамскшина» в 2011 р. у порівнянні з 2007 р.

Стратегічні цілі в редакції 2007 р.	№ пріоритетів	зміни пріоритетів	№ пріоритетів	Стратегічні цілі в редакції 2012 р.
Забезпечення фінансової стійкості та економічної стабільності	1		1	Оновлення асортименту шин, виходячи з потреб ринку та тенденцій розвитку автомобільної галузі.
Вихід на нові ринки збуту шин – комплектацію автозбірних виробництв в Росії, в т.ч. іноземних автомобільних заводів.	2		2	Участь у комплектації автозбірних виробництв Росії та Республіки Татарстан, в т.ч. нових іноземних автомобільних заводів.
Формування та реалізація інноваційно-спрямованої інженерно-технічної політики з відпрацювання нових технологій, конструкцій шин, рецептур та освоєння нових типів технологічного обладнання.	3		3	Забезпечення фінансової стійкості та економічної стабільності.
Оновлення асортименту та споживчих властивостей матеріалів шинного виробництва зі стабільними показниками якості.	4		4	Збільшення обсягів виробництва продукції високої конкурентоздатності для позиціонування в більш рентабельних цінових сегментах.
Створення та освоєння нових виробництв, які дозволять здійснювати виробництво шин за більш ефективними технологіями із застосуванням ноу-хау світових виробників шин та високохвильового обладнання європейського виробництва.	5		5	Формування та реалізація інноваційно-спрямованої інженерно-технічної політики з відпрацювання нових технологій, конструкцій шин, рецептур та освоєння нових типів технологічного обладнання.
Оновлення асортименту шин, які виробляються, виходячи з вимог ринку та тенденцій розвитку автомобільної галузі.	6		6	Оновлення асортименту матеріалів для шинного виробництва зі стабільними показниками якості та споживчими властивостями.
Підвищення та стабілізація рівня якості продукції, що випускається, по всьому технологічному ланцюжку – від виготовлення гумових сумішей до вулканізації та випробування готової продукції.	7		7	Створення та освоєння нових виробництв, які дозволять здійснювати виробництво шин за більш ефективними технологіями із застосуванням ноу-хау світових виробників шин та високохвильового обладнання європейського виробництва.
Підтримка працездатності та здійснення заміни фізично та морально застарілого обладнання, з виконанням планомірної модернізації, реконструкції та технічного переозброєння виробництва по всьому технологічному ланцюжку.	8		8	Підвищення та стабілізація рівня якості продукції, що випускається, по всьому технологічному ланцюжку.
			9	Технічне переозброєння виробництва, модернізація та реконструкція по всьому виробничо-технологічному ланцюжку.
			10	Забезпечення екологічної та промислової безпеки виробництва відповідно до вимог законодавства.
			11	Забезпечення задоволеності діяльністю Компанії широкого кола зацікавлених сторін: співробітників, споживачів, акціонерів та інвесторів, партнерів по бізнесу, органів державної влади та суспільних організацій.

Активи ВАТ «Нижекамскшина» протягом 2008-2010 р.р. характеризуються порівняно стійкою динамікою: відбулось їх скорочення на 0,5% та 9,7% за рахунок зменшення оборотних активів на 6,7% та 35,8% відповідно. При цьому у 2008 р. відбулось скорочення по всіх статтях оборотних активів; у 2010 р. зменшилась дебіторська заборгованість (на 64,0%), інші оборотні активи (на 78,36%) та запаси готової продукції (на 3,0%). У 2011 р. простежується їхнє зростання – на 11,5%, у 2012 р. – 54,2%, - за рахунок суттєвого збільшення оборотних активів (39,0% та 163,6% відповідно).

Необоротні активи в 2011 р. становили значну частку в балансі підприємства – 67,5%, однак, це на 25,2% менше, ніж у ВАТ «Дніпрошина»; у 2012 р. скоротились до рівня 43,4%. У порівнянні з 2008 р. зростання даного показника склало 1,9% – за рахунок збільшення питомої ваги основних засобів та незавершеного будівництва. Величина незавершеного будівництва підприємства різко зросла протягом 2008р. – на 93,2% та у 2011р. – на 98,3%; у 2009, 2010 та 2012 р.р. відбувалось її скорочення – на 55,3%, 10,5% та 5,02% відповідно.

Оборотні активи в 2011 р. становили 32,4%, що на 25,2% вище аналогічного показника ВАТ «Дніпрошина». У 2012 р. порівняно з 2008 р. їх питома вага зросла на 23,5% - до рівня 55,4%.

Питома вага грошових коштів в активах підприємства, як і по ВАТ «Дніпрошина», не перевищує 1%, однак, зросла у 2011 р. порівняно з 2008 р. на 0,26%; у 2012 р. відбулось скорочення до 0,28%. Характерним для всіх аналізованих періодів є значне – майже в десять разів – перевищення питомої ваги запасів (виробничих, зокрема) даного підприємства над аналогічним показником ВАТ «Дніпрошина».

Негативні наслідки фінансової кризи 2008-2009 рр. також виявилися в показниках ВАТ «Нижекамскшина» на кінець 2010 р. скороченням обороту підприємства: виробничі запаси зросли на 16,4%, при цьому запаси готової продукції скоротились на 3,0%; дебіторська заборгованість за товари, роботи,

послуги зросла на кінець 2009 р. – на 61,7%, хоча на кінець 2010 р. й скоротилася на 64,0%; обсяг грошових коштів в національній та іноземній валюті станом на 31.12.2011 р. не зменшився, а, навпаки, зріс протягом року на 117,9%.

Власний капітал підприємства на кінець 2011 р. знаходився на рівні 11,3, що на 41,5% нижче показника по ВАТ «Дніпрошина». Його частка в балансі зменшилась у порівнянні з початком року на 6,0%; при цьому абсолютна величина власного капіталу зменшилась на 202225,0 тис.руб. внаслідок збільшення непокритого збитку на 173904,0 тис.руб. Статутний і додатковий вкладений капітал становлять 34,1%, обсяг непокритого збитку – 22,9% загальної суми власного капіталу підприємства. У зв'язку із збитковою діяльністю у 2012 р., зменшенням обсягу додатково вкладеного капіталу рівень власного капіталу скоротився до 3%.

У порівнянні з кінцем 2008 р. питома вага власного капіталу в структурі балансу зменшилась на 12,4% за рахунок зменшення частки додаткового вкладеного капіталу та зростання непокритого збитку. Довгострокові фінансові зобов'язання становлять у 2011 р. – 25,0% балансу підприємства; відмічається їх зростання у 2011 р. порівняно з попередніми періодами; даний показник у 2012 р. становить 10%.

Поточні зобов'язання на кінець 2011 р. в структурі балансу становлять 61,8%, з яких 45,1% – довгострокові (на відміну від ВАТ «Дніпрошина», де переважають короткострокові) кредити банків; у 2012 р. – 87,06%, при цьому скоротився рівень довгострокових зобов'язань – на 10,5% та зріс рівень кредиторської заборгованості – на 35,6%. У порівнянні з 2009 - 2010 рр. їх частка зменшилась. Значення фінансових коефіцієнтів, розраховані на підставі звітних даних ВАТ «Нижнекамскшина», мають наступні значення і тенденції змін. Динаміка показників ліквідності підприємства за досліджуваний період свідчить про деяке покращення спроможності ВАТ «Нижнекамскшина» сплачувати свої поточні зобов'язання, хоча їх значення менші за нормативні: коефіцієнт покриття у 2011 р. становить 0,81

та зріс у порівнянні з 2008 р. більше, ніж вдвічі. Це обумовлено значною питомою вагою поточних зобов'язань в структурі балансу, яка в 2011 р. становила 61,8%, або майже в два рази більше, ніж частка оборотних активів підприємства. У 2012 р. значення коефіцієнту покриття становить 0,64.

Як і ВАТ «Дніпрошина», ВАТ «Нижекамскшина» характеризується нестійкістю платіжних можливостей щодо сплати поточних зобов'язань, про що свідчать менші за нормативні значення коефіцієнту швидкої ліквідності – 0,59 у 2011 р., 0,76 – у 2012 р. й абсолютної ліквідності – в 2011 та 2012 р.р. не перевищував 0,01. Чистий оборотний капітал має від'ємні значення, хоча його дефіцит зменшився у 2011 р. порівняно з 2009, 2010 рр., на 20,8% та 33% відповідно.

Питома вага власного капіталу підприємства в загальній сумі засобів, авансованих в його діяльність, зменшується. У 2011 р. коефіцієнт платоспроможності (автономії) становив 0,11, що майже вдвічі менше, ніж у 2008 р. та в п'ять разів – за нормативне значення, у 2012 р. – 0,06.

Коефіцієнти фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами та маневреності власного капіталу також не відповідають нормативним, і ця невідповідність збільшується, що свідчать про посилення залежності підприємства від залучених засобів.

Коефіцієнт оборотності активів, обчислений як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньої величини підсумку балансу підприємства, вказує на підвищення ефективності використання підприємством усіх наявних ресурсів (незалежно від джерел їхнього залучення), що відбулось за рахунок зростання чистого доходу ВАТ «Нижекамскшина».

Коефіцієнти оборотності дебіторської, кредиторської заборгованості відображають нарощування швидкості обертання цієї частини фінансових ресурсів підприємства, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності ВАТ «Нижекамскшина». У 2011 р. та 2012 р., в порівнянні з 2010 р., зросла швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів, однак



частково це пояснюється різким падінням даного показника в 2010 р.

Ефективність використання власного капіталу збільшилась, про що свідчить коефіцієнт оборотності власного капіталу, який у 2011 р. становив 12,05 та зріс у порівнянні з 2009 - 2010 рр. у 1,5 рази, у 2012 р. – 11,98.

Як і ВАТ «Дніпрошина», ВАТ «Нижекамскшина» має від'ємні значення коефіцієнтів рентабельності активів, власного капіталу та діяльності, що також вказує на неефективність вкладення коштів у підприємство та нераціональність їхнього використання. Відносно стабільною та рентабельною є основна діяльність підприємства.

Очевидними чинниками негативних тенденцій в динаміці фінансових коефіцієнтів ВАТ «Нижекамскшина» протягом 2008-2011 рр. є зростання витрат, в окремі періоди – скорочення доходів, перевищення темпів приросту витрат над темпами приросту доходів, неефективне використання коштів, невиконання договорів поставок шин, брак продукції та високі відходи виробництва, низька якість сировини та матеріалів, ризики, пов'язані з людським фактором на виробництві, загрозою забруднення оточуючого середовища.

Ринок шин в Росії характеризується зростанням обсягів виробництва даної продукції (в 2011 р. зростання до 2010 р. склало 29,7%), що пояснюється, в першу чергу, різким падінням виробництва в 2010 р. – на 26,4% до 2009 р. Обсяги виробництва 2011 р. ще не досягли рівня 2008 р. та відстають на 15,5%.

Досліджуване підприємство є одним з трьох (ВАТ «Алтайский шинный комбинат», ТОВ «МИШЛЕН Русская Компания по производству шин»), які мали найменші темпи приросту обсягів виробництва в 2012 р. Лідерами можна вважати підприємства, темпи приросту виробництва яких в 2012 р. до 2010 р. перевищили 50%, а в 2010 р. падіння виробництва не перевищило 15% – це ТОВ «Нокиан Тайерс» та ЗАТ «Петрошина». Отже, конкурентами ВАТ «Нижекамскшина» є як російські виробники шин, так і українські ВАТ «Дніпрошина» та ЗАТ «Росава».

Співставлення результатів проведеного фінансового аналізу двох підприємств – вітчизняного ВАТ «Дніпрошина» та російського ВАТ «Нижекамскшина» – дає підстави стверджувати про наявність однакових тенденцій щодо недостатності забезпеченості власними фінансовими ресурсами виробників шин. Російське підприємство має переваги у проведенні більш активної інноваційної діяльності, тим самим укріплюючи своє положення на ринку шин як в Росії, так і в Україні. Очевидні й відмінності у структурі балансу цих підприємств: ВАТ «Дніпрошина» – характеризується переважанням необоротних активів на 25,2% у порівнянні з ВАТ «Нижекамскшина» (рис. 2.13, 2.14).

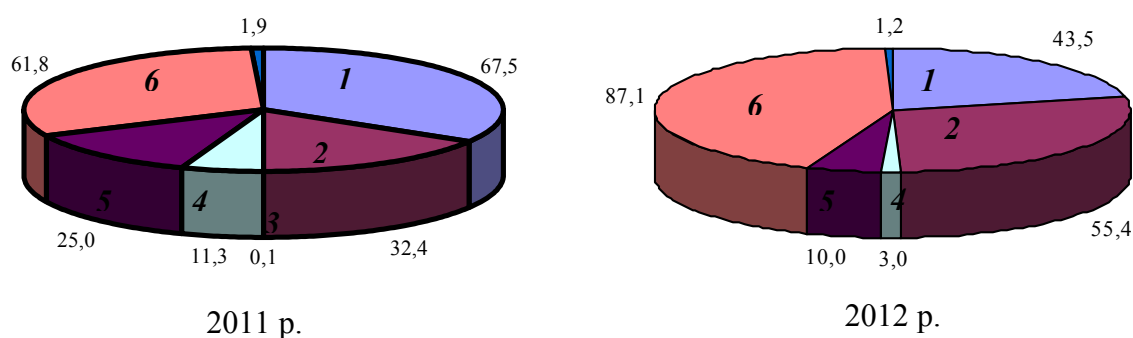


Рис. 2.13. Структура балансу ВАТ «Нижекамскшина» в 2011 – 2012 р.р.

- 1 - необоротні активи
- 2 - оборотні активи
- 3 - витрати майбутніх періодів
- 4 - власний капітал
- 5 - довгострокові зобов'язання
- 6 - поточні зобов'язання
- 7 - доходи майбутніх періодів

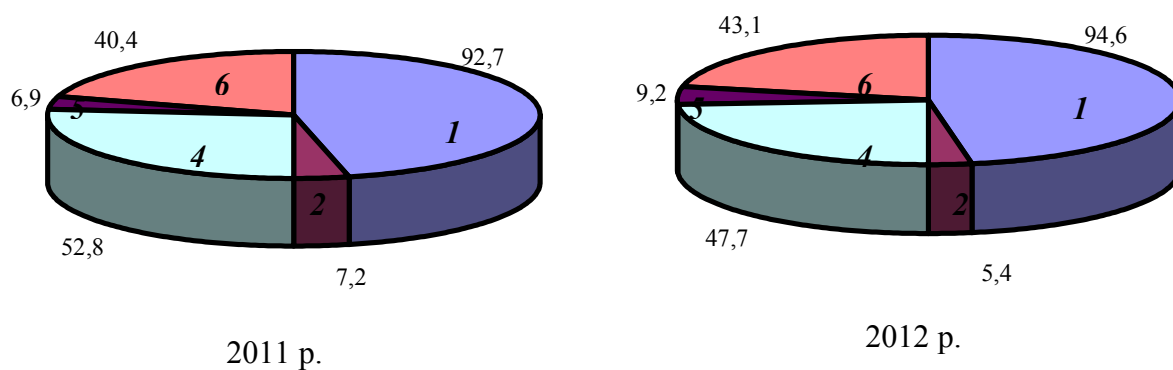


Рис. 2.14. Структура балансу ВАТ «Дніпрошина» в 2011– 2012р.р.

Крім того, зміни в пріоритетах стратегічних цілей ВАТ «Нижекамскшина» засвідчують, що орієнтація на управління через вдосконалення процесів є більш ефективною, ніж прагнення ефективності через управління фінансовими показниками, оскільки фінансові показники не завжди дають адекватну оцінку конкурентного стану підприємства в період реалізації ним проектів з вдосконалення виробництва, продукту на основі сучасних інновацій в техніці та технологіях. Саме інноваційний шлях розвитку галузі в сучасних умовах конкуренції виробників шин на міжнародних ринках є більш перспективним, про що свідчать результати дослідження, викладені в п. 2.1 та п. 2.2 даної роботи.

Виходячи з визначення процесу як сукупності видів діяльності, які перетворюють входи на виходи, спираючись на логіку моделі факторного аналізу рентабельності сукупного капіталу фірми Дюпон [23], з метою діагностування стану ефективності управління проаналізовані фінансові коефіцієнти доцільно розподілити на вхідні та вихідні (результуючі):

1. Показники, які відбивають характеристики елементів на вході:
  - 1.1 коефіцієнт зносу основних засобів ( $K_z$ );
  - 1.2 коефіцієнт покриття ( $K_p$ );
  - 1.3 коефіцієнт швидкої ліквідності ( $K_{ш.л.}$ );
  - 1.4 коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_{а.л.}$ );
  - 1.5 чистий оборотний капітал, тис.грн. (ЧОК);
  - 1.6 коефіцієнт платоспроможності (автономії) ( $K_a$ );
  - 1.7 коефіцієнт фінансування ( $K_f$ );
  - 1.8 коефіцієнт забезпеченості власним и оборотними засобами ( $K_{забВОЗ}$ );
  - 1.9 коефіцієнт маневреності власного капіталу ( $K_{мвк}$ );
2. Показники, які відображають характеристики елементів на виході, або результату:
  - 2.1 коефіцієнт оборотності активів ( $K_{о.а.}$ );
  - 2.2 коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ( $K_{Ок}$ );
  - 2.3 коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $K_{Од}$ );

- 2.3.1 строк погашення дебіторської заборгованості, днів ( $C_D$ );
- 2.3.2 строк погашення кредиторської заборгованості, днів ( $C_K$ );
- 2.4 коефіцієнт оборотності матеріальних запасів (КОМ.з.);
- 2.5 коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) ( $КО_{OЗ}$ );
- 2.6 коефіцієнт оборотності власного капіталу ( $КО_{BK}$ );
- 2.7 коефіцієнт рентабельності активів ( $K_{ра}$ );
- 2.8 коефіцієнт рентабельності власного капіталу ( $KP_{BK}$ );
- 2.9 коефіцієнт рентабельності діяльності ( $KP_D$ );
- 2.10 коефіцієнт рентабельності продукції ( $KP_{П}$ ).

Порівняльний аналіз вхідних і результуючих показників ВАТ «Дніпрошина» та ВАТ «Нижекамскшина» проведено з використанням методики рейтингового аналізу за наступним алгоритмом:

1) Вихідні дані кожного з двох підприємств представлено у вигляді матриці ( $a_{ij}$ ), тобто таблиці, де по рядках записані показники, а по стовбцях – роки (див. табл. 2.8). Досліджувані фінансові коефіцієнти мають характеризуватися однаковою спрямованістю, тобто зростання коефіцієнта означає покращення стану підприємства. У зв'язку з цією вимогою показники зносу основних засобів, фондівіддачі, фінансування, чистого оборотного капіталу, строків погашення дебіторської та кредиторської заборгованості не включено до таблиці.

2) По кожному з показників визначено оптимальні (максимальні за досліджувані роки) значення, які занесене до окремого стовпця умовної еталонної організації ( $m+1$ ) (табл. 2.8).

3) Вихідні показники стандартизовано відносно до відповідного показника еталонної організації за формулою:

$$x_{ij} = \frac{(a_{ij})}{(\max a_{ij})}, \quad (2.9)$$

де  $x_{ij}$  – стандартизований  $i$ -й показник за  $j$ -й період.

Результати представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.8

## Фінансові коефіцієнти діяльності ВАТ «Дніпрошина» та «ВАТ «Нижекамскшина» за 2008-2012 рр.

№ п/п	Показники	ВАТ «Дніпрошина»					ВАТ «Нижекамскшина»					Еталонна організація (max a <sub>ij</sub> )
		2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	
1.2	Коефіцієнт покриття	0,89	0,60	0,20	0,18	0,13	0,49	0,49	0,47	0,81	0,64	0,89
1.3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,28	0,36	0,08	0,09	0,04	0,27	0,33	0,26	0,59	0,46	0,59
1.4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01
1.6	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,44	0,56	0,58	0,53	0,48	0,23	0,17	0,17	0,11	0,03	0,58
1.8	Коефіцієнт забезпеченості власним и оборотними засобами	-0,13	-0,67	-3,91	-4,57	-7,00	-1,05	-1,02	-1,11	-0,23	-0,57	-0,13
1.9	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,09	-0,24	-0,46	-0,63	-0,72	-1,47	-2,19	-2,29	-1,02	-2,19	-0,09
2.1	Коефіцієнт оборотності активів	1,21	0,66	0,34	0,31	0,28	1,44	1,61	1,51	1,71	1,69	1,71
2.2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,47	9,94	7,41	4,48	4,00	6,47	6,89	7,19	10,88	9,92	10,88
2.3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	16,90	5,82	4,46	10,10	13,09	7,72	7,70	8,81	12,07	14,2	16,9
2.4	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	5,03	4,57	6,08	8,84	9,72	9,11	11,31	8,41	9,52	10,87	11,31
2.6	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,73	1,26	0,60	0,55	0,53	6,16	8,14	8,79	12,05	11,98	12,05
2.7	Коефіцієнт рентабельності активів	0,02	-0,10	-0,06	-0,07	-0,13	0,00	-0,08	-0,04	-0,04	-0,06	0,02
2.8	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,04	-0,16	-0,11	-0,12	-0,26	0,00	-0,45	-0,25	-0,31	-0,42	0,04
2.9	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,01	-0,20	-0,18	-0,22	-0,45	0	-0,02	-0,01	-0,03	-0,01	0,01
2.10	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,06	0,13	0,00	0,02	-0,01	-1,00	-0,07	0,06	0,03	0,00	0,13

Таблиця 2.9

**Розрахунок рейтингової оцінки по вхідних та вихідних елементах в процесі діяльності ВАТ «Дніпрошина»  
та ВАТ «Нижекамскшина» за 2008-2012 рр.**

№ п/п	Показники	Стандартизовані показники $x_{ij}=(a_{ij})/(\max a_{ij})$										$(1-x_{ij})^2$										
		ВАТ «Дніпрошина»					ВАТ «Нижекамскшина»					ВАТ «Дніпрошина»					ВАТ «Нижекамскшина»					
		$x_{i2008}$	$x_{i2009}$	$x_{i2010}$	$x_{i2011}$	$x_{i2012}$	$x_{i2008}$	$x_{i2009}$	$x_{i2010}$	$x_{i2011}$	$x_{i2012}$	$(1-x_{i2008})$	$(1-x_{i2009})$	$(1-x_{i2010})$	$(1-x_{i2011})$	$(1-x_{i2012})$	$(1-x_{i2008})$	$(1-x_{i2009})$	$(1-x_{i2010})$	$(1-x_{i2011})$	$(1-x_{i2012})$	
1	Коефіцієнт покриття	1,0	0,7	0,2	0,2	0,1	0,6	0,6	0,5	0,9	0,7	0,0	0,1	0,6	0,6	0,7	0,2	0,2	0,2	0,0	0,1	
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5	0,6	0,1	0,2	0,1	0,5	0,6	0,4	1,0	0,8	0,3	0,2	0,7	0,7	0,9	0,3	0,2	0,3	0,0	0,0	
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	
4	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,8	1,0	1,0	0,9	0,8	0,4	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,5	0,5	0,7	0,8	
5	Коефіцієнт забезпеченості власним і оборотними засобами	1,0	5,2	30,1	35,2	53,8	8,1	7,8	8,5	1,8	4,4	0,0	17,3	845,5	1166,5	2792,7	50,1	46,9	56,8	0,6	11,5	
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,0	2,7	5,1	7,0	8,0	16,3	24,3	25,4	11,3	24,3	0,0	2,8	16,9	36,0	49,0	235,1	544,4	597,5	106,8	544,4	
7	Коефіцієнт оборотності активів	0,7	0,4	0,2	0,2	0,2	0,8	0,9	0,9	1,0	1,0	0,1	0,4	0,6	0,7	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
8	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,0	0,9	0,7	0,4	0,4	0,6	0,6	0,7	1,0	0,9	0,0	0,0	0,1	0,3	0,4	0,2	0,1	0,1	0,0	0,0	
9	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,0	0,3	0,3	0,6	0,8	0,5	0,5	0,5	0,7	0,8	0,0	0,4	0,5	0,2	0,1	0,3	0,3	0,2	0,1	0,0	
10	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,4	0,4	0,5	0,8	0,9	0,8	1,0	0,7	0,8	1,0	0,3	0,4	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	
11	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,5	0,7	0,7	1,0	1,0	0,6	0,8	0,9	0,9	0,9	0,2	0,1	0,1	0,0	0,0	
12	Коефіцієнт рентабельності активів	1,0	-5,0	-3,0	-3,5	-6,5	0,0	-4,0	-2,0	-2,0	-3,0	0,0	36,0	16,0	20,3	56,3	1,0	25,0	9,0	9,0	16,0	
13	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,0	-4,0	-2,8	-3,0	-6,5	0,0	-11,3	-6,3	-7,8	-10,5	0,0	25,0	14,1	16,0	56,3	1,0	150,1	52,6	76,6	132,3	
14	Коефіцієнт рентабельності діяльності	1,0	-20,0	-18,0	-22,0	-45,0	0,0	-2,0	-1,0	-3,0	-1,0	0,0	441,0	361,0	529,0	2116	1,0	9,0	4,0	16,0	4,0	
15	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,5	1,0	0,0	0,2	-0,1	-7,7	-0,5	0,5	0,2	0,0	0,3	0,0	1,0	0,7	1,2	75,6	2,4	0,3	0,6	1,0	
	$\sum (1-x_{ij})^2$											2,6	525,3	1259,2	1772,9	5076,1	366,4	780,2	722,7	210,3	710,1	
	Загальний рейтинг в j-му періоді, $R_j$											1,6	22,9	35,5	42,1	71,2	19,1	27,9	26,9	14,5	26,6	
	Сумарна оцінка за 5 років, $R_{2008-2012}$											173,4					115,1					
	Рейтинг по вхідних елементах в j-му періоді, $R_{jBx}$ :																					
	$\sum (1-x_{ij})^2$											1,3	21,3	864,7	1204,8	2844,3	287,1	593,2	656,4	108,0	556,8	
	$R_{jBx}$											1,2	4,6	29,4	34,7	53,3	16,9	24,4	25,6	10,4	23,6	
	Сумарна оцінка за 5 років, $R_{jBx2008-2012}$											123,2					100,9					
	Рейтинг по вихідних елементах в j-му періоді, $R_{jP}$ :																					
	$\sum (1-x_{ij})^2$											1,3	504,0	394,5	568,1	2231,7	79,3	187,0	66,3	102,3	153,3	
	$R_{jP}$											1,1	22,4	19,9	23,8	47,2	8,9	13,7	8,1	10,1	12,4	
	Сумарна оцінка за 5 років, $R_{jP2008-2012}$											114,5					53,2					

4) Для кожної організації значення її рейтингової оцінки визначено за формулою:

$$R_j = \sqrt{(1-x_{1j})^2 + (1-x_{2j})^2 + \dots + (1-x_{nj})^2},$$

де  $R_j$  – рейтингова оцінка підприємства за  $j$ -й період;

$x_{ij}$  – стандартизований  $i$ -й показник за  $j$ -й період.

5) Впорядковано підприємства за спаданням рейтингової оцінки. Найвищий рейтинг має підприємство з мінімальним значенням  $R$ .

ВАТ «Дніпрошина» має випереджальний рейтинг у порівнянні з ВАТ «Нижекамскшина» у 2008 - 2009 рр. (значення рейтингів – 1,6 та 22,9 при показниках російського підприємства – 19,1 та 27,9 відповідно). В 2010 – 2012 роках ситуація змінилася, коли ВАТ «Нижекамскшина» за показниками  $R_j$  випереджає ВАТ «Дніпрошина». Сумарні рейтингові оцінки відбивають тенденцію останніх трьох років щодо випередження ВАТ «Нижекамскшина».

Розкладення показника загального рейтингу по вхідних та вихідних елементах процесів функціонування дало такі результати: сумарна оцінка рейтингу по вхідних елементах за 2008-2012 рр. ВАТ «Дніпрошина» становить 123,2, ВАТ «Нижекамскшина» – 100,9; по вихідних елементах за аналогічний період перше місце займає ВАТ «Нижекамскшина» (значення  $R_{jP2007-2011} = 53,2$ ), що є логічним як наслідок покращення оцінок рейтингу по вихідних елементах цього підприємства в 2010- 2012 рр.

Оскільки, згідно з процесним підходом результати діяльності підприємства є детермінованою часом функцією, то фінансові показники діяльності також доцільно аналізувати з урахуванням даного чинника. Якщо позначити період часу, який аналізується,  $t$ , попередній період –  $t-1$ ,  $B_n^{t-1}$  то матриця фінансових коефіцієнтів, які відбиватимуть динаміку процесів

господарської діяльності підприємства, матиме вигляд (перший рік –  $t_0$  – базисний) (табл.2.10).

Таблиця 2.10

**Матриця фінансових коефіцієнтів динаміки процесів господарської діяльності хімічного підприємства**

Показники/ Періоди	$t_1$	$t_2$	...	$t_n$
$B_1$	$B_1^{t_0}$	$B_1^{t_1}$	...	$B_1^{t_{n-1}}$
$B_2$	$B_2^{t_0}$	$B_2^{t_1}$	...	$B_2^{t_{n-1}}$
...	...	...	...	...
$B_n$	$B_n^{t_0}$	$B_n^{t_1}$	...	$B_n^{t_{n-1}}$
$P_1$	$P_1^1$	$P_1^2$	...	$P_1^n$
$P_2$	$P_2^1$	$P_2^2$	...	$P_2^n$
...	...	...	...	...
$P_i$	$P_i^1$	$P_i^2$	...	$P_i^n$

Розрахунок таких зміщених оцінок за 2009-2012 рр. по двох підприємствах представлено в табл. 2.11.

Наведені дані підтверджують отримані вище результати розрахунків рейтингів та дають підстави визнати випереджаючі темпи розвитку ВАТ «Нижекамскшина» порівняно з ВАТ «Дніпрошина» в останні 2010 - 2012 рр. Очевидним є те, що різниця оцінок буде ще істотнішою, якщо показники зважити з урахуванням важливості для дослідження останніх часових рядів (2010 - 2012 рр.).

Застосований процесний підхід для оцінки двох підприємств – виробників шин – ВАТ «Дніпрошина» та ВАТ «Нижекамскшина» – дозволяє порівнювати стан розвитку і виявляти тенденції на підставі значень фінансових коефіцієнтів, що розширює межі й значення фінансового аналізу для діагностики стану та перспектив подальшого розвитку підприємства.



Таблиця 2.11

**Розрахунок зміщеної рейтингової оцінки вхідних та вихідних елементів в процесі діяльності ВАТ  
«Дніпрошина» та ВАТ «Нижекамскшина» за 2009-2012 рр.**

№ п/п	Показники	Стандартизовані показники $x_{ij}=(a_{ij})/(\max a_{ij})$								$(1-x_{ij})^2$							
		ВАТ «Дніпрошина»				ВАТ «Нижекамскшина»				ВАТ «Дніпрошина»				ВАТ «Нижекамскшина»			
		$x_{i2009}$	$x_{i2010}$	$x_{i2011}$	$x_{i2012}$	$x_{i2009}$	$x_{i2010}$	$x_{i2011}$	$x_{i2012}$	$(1-x_{i2009})$	$(1-x_{i2010})$	$(1-x_{i2011})$	$(1-x_{i2012})$	$(1-x_{i2009})$	$(1-x_{i2010})$	$(1-x_{i2011})$	$(1-x_{i2012})$
1	Коефіцієнт покриття	1,0	0,7	0,2	0,2	0,6	0,6	0,5	0,9	0,0	0,1	0,6	0,6	235,1	544,4	597,5	106,8
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5	0,6	0,1	0,2	0,5	0,6	0,4	1,0	0,3	0,2	0,7	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,2	0,1	0,1	0,0
4	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,8	1,0	1,0	0,9	0,4	0,3	0,3	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,3	0,3	0,2	0,1
5	Коефіцієнт забезпеченості власним и оборотними засобами	1,0	5,2	30,1	35,2	8,1	7,8	8,5	1,8	0,0	17,3	845,5	1166,5	0,0	0,0	0,1	0,0
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,0	2,7	5,1	7,0	16,3	24,3	25,4	11,3	0,0	2,8	16,9	36,0	0,2	0,1	0,1	0,0
7	Коефіцієнт оборотності активів	0,7	0,4	0,2	0,2	0,8	0,9	0,9	1,0	0,1	0,4	0,6	0,7	1,0	25,0	9,0	9,0
8	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,0	0,9	0,7	0,4	0,6	0,6	0,7	1,0	0,0	0,0	0,1	0,3	1,0	150,1	52,6	76,6
9	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,0	0,3	0,3	0,6	0,5	0,5	0,5	0,7	0,0	0,4	0,5	0,2	1,0	9,0	4,0	16,0
10	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,4	0,4	0,5	0,8	0,8	1,0	0,7	0,8	0,3	0,4	0,2	0,0	75,6	2,4	0,3	0,6
11	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,2	0,1	0,0	0,0	0,5	0,7	0,7	1,0	0,6	0,8	0,9	0,9	366,4	780,2	722,7	210,3
12	Коефіцієнт рентабельності активів	1,0	-5,0	-3,0	-3,5	0,0	-4,0	-2,0	-2,0	0,0	36,0	16,0	20,3	19,1	27,9	26,9	14,5
13	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,0	-4,0	-2,8	-3,0	0,0	-11,3	-6,3	-7,8	0,0	25,0	14,1	16,0	235,1	544,4	597,5	106,8
14	Коефіцієнт рентабельності діяльності	1,0	-20,0	-18,0	-22,0	0,0	-2,0	-1,0	-3,0	0,0	441,0	361,0	529,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,5	1,0	0,0	0,2	-7,7	-0,5	0,5	0,2	0,3	0,0	1,0	0,7	0,2	0,1	0,1	0,0
	$\sum (1-x_{ij})^2$									2,6	525,3	1259,2	1772,9	366,4	780,2	722,7	210,3
	Загальний рейтинг в j-му періоді, $R_j$									1,6	22,9	35,5	42,1	19,1	27,9	26,9	14,5
	Сумарна оцінка за 4 роки, $R_{2009-2012}$									102,1				88,5			
	Рейтинг по вхідних елементах в j-му періоді, $R_{jBx}^i$ :																
	$\sum (1-x_{ij})^2$									1,3	21,3	864,7	1204,8	287,1	593,2	656,4	108,0
	$R_{jBx}$									1,2	4,6	29,4	34,7	16,9	24,4	25,6	10,4
	Сумарна оцінка за 4 роки, $R_{jBx2009-2012}$									69,9				77,3			
	Рейтинг по вихідних елементах в j-му періоді, $R_{jP}^i$ :																
	$\sum (1-x_{ij})^2$									1,3	504,0	394,5	568,1	79,3	187,0	66,3	102,3
	$R_{jP}$									1,1	22,4	19,9	23,8	8,9	13,7	8,1	10,1
	Сумарна оцінка за 4 роки, $R_{jP2009-2012}$									67,3				40,8			

### **2.3 Методи визначення пріоритетів та етапів застосування бюджетного управління в розв'язанні стратегічних проблем розвитку підприємства**

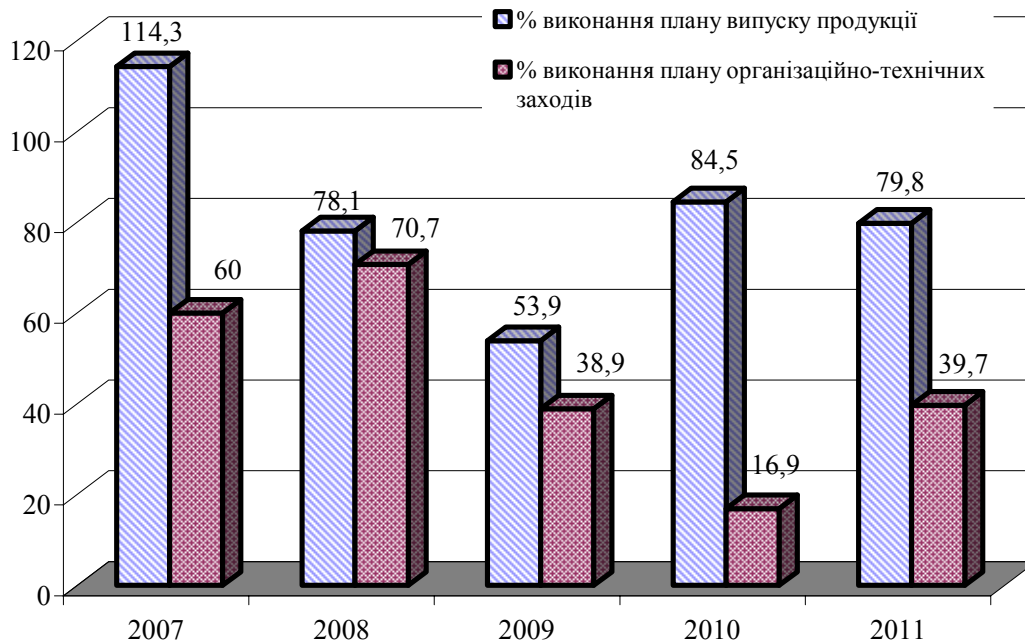
Подолання негативних тенденцій розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища, про що свідчать результати дослідження, викладені в п. 2.1, 2.2 даної роботи, потребує підвищення ступеня керованості об'єкту управління та його окремих елементів.

Як визначено в першому розділі даної роботи, одним з таких механізмів є бюджетне управління та його похідна – бюджетування. Традиційні методи бюджетування не забезпечують встановлення причинно-наслідкових зв'язків, чим зменшують вірогідність досягнення очікуваних результатів.

Аналіз рис. 2.15 та інформації, наведеної у табл. Г.1 (додаток Г) яскраво ілюструє низький рівень виконання запланованих показників ВАТ «Дніпрошина», причому як економічних, та і організаційно-технічних. Виконання плану випуску продукції в 2008-2011 рр. не перевищувало 84,5%, а організаційно-технічних заходів – 70,7%.

Стратегічні цілі ВАТ «Дніпрошина», сформульовані у звітних матеріалах аудиторського висновку за 2011 р., хоча й не відповідають повною мірою вимогам до формулювання стратегічних цілей, але дають певне уявлення про орієнтири керівництва даного підприємства:

- 1) відповідність якості виробленої продукції вимогам світових стандартів;
- 2) підвищення ефективності та рентабельності діяльності підприємства;
- 3) максимальне задоволення вимог споживачів;
- 4) задоволення потреб персоналу;
- 5) впровадження сучасних інвестиційних проектів;
- 6) збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції.



**Рис. 2.15** Динаміка виконання планів випуску продукції та організаційно-технічних заходів за 2007-2011 рр.

З бізнес-процесів, згрупованих по видах бюджетів (див. табл. 1.2), можна виділити ті, які щороку плануються та виконуються керівництвом ВАТ «Дніпрошина» (табл. Д.1, додаток Д).

Як видно з аналізу табл. Д.1, лише 65 із 127 відмічених бізнес-процесів плануються та реалізуються підприємством. Це свідчить про відсутність системного підходу та порушення принципів процесного підходу до управління, коли всі сфери діяльності мають бути охоплені безперервними функціями управління. Внаслідок цього сфери впливу бюджетного управління «випадають» майже в повному обсязі такі види діяльності, як розробка бачення та стратегії підприємства, взаємодія з навколишнім середовищем, поліпшення та зміни, аналіз ринку та потреб споживачів.

Більш ґрунтовне з'ясування чинників значного розходження між обсягом запланованих та реалізованих заходів можливе за допомогою *gap*-аналізу або аналізу розривів, який, набувши у 80-х роках широкого поширення в практиці фінансового управління ризиками, перетворився на

ефективний інструмент стратегічного аналізу підприємства. Методологія гар-аналізу в управлінні описана Гершуном А. та передбачає такі етапи:

1) визначення поточного стану; прогнозування стану підприємства на планований період за допомогою методу експертних оцінок або математичних прогнозних методів з метою оцінювання можливого положення підприємства, всіх можливих переваг тих чи інших рішень;

2) визначення максимально можливих значень; при оцінці існуючого розриву необхідно з'ясувати, чи можливо його подолати взагалі; якщо розрив значний для його подолання за рахунок власних ресурсів, доцільно переглянути бажане майбутнє або розділити його досягнення на декілька перехідних етапів, або розтягнути процес на більш тривалий проміжок часу;

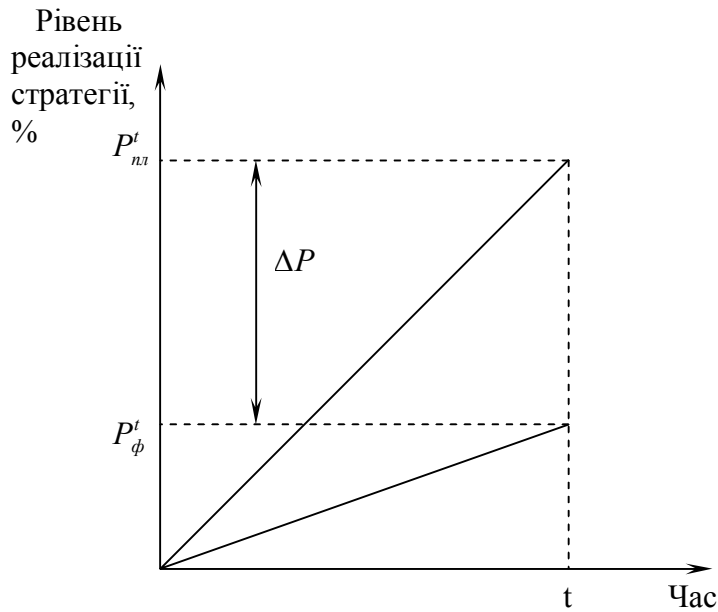
3) вибір критерію оцінювання, для чого загальний розрив розбивається на складові відповідно до функціонального, галузевого, територіального та іншим напрямкам діяльності, по яких в подальшому здійснюватиметься планування; в процесі такого розбиття виявляються потреби та групуються в основні категорії; таким чином, кожний розділ планування буде являти групу потреб, які впливають на подолання розриву між теперішнім та майбутнім, наприклад, інформаційні, комунікаційні, фінансові, маркетингові, адміністративні, технічні тощо;

4) генерація ідей, розробка ініціатив, формування планів з подолання розривів за рахунок, наприклад, орієнтації на ринок, наукові розробки тощо [27].

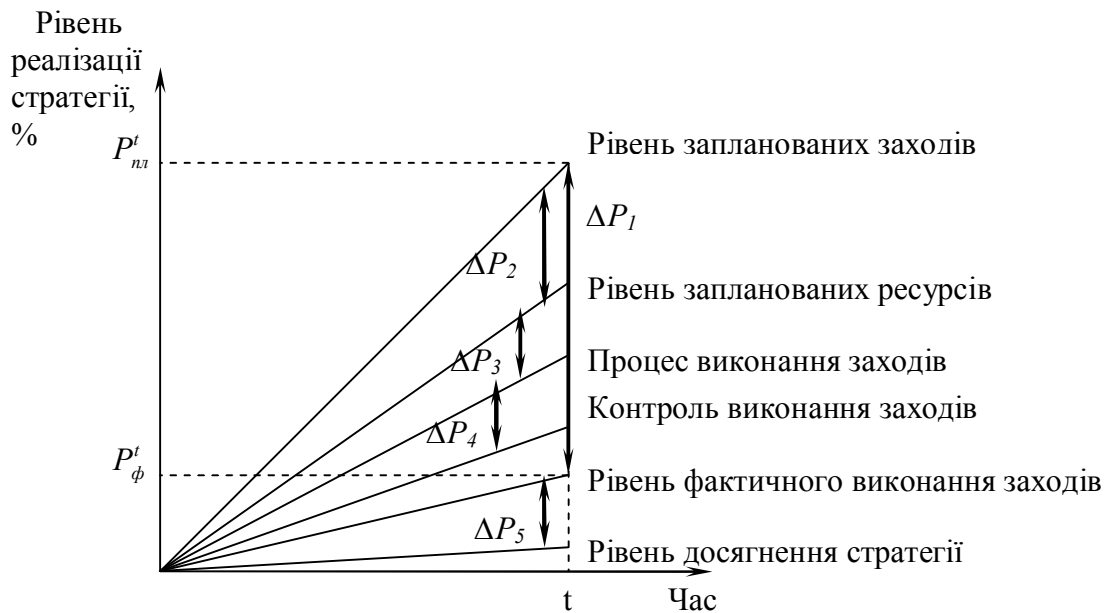
Спрощена гар-модель оцінки реалізації стратегії розвитку підприємства може бути представлена у вигляді, як це показано на рис. 2.16.

На рис. 2.17  $P'_{nl}$  та  $P'_{\phi}$  – плановий та фактичний рівень реалізації стратегії в момент часу  $t$ ,  $\Delta P$  – розрив між запланованими та фактичними показниками.

Сутність даної моделі полягає у визначенні процесів, які можуть сприяти досягненню сформульованих стратегій. Деталізація відхилень приводить до гар-моделі, представленої на рис. 2.17.



**Рис. 2.16.** Спрощена гар-модель оцінки реалізації стратегії розвитку підприємства



**Рис. 2.17.** Розгорнута гар-модель оцінки реалізації стратегії розвитку підприємства

Наведена модель дозволяє сформулювати такі розриви у виконанні запланованої стратегії ВАТ «Дніпрошина»:

розрив № 1 – низький рівень керованості процесів реалізації організаційно-технічних заходів;

розрив № 2 – неадекватна оцінка наявних фінансових ресурсів;

розрив № 3 – невиконання планів фінансування заходів;

розрив № 4 – недостатність інформації в процесі контролю;

розрив № 5 – стосується рівня досягнення стратегії, обумовленого фактичним рівнем виконання заходів.

ПОБ ґрунтується на положеннях концепції процесного підходу в управлінні. Для його застосування як інструменту реалізації стратегії підприємства необхідна інформація про взаємозв'язок між цільовими показниками відповідно до стратегії та необхідними для досягнення стратегії процесами. З цих позицій доцільне здійснення детальних оцінок потреби вдосконалення конкретних процесів, виділення процесів, які формують сильні та слабкі сторони, виступають припоною або сприяють досягненню поставлених цілей.

Дана теза в нашому дослідженні є принциповою, адже в першому розділі було запропоновано досліджувати методика реалізації стратегії за таких умов:

1) на основі поєднання теорії процесного та ціннісного підходів в управлінні, не протиставляючи функціональний та процесний підходи, а інтегруючи їх в єдиний теоретико-методологічний базис, в основі якого – ПОБ;

2) ПОБ розглядається нами не як локальний процес, обмежений короткостроковим оперативним фінансовим плануванням, а орієнтована на майбутню діяльність з визначення бізнес-процесів та видів діяльності для досягнення стратегічних цілей та виконання поставлених стратегічних задач;

3) роль процесно-орієнтованих бюджетів розширена нами до розгляду їх не стільки як інструменту в управлінні статичним функціонуванням суб'єкту бюджетування, скільки як інструменту управління динамічним розвитком підприємства.

Створення цінності є ключовим питанням різних підходів до вдосконалення управління підприємством, таких, як тотальне управління якістю, процесно-орієнтоване управління витратами, управління запасами «точно в строк», реінжиніринг бізнес-процесів, управління часом тощо.

Ідея ціннісного підходу – в тому, що покращення окремих показників діяльності має бути трансформоване в додану цінність для всього підприємства, а не тільки для окремого відділу; процес покращення має бути стійким та оптимізувати всю організацію.

Про те, що цінність створена, свідчить, по-перше, бажання покупців придбавати вироблену продукцію, та, по-друге, успішне вирішення підприємством ряду завдань, наприклад, таких: збільшення темпів зростання продажів та освоєння та зростання ринкової долі; зростання прибутку; скорочення витрат; скорочення податкових платежів; зростання оборотності активів тощо. Зазначені показники як індикатори створення вартості підприємства досліджували Брімсон Дж., Антос Дж. [22, с. 18-19]. Доцільність спостереження за їхньою динамікою при аналізі стану впровадження бюджетного управління виробничою діяльністю при реалізації стратегії розвитку підприємства обумовлена наступним:

- 1) стабільне зростання прибутку підприємства протягом тривалого періоду створює додану цінність, виступаючи джерелом капітальних вкладень з метою модернізації, модифікації, нового будівництва, придбання сучасних основних засобів, поповнення нематеріальних активів підприємства тощо; об'єктом аналізу в даному випадку виступає інвестиційна та інноваційна діяльність підприємства, пов'язані з нею процеси;

- 2) збільшення темпів зростання продажів сприяє створенню цінності через виробництво нових або вдосконалених продуктів, тим самим задовольняючи все більший обсяг та рівень потреб; об'єкт аналізу при цьому – маркетингова діяльність підприємства, процеси розробки, досліджень, просування продукції;

3) зростання показників прибутковості є найочевиднішим та неоднозначним способом нарощування доданої цінності, оскільки збільшення прибутку можливе різними шляхами – за рахунок зростання обсягів виробництва та збуту а також за рахунок скорочення витрат; визначення оптимальних обсягів виробництва, контроль економічних, фінансових пропорцій є при цьому необхідними супутніми видами діяльності;

4) ще одним протирічним способом нарощування цінності є скорочення витрат, яке може стати наслідком не тільки оптимізації технології, а й зменшення видатків на науково-дослідні роботи, наприклад, що в довгостроковій перспективі може призвести до скорочення обсягу продажів продуктів;

5) скорочення податкових платежів, яке належить до сфери управління фінансами підприємства, є також чинником створення цінності, однак, необхідно додержати їх оптимального рівня відповідно до законодавства, адже цей показник справляє значний вплив не тільки на рівень чистого прибутку, а й на рівень грошових потоків, що, в свою чергу, визначає, чи зможе підприємство здійснювати капітальні вкладення;

6) використання активів відкриває можливості для нарощування цінності за умов належного контролю видів діяльності, пов'язаних з обіговим капіталом, а також інтелектуальних активів; мета такого контролю – скорочення обігового капіталу для вивільнення грошових коштів з метою реінвестування та повернення акціонерам.

Важливість інтелектуальних активів, таких, як патенти, торгівельні марки, відносини із споживачами та постачальниками, знання галузевої специфіки, навчений персонал, для підприємств певних галузей, до яких також можна віднести й виробників шин в Україні, є незаперечною та іноді більшою, ніж основні засоби.



Продуктивність активів оптимізує активи, необхідні підприємству, скорочуючи, тим самим, обсяг капіталу, необхідного для досягнення більш високої норми дохідності, та, тим самим, для створення цінності.

Якщо названі показники об'єднати на підставі спільних ознак, наприклад, елементи системи управління підприємства, то отримаємо прототип збалансованої системи показників, яка розглядається як інструмент ПОВ на підприємстві.

Кореляційно-регресійний аналіз впливу таких показників на результуючий дозволяє виявляти причини незадовільного рівня реалізації запланованих рішень.

Оскільки одна із стратегічних цілей ВАТ «Дніпрошина» – це збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, проаналізовано ступінь впливу ряду організаційно-економічних чинників саме на цей показник шляхом побудови регресійних моделей. Це такі чинники:

- рентабельність продажів ( $Pn$ );
- матеріаловіддача ( $Mv$ );
- зарплатовіддача ( $Zv$ );
- рентабельність виробництва ( $Pv$ );
- оборотність запасів ( $Oz$ );
- оборотність дебіторської заборгованості ( $Odz$ );
- рентабельність основних засобів ( $Poz$ );
- фондоемність ( $\Phi\epsilon$ );
- коефіцієнт зносу основних засобів ( $Kz_{Oz}$ ).

Процес дослідження методично був зведений до реалізації послідовних етапів розрахунку параметрів регресійної моделі залежності чистого доходу ( $ЧД$ ) від названих змінних з використанням пакету «Аналіз даних» MS Excel (додаток Е, табл. Е.1- Е.6).

На першому етапі отримано модель лінійної регресії:

$$ЧД = -54495,6 - 62874776,9Pn + 7070,5Mv + 28619,23v + 60237719,9Pv + 4422,2Oz + 19728,9Odz + 936452,1Poz - 1301,5\Phi\epsilon - 172115,6Kz_{Oz},$$

Статистика R-квадрат свідчить, що побудована модель пояснює 87,9% дисперсії чистого доходу.

Критерій Фішера дорівнює 10,57, що більше табличного значення. Спрощення отриманої моделі можливе шляхом вилучення чинника, якому відповідає найбільше  $p$ -значення для критерію  $t$ -Стюдента. В даному випадку це показник матеріаловіддачі ( $Mв$ ), який характеризується найменшим значенням критерію  $t$ -Стюдента, взятим за модулем, та найбільшим  $p$ -рівнем.

Модель лінійної регресії, отримана на другому етапі, має вигляд:

$$\begin{aligned} ЧД = & -37732,2 - 62314234,9Pn + 28036,03в + 59701998,4Pв + 4432,5Oз \\ & + 19668,2Oдз + 954809,8Pоз - 1310,2Фє - 175593,5Kзоз. \end{aligned}$$

Критерій Фішера дорівнює 12,81, що більше табличного значення. Чинник, якому відповідає найбільше  $p$ -значення для критерію  $t$ -Стюдента – рентабельність основних засобів ( $Pоз$ ), у зв'язку з чим на наступному етапі даний чинник вилучено.

Модель лінійної регресії, отримана на третьому етапі –

$$\begin{aligned} ЧД = & -41959,3 - 70167166,3Pn + 29067,33в + 67297564,9Pв + 4463,7Oз \\ & + 19870,4Oдз - 1219,95Фє - 188892,3Kзоз. \end{aligned}$$

Критерій Фішера збільшився та становить 15,68. Чинник, якому відповідає найбільше  $p$ -значення для критерію  $t$ -Стюдента – коефіцієнт зносу осинових засобів ( $Kзоз$ ), у зв'язку з чим на наступному етапі даний чинник вилучено.

Модель лінійної регресії, отримана на четвертому етапі –

$$\begin{aligned} ЧД = & -71609,9 - 77349654,6Pn + 21487,33в + 74299652,3Pв + 3952,7Oз \\ & + 20142,1Oдз - 2105,25Фє. \end{aligned}$$

Критерій Фішера збільшився до рівня 19,03. Чинник, який підлягає вилученню на наступному етапі – зарплатовіддача ( $Зв$ ).

Моделі лінійної регресії для п'ятого та шостого етапів відповідно мають вигляд:

$$ЧД = 125434,0 - 51432047,6Pn + 49576736,96Pв + 3811,15Oз + 20142,2Oдз - 2719,9Фє$$

та

$$ЧД = 139605,2 + 131859,4Pв + 3979,1Oз + 19961,8Oдз - 3040,0Фє$$

Критерій Фішера для моделі п'ятого етапу становить 23,15, для моделі шостого етапу – 27,83. Чинник, вилучений на шостому етапі – рентабельність продажів ( $Pn$ ).

Аналіз даних, отриманих на основі запропонованої моделі, свідчить про найбільшу залежність показника «чистий дохід від реалізації» від таких чинників, як рентабельність виробництва ( $Pв$ ), оборотність запасів ( $Oз$ ), оборотність дебіторської заборгованості ( $Oдз$ ) та фондоємність ( $Фє$ ).

Як відомо, наближене до одиниці значення коефіцієнту детермінації  $R^2$  ще не є свідченням високої якості рівняння регресії. Перевірка випадковості відхилень, тобто відсутність автокореляції залишків  $e_t$  першого порядку здійснюється за допомогою статистики Дарбіна-Уотсона (DW). Результати розрахунку значень DW (див. табл. Е.1-Е.6, додаток Е) свідчать про відсутність автокореляції залишків першого порядку, що дозволяє підтвердити висновок про достатню якість отриманих регресійних оцінок параметрів моделей залежності чистого доходу від ряду чинників.

Отримана модель має певні обмеження: по-перше, вона відображає наявність статистично значимого зв'язку у випадку лінійної залежності змінних, та, по-друге, у зв'язку з тим, що побудова моделі здійснена за 23 періодами, які мають сезонний характер, доцільним може бути дослідження регресії для окремих груп спостережень.

Для системи бюджетного управління значення отриманої інформації полягає у можливості визначення проблемних зон, планування й контроль яких є пріоритетним для досягнення поставлених стратегічних цілей, в даному випадку – з метою забезпечення зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.

В табл. 2.12 зведено інформацію про пріоритетність чинників в процесі бюджетного управління, отриману за результатами регресійного аналізу.

Таблиця 2.12

**Пріоритетність чинників формування чистого доходу  
від реалізації хімічної продукції**

№ п/п	Найменування показників	Рівень пріоритетності / Значення Т-статистики відповідного етапу		
		високий	середній	Низький
1	2	3	4	5
1	Оборотність дебіторської заборгованості	5,93 (етап 6)		
2	Оборотність запасів	4,354 (етап 6)		
3	Фондоємність	-3,251 (етап 6)		
4	Рентабельність виробництва		0,203 (етап 6)	
5	Рентабельність продажів		-1,218 (етап 5)	
6	Зарплатовіддача		0,816 (етап 4)	
7	Коефіцієнт зносу основних засобів		-0,577 (етап 3)	
8	Рентабельність основних засобів			-0,084 (етап 2)
9	Матеріаловіддача			0,047 (етап 1)

Сформована пріоритетність чинників, які впливають на досягнення стратегічних цілей, а також результати гар-аналізу дозволяють запропонувати таку послідовність етапів в процесі бюджетування діяльності ВАТ «Дніпрошина»:

1 етап – визначення обсягів продажу, політики взаємовідносин з покупцями; оптимального рівня ціни; результат – зростання керованості дебіторської заборгованості, рівня запасів і виробничих потужностей;

2 етап – визначення процесів, необхідних для досягнення запланованого рівня виробництва та реалізації при визначеній ціні; результат – усунення розриву між процесами та поставленими цілями;

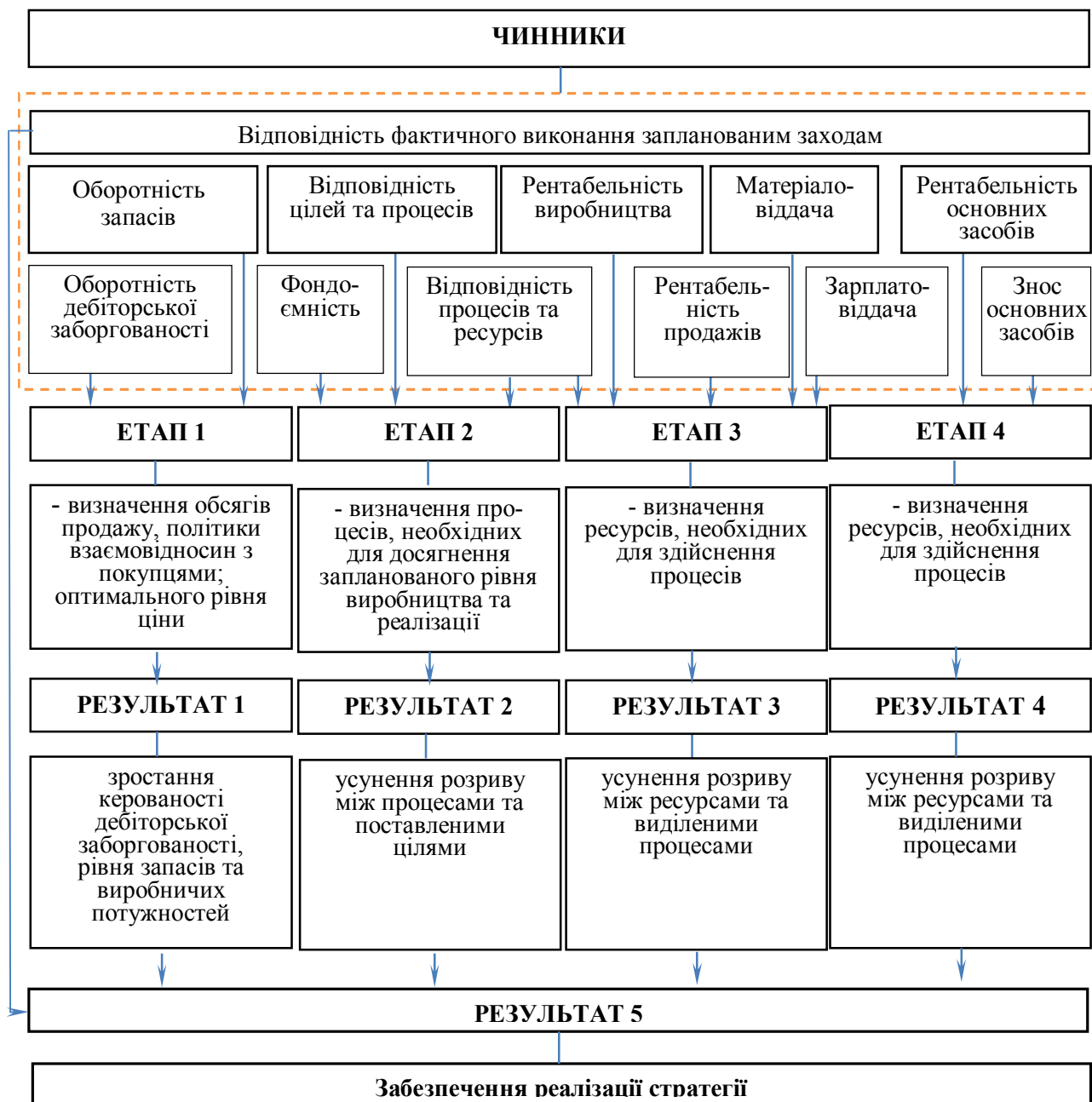
3 етап – визначення ресурсів, необхідних для здійснення процесів; результат – усунення розриву між ресурсами та виділеними процесами;

4 етап – визначення вартості ресурсів; результат – підвищення ефективності використання матеріальних, трудових ресурсів, рентабельності основних засобів, їхнього оновлення.

Наведена етапність відповідає послідовності процесно-орієнтованого бюджетування, визначеної в п. 1.2, рис. 1.12, даної роботи.

На рис. 2.18 зображено структурно-логічну схему, яка ілюструє вплив ПОБ на розв'язання стратегічних проблем розвитку підприємства.

Під ефектом від здійснення ПОБ за розробленою схемою, який полягає в отриманні результатів на кожному з етапів, що відповідають поставленим цілям та у визначений момент часу забезпечують реалізацію стратегії розвитку в повному обсязі, у широкому значенні розумітимемо суттєве посилення потенціалу підприємства як системи. Це відповідає ідеї, покладеної в основу визначення поняття «реалізація стратегії», наведеного у п.п. 1.1, 1.3 даної роботи, як складного процесу відтворення стратегічного потенціалу підприємства на основі динамічних причинно-наслідкових зв'язків внутрішніх і зовнішніх чинників та способу дій, спрямованих на визначення якнайефективнішого, з точки зору досягнення стратегічних цілей підприємства, розподілу ресурсів по бізнес-процесах, розподілу повноважень та делегування відповідальності по власниках бізнес-процесів із застосуванням визначеного методу калькулювання, розподілу, оцінки витрат та результатів діяльності на основі процесного підходу.



**Рис. 2.18.** Структурно-логічна схема впливу ПОБ на розв'язання стратегічних проблем розвитку хімічного підприємства

### Висновки до другого розділу

Проведений аналіз сучасних тенденцій розвитку хімічної промисловості, вітчизняного ринку шин на двох рівнях – світовому та галузевому – дає підстави для таких узагальнень і висновків.

Досліджено стан розвитку хімічної промисловості, який вимагає заходів з прискореного відновлення галузі та економічного зростання в

рамках активної інвестиційно-інноваційної стратегії, яка має передбачити трансфер закордонних технологій, обладнання, залучення кредитів, в т.ч. іноземних. Формуванню довгострокової стійкості та конкурентоздатності галузі сприятиме розробка та впровадження ефективної системи планування, яка забезпечувала б погодження цілей та завдань в межах єдиної галузевої політики на всіх рівнях управління – галузевому, регіональному, підприємства.

Діагностику стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості доцільно здійснювати за показниками фінансово-господарської діяльності підприємства: динаміка росту індексів цін виробників товарів, динаміка локального попиту, динаміка випуску продукції, орієнтованої на внутрішні поставки, рівень експортних, імпорتنих цін, питома вага експортоорієнтованих сегментів, експортний ціновий тренд, співвідношення собівартості та світових регіональних цін, рівень завантаження виробничих потужностей, наявність довгострокових контрактів, адміністративні заходи впливу, особливості (пріоритети, напрямки, механізми реалізації) галузевої політики, взаємовідносини з чинниками зовнішнього середовища з урахуванням його характеристик складності, змінюваності, непередбачуваності тощо.

Проведено порівняльний аналіз конкурентного стану вітчизняного підприємства з виробництва шин із закордонними виробниками, за яким визначено необхідність активного пошуку, вивчення, впровадження сучасних прогресивних технологій виробництва та ефективних систем управління, адже впроваджувані інновації мають пасивний, іноді – імітаційний характер у зв'язку з тим, що інвестується придбання вже готових закордонних технологій, які в подальшому адаптуються, при тому, що власні інновації не мають системного характеру.

Обґрунтовано, що високий ступінь впливу закордонних виробників на вітчизняний ринок шин, тенденції щодо підвищення темпів освоєння українського ринку споживачів і виробників обумовлює необхідність

переорієнтації управління вітчизняними підприємствами з проблем виживання на пошук сприятливих можливостей для розвитку на основі сучасних підходів до управління – процесного, ціннісного, ситуаційного.

Виявлено особливості окремих аспектів інноваційної діяльності в сфері виробництва шин, зокрема, орієнтація на інновації в сфері переробки шин, а не їх виробництва, дозволяють стверджувати про негайну потребу запровадження механізмів реалізації стратегії, які не тільки б забезпечували рух у векторі інвестиційно-інноваційних змін, а й стимулювали розвиток технологій основного виробництва шляхом вдосконалення процесів; саме таким механізмом виступає процесно-орієнтоване бюджетування.

Визначено зміст, показники, методи оцінювання застосування процесного підходу в управлінні підприємством, що, на відміну від існуючих, передбачає виділення показників оцінювання існуючого та перспективного станів, виходячи з основних принципів процесного управління, покладених в основу системи стандартів якості серії ISO, а саме – принципу процесного підходу та постійного покращення.

Запропоновано процесно-орієнтований підхід щодо діагностики стану розвитку підприємства на основі розрахунку та аналізу фінансових коефіцієнтів, який, на відміну від відомих, передбачає розподіл фінансових коефіцієнтів на показники вхідних та результуючих елементів, а також дозволяє здійснювати їх порівняльний аналіз по декількох підприємствах на основі рейтингового оцінювання.

Проведений аналіз динаміки фінансових показників ВАТ «Дніпрошина» за 2008-2012 рр. дає підставу для висновку, що негативні тенденції в розвитку даного підприємства, які виявилися незадовільними значеннями фінансових коефіцієнтів, є наслідком нечіткості стратегічних цілей розвитку, нез'ясованістю способів досягнення довгострокового успіху навіть по сформульованих стратегічних цілях і задачах із забезпечення відповідності якості виготовленої продукції світовим стандартам, опанування лідируючого положення з випуску шин в Україні та на ринках країн СНД.



Показники діяльності ВАТ «Нижекамскшина», навпаки, свідчать, що виявлена орієнтація підприємства на покращення вихідного результату діяльності відповідає принципам процесного підходу в управлінні, сприяє досягненню кращих показників діяльності, які підтверджено проведеним рейтинговим оцінюванням двох підприємств.

Мета бюджетного управління ВАТ «Дніпрошина» має полягати в забезпеченні максимального рівня реалізації запланованих заходів. Необхідною передумовою цього є покращення економічних і фінансових показників діяльності.

Запропонований методичний підхід до оцінки реалізації стратегії розвитку підприємства на основі застосування гар-аналізу та побудови моделей лінійної регресії для з'ясування причин невиконання запланованих заходів та оцінювання пріоритетності зон управління має науково-практичне значення для вдосконалення процесів бюджетного управління розвитком підприємства, оскільки дозволяє визначити чинники, найбільш впливові на кінцеві результати реалізації заходів, стратегічних цілей та досягнення стратегії організації в цілому.

Обґрунтовано послідовність етапів бюджетування, що відповідає ідеології процесного підходу та моделі ПОБ та підтверджує його роль як інструменту управління реалізацією стратегії розвитку підприємства, забезпечує розв'язання стратегічних проблем розвитку підприємства.

Переорієнтація на ПОБ дозволить не тільки підвищити результативність управління реалізацією запланованої стратегії, а й ефективність, індикатором якої буде створення максимальної доданої цінності при оптимальному витрачанні ресурсів. Розробці відповідних механізмів присвячене подальше дослідження.

Матеріали розділу відображені у публікаціях: [31; 61; 62; 63; 64; 65; 67; 69; 72].

### РОЗДІЛ 3

## ОБҐРУНТУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРИЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Концепція впровадження процесно-орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії розвитку підприємства хімічної промисловості

Як це витікає з результатів дослідження, викладених у першому розділі даної роботи, серед сучасних підходів до реалізації стратегії підприємства панує системний підхід, адже реалізація стратегії представлена як здійснення змін в стилі лідерства, культурі, організаційній структурі, людських ресурсах, інформаційних, контрольних системах підприємства, які традиційно вважаються елементами, чинниками підприємства як відкритої складної системи. Положення процесно-орієнтованого менеджменту є підґрунтям для зміщення акцентів при формуванні концептуальних положень реалізації стратегії розвитку підприємства з окремих елементів, чинників на процеси, безпосередньо з ними пов'язані. ПОб при цьому має реалізувати стратегічну мету підприємства. Методологічні аспекти застосування ПОб як інструменту управління довгостроковим розвитком підприємства представлено в п. 1.3 даної роботи.

Відповідно до визначених положень, реалізація стратегії трактується як складний процес відтворення стратегічного потенціалу підприємства на основі динамічних причинно-наслідкових зв'язків процесів, які відбуваються у зовнішніх та внутрішніх чинниках підприємства. Поряд з цим, знайшла підтвердження гіпотеза про важливість та інтегрованість в концепції ефективного управління й інших сучасних підходів: ситуаційного, якісного, відновлювально-еволюційного, стандартизаційного, нормативного,

маркетингового, ціннісного, структурного управління, принципи яких викладені у першому розділі дослідження.

Отже, провідна ідея концепції впровадження ПОб при реалізації стратегії розвитку підприємства хімічної промисловості полягає в наступному: з точки зору процесно-орієнтованого управління реалізація стратегії являє собою неперервний процес поступового втілення в життя планів відповідно до складених бюджетів, в результаті чого відбувається нарощування стійкості підприємства, покращення ключових показників, які є відбиттям стратегічних цілей та ініціатив та орієнтиром для забезпечення рівноваги, яка є необхідною передумовою стійкості.

Зазначені бюджети являють собою співвідношення доходів та витрат, надходжень та їхніх джерел, вкладених ресурсів та результатів в розрізі бізнес-процесів підприємства. Знання бізнес-процесів є необхідною умовою здійснення стратегічних змін відповідно до намічених цілей. Більше того, значна частка невдач при реалізації стратегії, за висловом Е.Демінга, пов'язана саме з відсутністю необхідних знань про закономірності формування ефективності соціально-економічних систем [34, с. 15]. Тобто, успішне запровадження ПОб при реалізації стратегії має передбачати відповідні механізми контролю параметрів системи з урахування цих закономірностей.

Варто навести приклад таких макроекономічних параметрів, які вперше формально були зафіксовані в Маастрихтських домовленостях, покладених в основу економічного та валютного Європейського союзу, та є основними критеріями конвергенції: темпи інфляції не мають перевищувати більше, ніж на 1,5 відсоткових пункти аналогічний показник в трьох країнах з найменшим зростанням цін; відсоткові ставки за довгостроковими кредитами не мають перевищувати більше, ніж на 2 відсоткових пункти відповідний показник для трьох країн з найменшим зростанням цін; дефіцит держбюджету має бути не більше 3% ВВП; державний борг – не більше 60% ВВП, обмінний курс національної валюти протягом двох років не має

виходити за межі коливань, встановлених у Європейському валютному союзі [49].

Як на макрорівні, так і на мікрорівні відхилення від завданих стандартних значень параметрів призводить до втрати рівноваги та стабільності. Для підприємства таке відхилення може статися в результаті нераціонального розподілу ресурсів, порушення балансу інтересів внаслідок несвоєчасного реагування на зміни у середовищі функціонування. І від тривалості такого відхилення залежить ступінь втрати стабільності.

Зміни, які спричиняють втрату стійкості підприємств хімічної промисловості, як було з'ясовано в другому розділі даної роботи, це зміни в законодавчій базі, постачальниках ресурсів, цінах на ресурси (сировину, матеріали), джерелах фінансування, конкурентах, технологіях, умовах зовнішньої торгівлі тощо. Саме такі зміни, ускладнені помилками в управлінських рішеннях, їх виконанні на тактичному, оперативному рівнях здатні викликати фінансовий шок підприємства. Кінцева фаза втрати стійкості, як це відбулось на досліджуваному підприємстві ВАТ «Дніпрошина», – це втрата фінансової стійкості. З аналізу стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості України, практики застосування процесного підходу у правлінні виробництвом шин можна виділити наступну послідовність подій, що загрожує стійкості підприємства:

- стратегічні помилки;
- помилки планування;
- прорахунки тактичного управління;
- неточність виконання на операційному рівні;
- криза рентабельності;
- криза довіри партнерів та ринку;
- криза платоспроможності.

Для запобігання тривалим відхиленням параметрів та втрати стійкості необхідно передбачити конкретні програми із забезпечення стійкості та рівноваги. Такі програми можуть відповідати стратегічним ініціативам,

охоплюючи певні процеси. Для ВАТ «Дніпрошина», відповідно до результатів регресійного та гар-аналізу, можна визначити послідовність процесів, зображену на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Послідовність процесів забезпечення успішності реалізації програм з управління параметрами стійкості та рівноваги підприємства**

Зазначені на рисунку процеси за своїм змістом відповідають завданням, які вирішуються при здійсненні ПОБ (рис. 1.21).

Отже, умовою стійкості підприємства є така ситуація, за якої вірогідність відхилення значень контрольованих параметрів від завданих стандартних значень протягом певного часу є не більше завданої величини. Це твердження може бути сформульоване наступним чином: наприклад, умовою стійкості підприємства є те, що вірогідність значення рентабельності виробництва менше 10% протягом першого кварталу звітнього року, не перевищить 30%. При цьому вірогідність такого відхилення має зменшуватись по мірі зростання величини відхилення або його тривалості:

$$P\{\varphi \geq x, \gamma < T\} = \int_x^{\infty} d\varphi \int_0^T d\gamma p(\varphi, \gamma) \leq p_0, \quad (3.1)$$

де:

$P, p_0$  – вірогідність відхилення значення параметру від завданої величини – фактична та завдана;

$\varphi$  – фактичне значення параметру;

$x$  – нормативне значення параметру;

$\gamma$  – період часу відхилення фактичного значення параметру від нормативного;

$T$  – період часу, протягом якого здійснюється контроль.

Вказані величини мають певні властивості:

$$\gamma < T,$$

$$P\{\varphi \geq x, \gamma < T\} \rightarrow 0 \text{ при } \varphi - x \rightarrow 0,$$

$$P\{\varphi \geq x, \gamma < T\} \rightarrow 0 \text{ при } \gamma - T \rightarrow 0.$$

Властивість  $\varphi - x \rightarrow 0$  на практиці означає, що відповідні вірогідності наближуються до нуля достатньо швидко, оскільки відхилення фактичного значення показника від нормативного не повинно перевищувати максимального значення, яке забезпечує рентабельну роботу; в іншому

випадку подальша діяльність підприємства буде неможливою у зв'язку з її збитковістю.

Визначена таким чином (3.1) умова стійкості підприємства допускає певні зниження показників діяльності підприємства, однак таке погіршення має бути компенсоване, а величина погіршення має узгоджуватись з його тривалістю, тобто вірогідність суттєвих погіршень протягом тривалих періодів має бути низькою. Ймовірність  $p_0$  може визначатись експертним шляхом, а також із застосуванням математичного апарату.

Якщо виходити з того, що більшість чинників, які впливають негативно на параметри функціонування та розвитку підприємства в процесі реалізації його стратегії, є випадковими (непередбачуваними), то для опису їх ймовірності може бути застосований математичний апарат, розроблений в теорії ймовірностей для так званих марковських випадкових процесів [18, с. 369].

Позначимо процеси підприємства як сукупність  $S$ , стан яких змінюється з часом  $t$  випадковим, непередбачуваним чином та набуває значень  $S_1, S_2, \dots, S_n$  в результаті зміни параметрів  $\varphi_i$ . Оскільки стан процесу змінюється випадковим, наперед непередбаченим чином, то можна стверджувати, що в системі  $S$  має місце випадковий процес. Таким процесом може бути будь-який з відображених на рис. 3.1, адже конкретне протікання кожного з цих процесів залежить від ряду випадкових, непередбачуваних чинників, наприклад, випадкові виходи обладнання з ладу, надходження замовлень на виготовлення продукції, платоспроможність покупця тощо.

Зазначені процеси мають ознаки марковських процесів, або, як їх називають, «процесів без післядії», і для них можна прийняти наступне: для кожного моменту часу  $t_0$  ймовірність довільного стану систему у майбутньому (при  $t > t_0$ ) залежить лише від її стану на даний момент ( $t = t_0$ ) і не залежить від того, коли і яким чином система перейшла в цей стан, тобто як розвивався процес у минулому.

Дійсно, оскільки завдання полягає у визначенні  $p_0$ , тобто допустимої

ймовірності відхилення значення параметру від нормативного, немає значення, яким чином відбувся перехід. ВАТ «Дніпрошина» як система  $S$  характеризується такими параметрами:

$\varphi_1$  - оборотність дебіторської заборгованості;

$\varphi_2$  - оборотність запасів;

$\varphi_3$  - фондоємність;

$\varphi_4$  - рентабельність виробництва;

$\varphi_5$  - рентабельність продажів;

$\varphi_6$  - зарплатовіддача;

$\varphi_7$  - матеріаловіддача;

$\varphi_8$  - рентабельність основних засобів;

$\varphi_9$  - коефіцієнт зносу основних засобів.

Кожен з цих параметрів в будь-який момент може прийняти значення, гірше за стандартне. Таким чином, кожний процес, який характеризується параметрами  $\varphi_j$  в момент часу  $t_n$  може приймати значення:

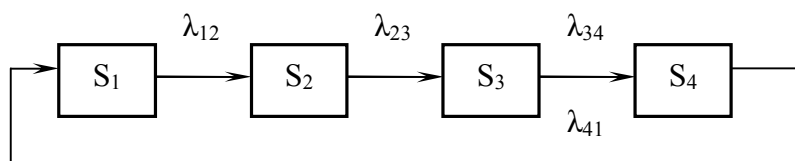
$S_1$  – дорівнює або краще за нормативне (планове) значення;

$S_2$  – не відповідає нормативному значенню, здійснюється пошук причин відхилення;

$S_3$  – причини виявлені, здійснюється коригування дій з метою встановлення відповідності нормативному значенню;

$S_4$  – коригувальні дії дали результати, відповідність нормативу відновлено.

Граф станів такого процесу може бути зображено у вигляді, як це показано на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Граф станів процесів в залежності від відповідності нормативному значенню показників, що їх характеризують**



На рис. 3.2  $\lambda_{i+1}$  – відображено закон розподілу проміжку часу  $T$  між сусідніми подіями в найпростішому «поточі виходів» системи зі стану  $S_i$  та переходу до стану  $S_{i+1}$ . Середній час перебування процесу в стані  $S_i$  можна визначити як  $\bar{t} = \frac{1}{\lambda_{i,i+1}}$ . Звідси  $\lambda_{i,i+1} = \frac{1}{\bar{t}}$  для всіх  $i = \overline{1, n-1}$ .

Отже, оскільки стани процесів визначаються нами як циклічні з односторонніми переходами, граничні ймовірності станів можна знайти як співвідношення середнього часу перебування неперервно в кожному зі станів.

Реалізація стратегії вимагає певної системи. Саме інтеграція різних підходів до управління в єдину систему дає змогу ґрунтовно визначити конструктивні принципи реалізації стратегії підприємства. З урахуванням зазначеного, а також виходячи з загальнонаукового розуміння концепції (від латинського *conceptio* – розуміння, система) як певного способу розуміння, трактування будь-яких явищ, провідного замислу, конструктивного принципу виду діяльності [90, с. 78], нами запропоновано наступну інтегровану концептуальну схему впровадження управління реалізацією стратегії підприємства на основі ПОБ (рис. 3.3).

Блоки 1, 2, 3 відбивають стандартні етапи стратегічного менеджменту підприємства, система блоків 4-9 представляє розуміння змісту процесу реалізації стратегії розвитку підприємства на основі ПОБ. Блоками 1.1-9.1 позначено принципи, які відповідають сучасним підходам до управління підприємством, зазначеним вище.

Управління реалізацією стратегії розвитку підприємства на основі ПОБ, в будь-якому випадку, має вирішити такі завдання:

- 1) декомпозиція стратегічних цілей, ініціатив по процесах;
- 2) здійснення контролю – визначення критеріїв досягнення цілей, сигналів відхилень, нормативних показників по процесах;
- 3) коригування – забезпечення якості процесів; на всьому ланцюжку виконання стратегії забезпечується якість процесів, тому зміст коригування

такий: на підставі сигналів визначається розмір відхилення від нормативного значення показника, з'ясовуються причини відхилення та його наслідки для реалізації процесу.

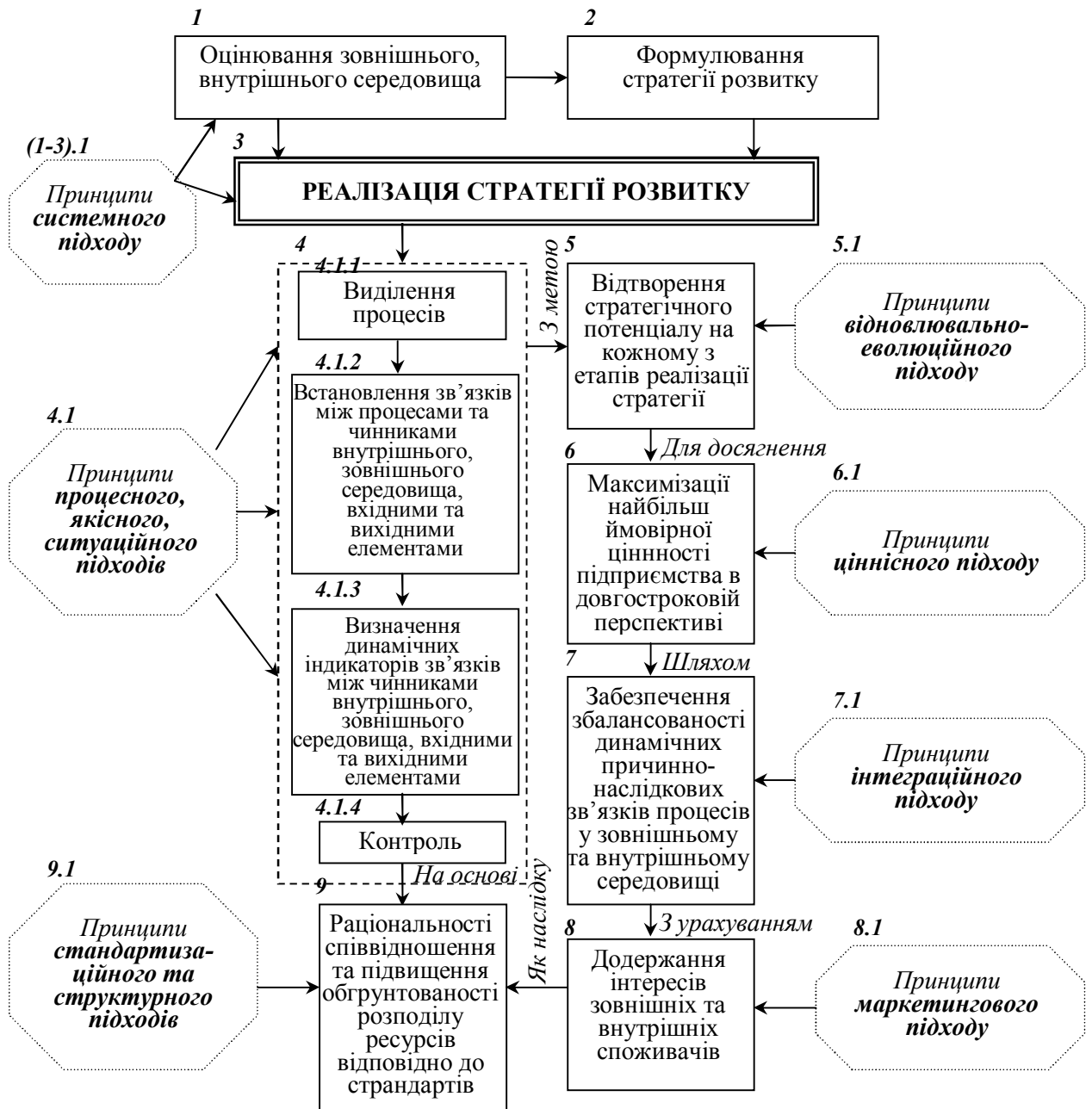


Рис. 3.3. Концептуальна блок-схема впровадження інтегрованого управління реалізацією стратегії хімічного підприємства на основі ПОБ (складено автором)

Виділення процесів визначено як початковий етап процесу впровадження ПОВ при реалізації стратегії (блок 4.1.1). Оскільки бюджети створюють організаційну систему процесів, яка забезпечує функціонування та розвиток підприємства у взаємозв'язку з зовнішнім та внутрішнім середовищем, необхідно формалізувати ці зв'язки (блок 4.1.2). Управління ними передбачає планування, прогнозування, контроль (блок 4.1.4), що може бути здійснене на підставі сигналів (аналогічних ринковим сигналам). Які це сигнали – слід визначити з урахуванням призначення процесу, його власника, а також концепції управління. Оскільки сигнали поступають у вигляді значень певних показників, необхідно визначити відповідні індикатори (блок 4.1.3). Найкраще процес характеризують динамічні показники, ніж статичні; наприклад, приріст витрат в одиницю часу, приріст витрат на одиницю процесу, приріст витрат на одиницю продукції. Бюджетування, орієнтоване на процеси, ґрунтується на формуванні показників, які характеризуватимуть таку динаміку витрат, доходів, прибутків в часі. Це дасть змогу в процесі контролю своєчасно та точно відслідковувати відхилення та вживати заходи щодо їх усунення або зменшення негативних наслідків.

Зазначені в цих блоках завдання відповідають принципам процесного, якісного, ситуаційного підходів (блок 4.1). Принципи процесного та ситуаційного підходів є зрозумілими, адже вони висвітлені в численних роботах з менеджменту. Пояснення потребує смисл принципів якісного підходу. Отже, результати аналізу практики реалізації стратегії (розділ другий даної роботи) засвідчили, що стан розвитку хімічної промисловості України вимагає заходів з прискореного відновлення галузі та економічного зростання в рамках активної інвестиційно-інноваційної стратегії. В той же час, виявлена орієнтація на інновації в сфері переробки шин, а не їх виробництва, свідчить про негайну потребу запровадження механізмів реалізації стратегії, які не тільки забезпечували б рух у векторі інвестиційно-інноваційних змін, а й стимулювали розвиток технологій основного виробництва шляхом вдосконалення процесів. Інновації потребують

постійного вдосконалення, неперервної праці на межі найкращих результатів. Цей принцип – постійне вдосконалення з досягненням максимального результату – розповсюджується на всі внутрішні параметри підприємства як системи та на контрольовані зовнішні чинники, – персонал, матеріально-технічні ресурси, технології, цілі та задачі, організаційну культуру, лідерство, імідж, взаємовідносини з зацікавленими групами споживачів, засновників, громадськості, органів місцевого самоврядування тощо.

Адже, як стверджується в сучасних дослідженнях, присвячених вивченню успіху підприємств, розташованих в країнах, що розвиваються, тільки найкращі вміння та ресурси підприємства являють собою його здатність конкурувати та бути успішним [124, с. 136-147]. Саме такий характер вимог до виконання завдань буде сприяти досягненню поставлених цілей та реалізації стратегії розвитку підприємства. Необхідна концентрація на певній ідеї, певному критерію, єдина умова – він (критерій) має бути вірним. В цьому сенсі необхідно, щоб керівництво підприємства, за висловом Дж. Коллінза, діяло за концепцією «їжака», який знає щось одне, але дуже важливе, на відміну від «лисиці», яка знає багато чого різного [45, с. 124-125].

Зважаючи на визначення реалізації стратегії як складного процесу відтворення стратегічного потенціалу підприємства на основі динамічних причинно-наслідкових зв'язків процесів, які відбуваються у зовнішніх та внутрішніх чинниках підприємства, метою здійснення етапів 4.1.1-4.1.4 є відтворення стратегічного потенціалу на кожному з етапів реалізації стратегії, що відповідає принципам відновлювально-еволюційного підходу (блоки 5, 5.1). Це необхідне для максимізації найбільш ймовірної цінності підприємства в довгостроковій перспективі відповідно до принципів ціннісного підходу в управлінні (блоки 6, 6.1), що можливе через забезпечення збалансованості динамічних причинно-наслідкових зв'язків процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі відповідно до ідей інтеграційного підходу (блоки 7, 7.1).

При цьому, як це слідує з принципів маркетингового підходу до управління підприємствами, необхідно враховувати інтереси зовнішніх та внутрішніх споживачів (блоки 8, 8.1). Можливим способом забезпечення такого паритету є раціональність співвідношення та підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів підприємства відповідно до стандартів, – згідно з принципами стандартизаційного та структурного підходів (блоки 9, 9.1). Останнє є також критерієм при здійсненні управлінського контролю (блок 4.1.4).

Вибір методу бюджетування, стилю контролю, часової орієнтації прогнозування, способу планування витрат, фокусу бюджетування, критеріїв ефективності виконання бюджетних показників, методів поточного та стратегічного аналізу, механізмів зв'язку бюджетів та стратегії розвитку є також принциповими питаннями запровадження бюджетування при реалізації стратегії розвитку підприємства. Невизначеність внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, обумовлена змінами в технології, глобальних ринках, державному регулюванні, конкуренції, а також розвитком знань, низький рівень реалізації стратегічних планів актуалізують науково-практичне значення вирішення проблеми залежності, взаємного впливу стратегії підприємства та характеристик його бюджетів та бюджетування.

Зазначені обставини змушують здійснювати пошук оптимального рівня гнучкості системи бюджетування, який дозволить ефективно функціонувати та, в той же час, не втратити контроль ключових факторів успіху в процесі реалізації стратегії розвитку підприємства.

Критика традиційних річних бюджетів та бюджетування міститься в роботах Норе, J.D., Bunce, P.G., Rööslі, F. [114].

Традиційний статичний бюджет слугує «буфером» проти нез'ясованості середовища; передбачає систематичні, а не хаотичні реакції на зміни. Стратегія диференціації, наприклад, вимагає менш жорсткого

бюджетного контролю, надаючи більше важливості підвищенню рівня гнучкості з метою забезпечення швидких відповідей на зміни в середовищі.

В табл. 3.1 виділено методи бюджетування в двох проекціях – часовій (періодичне та неперервне) та просторовій («з нуля», проектне, прирістне, за видами діяльності, або процесне).

Таблиця 3.1

### Характеристики бюджетування у взаємозв'язку із стратегіями розвитку хімічного підприємства

Характеристики бюджетування	Стратегії розвитку			
	Скорочення	Концентроване зростання	Інтегроване зростання	Диверсифіковане зростання
<i>Метод бюджетування</i>	Статичне, «з нуля»	Неперервне, цільове, за видами діяльності	Періодичне, прирістне, цільове	Періодичне, проектне, за видами діяльності, цільове
<i>Стиль контролю</i>	Жорсткий	Гнучкий	Жорсткий	Гнучкий
<i>Часова орієнтація у прогнозуванні</i>	Минуле	Знайоме майбутнє	Знайоме майбутнє	Незнайоме майбутнє
<i>Спосіб планування витрат</i>	Фондовий метод, «прямий рахунок»	Коефіцієнт віддачі, калькулювання витрат життєвого циклу продукту	Коефіцієнт зв'язку з доходами	Технологічні, управлінські нормативи Управлінські нормативи
<i>Пріоритетний фокус бюджетування</i>	Внутрішній	Внутрішній/ зовнішній	Внутрішній/ зовнішній	Зовнішній
<i>Чинники бюджетування</i>	Криза, попередній період значного зростання	Очікуване падіння	Поширення відомих успішних змін	Неперервний пошук нових змін
<i>Критерії ефективності виконання бюджетних показників</i>	Фінансові	Фінансові Соціальні	Фінансові Соціальні Екологічні	Соціальні Фінансові Екологічні

## Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
<i>Метод аналізу в процесі бюджетування</i>	Портфельний аналіз, аналіз відхилень	Факторний аналіз	Трендовий аналіз	Портфельний аналіз, віддача від інвестицій
<i>Механізм зв'язку із стратегією</i>	Програма скорочення; калькулювання цільової собівартості	«Ланцюжок цінності»	Заохочувальні компенсаційні плани	Система збалансованих показників
<i>Бюджетні умови ефективності реалізації стратегії</i>	Операційна КМ; $KM_z > B_n \geq K M_o$	Підприємницька КМ; $KM_z \leq B_n \geq K M_n$	Маркетингова КМ; $KM_z \leq B_n \geq K M_m$	Інноваційна КМ; $KM_z < B_n \geq K M_i$

Періодичне бюджетування з розробкою фіксованих або статичних бюджетів здійснюється один раз на бюджетний період та не передбачає суттєвих змін. Відповідно до правил неперервного бюджетування, навпаки, підприємство постійно складає гнучкі, «плинні» бюджети: по мірі завершення одного бюджетного періоду він видаляється з основного бюджету, замість нього додається майбутній бюджетний період.

При реалізації стратегії скорочення доцільним є періодичне бюджетування, оскільки, по-перше, неперервне бюджетування є більш витратним, ніж періодичне, внаслідок чого його застосування в кризовій ситуації скорочення є недоцільним, та, по-друге, відрізняється високим ступенем обов'язковості виконання запланованих показників. В умовах кризи необхідним є обґрунтування кожної статті витрат, особливо це стосується дискреційних витрат, таких, як витрати на збут, дослідження та розробки, адміністративні витрати. Для цього прийнятним є бюджетування з нуля. Обраний метод бюджетування обумовлює жорсткий контроль виконання фіксованих бюджетів.

Проблема вибору методу планування витрат актуальна для постійних, дискреційних витрат незалежно від типу стратегії розвитку.

Внаслідок обмеженості ресурсів, скорочення обсягів виробництва особливої уваги потребують постійні витрати, для планування яких

прийнятним є «фондовий» метод, відповідно до якого по кожній статті постійних витрат визначається загальна сума витрат на бюджетний період, отримана величина розподіляється на короткострокові періоди. Оскільки фактор невизначеності неможливо виключити повністю навіть при періодичному бюджетуванні та фіксованих бюджетах, здійснюється постійний контроль витрачання фондових ресурсів і забезпечується їх запланований рівень наростаючим підсумком. Можливий інший варіант – планування прямим розрахунком, виходячи з наявних коштів.

Стратегія скорочення є інтравертною, оскільки, виявляючись актуальною на стадії, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або підвищення ефективності внаслідок падіння, кардинальних змін в економіці, вона передбачає цілеспрямоване та сплановане скорочення виробництва.

Провідні критерії успішної реалізації запланованого скорочення будуть виражені фінансовими показниками. Поточний аналіз не передбачає складних процедур з'ясування впливу чинників, побудови трендів або розрахунків віддачі вкладених коштів. Достатнім є аналіз відхилень та подальший контроль усунення цих відхилень від бюджетних показників.

Механізми зв'язку бюджетів з відповідною стратегією розвитку є формалізованим способом реалізації стратегії. Вони чітко окреслюють роль бюджетування та бюджетів в забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства.

Програма скорочення містить шляхи та відповідні заходи із скорочення витрат, що необхідно для реалізації стратегії скорочення витрат або скорочення шляхом закриття або продажу одного з підрозділів або бізнесів. Калькулювання цільової собівартості – це різниця між цільовою ціною реалізації та цільовим прибутком. Після досягнення цільової собівартості визначаються цільові витрати по кожній статті. Такий метод визначення витрат доцільно застосувати при реалізації стратегії скорочення «збір



врожаю», яка передбачає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів в короткостроковому періоді.

Стратегії концентрованого зростання пов'язані із змінами продукту та (або) ринку. Реалізуючи таку стратегію підприємство прагне покращити свій продукт (становище на існуючому ринку) або розпочати виготовлення нового продукту (освоєння нового ринку), не змінюючи при цьому галузі. Це пояснює фокус бюджетування, у першому випадку, на внутрішнє середовище, а у другому – на зовнішнє. Неперервне бюджетування та гнучкий, індикативний контроль забезпечать своєчасну реакцію на зміни у середовищі функціонування, хоча ступінь невизначеності є меншим, ніж, наприклад, при реалізації стратегій диверсифікованого зростання. Визначальним чинником формування бюджетів є очікуване падіння обсягів реалізації. Розраховуючи на запобігання такого падіння в якості критеріїв успішності виконання бюджетів керівництво використовує фінансові та соціальні показники. Поточний контроль потребує факторного аналізу чинників, які впливають на досягнення запланованих показників та обумовлюють відхилення від них.

Покращення продукту або вихід на нові ринки збуту – це, фактично, дії, спрямовані на підвищення цінності продукту ефективними способами. Реалізація такої стратегії можлива через цільове ПОБ на основі ланцюжка цінності, який може бути визначений як послідовність видів діяльності, які мають зробити більший внесок у створення доданої цінності продукту, ніж зростання його собівартості.

Застосування механізму ланцюжка цінності ґрунтується на калькулюванні витрат повного життєвого циклу продукту – на стадіях проектування, розробки, виробництва, маркетингу, дистрибуції, експлуатації, післяпродажного обслуговування, виведення продукту з ринку, його утилізації.

В той же час, оскільки стратегії концентрованого зростання орієнтовані на так зване знайоме майбутнє, в якому зберігається галузь та залишаються

корисними накопичені знання та досвід, планування витрат може здійснюватись на основі коефіцієнтів віддачі. Згідно з даним методом розрахунок здійснюватиметься в два етапи: визначається планова віддача планованого заходу як відношення приросту доходів після здійснення аналогічного заходу в минулому до кошторису витрат даного заходу в минулому; приріст доходів після реалізації запланованого заходу визначається як добуток запланованих кошторисних витрат заходу та планової віддачі від заходу.

Вибір стратегії інтегрованого зростання означає, що планується розширення підприємства за рахунок додавання нових структур. Це може бути реалізоване в рамках стратегії зворотної вертикальної інтеграції шляхом придбання або посилення контролю над постачальниками або через стратегію прямої вертикальної інтеграції, то-бто придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством та кінцевим споживачем, – системами розподілу та продажів.

Оскільки такі стратегії передбачають вагомні зміни в організаційній та фінансовій структурі підприємства (наприклад, перетворення відділів постачання з центрів витрат на центри доходів, зменшення кількості посередників в системі збуту), доцільним буде застосування періодичного та прирістного методів бюджетування з жорстким контролем виконання. У зв'язку з тим, що зміни відбуваються в структурі та не пов'язані із зміною продукту, галузі, то можна вважати, що прогнозування здійснюватиметься в умовах порівняно знайомого майбутнього, обмеженого звичними рамками.

Планування витрат може відбуватись на основі коефіцієнтів віддачі, які відбивають, скільки доходів буде отримано при вкладенні 1 грн. витрат даного виду, або коефіцієнтів зв'язків з доходами. Останній метод пов'язаний з визначенням максимальної частки доходів, які підприємство здатне спрямувати на даний захід.

У випадках, коли підприємство не здатне розвиватись на існуючому освоєному ринку з існуючим продуктом і в межах своєї галузі внаслідок

перенасичення ринків, скорочення попиту, недостатності фінансових ресурсів для забезпечення прибутковості бізнесу, коли підприємство здійснює неперервний пошук нових змін, тоді прийнятними є стратегії диверсифікованого зростання.

Комбінація періодичного проектного бюджетування та неперервного за видами діяльності забезпечить гнучкість контролю та управління в умовах «незнайомого майбутнього», при цьому пріоритетним є фокус на зовнішнє оточення. Яскраво виражена орієнтація на споживача, необхідність забезпечення високого рівня професіоналізму персоналу та створення позитивного іміджу для інвесторів обумовлюють пріоритетність соціальних критеріїв ефективності виконання бюджетних показників.

Стратегії диверсифікації, зокрема, стратегія конгломеративної диверсифікації, яка передбачає розширення шляхом запровадження у виробництво технологічно непов'язаних із вже вироблюваними новими продуктами, вважаються найскладнішими для реалізації, оскільки успіх залежить від багатьох чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Тому потрібен механізм, який забезпечить чіткий зв'язок бюджетування, бюджетів з обраною стратегією розвитку, яким може виступати система збалансованих показників.

Ще одна характеристика бюджетування, введена нами до представленої в табл. 3.1 системи зв'язків бюджетів, бюджетування та стратегії розвитку підприємства, – це бюджетні умови ефективності реалізації стратегії.

Визначення бюджетних умов ефективності реалізації стратегії розвитку запропоновано нами на підставі концепції критичної маси. Даному поняттю у вітчизняних дослідженнях приділяється незначної уваги, хоча концепція критичної маси широко обговорюється в спеціальній літературі закордонними дослідниками. Її прихильником також є й Ансоф І., котрий розвив ідеї оптимального бюджетування на основі гіпотез про мінімальний бюджетний рівень підприємницької, маркетингової та операційної

діяльності, який необхідно підтримувати для збереження життєздатності, та про критичний розмір як результат співвідношення сукупної критичної маси для даної галузі та сукупного бюджету організації [8, с. 92-99].

Ґрунтуючись на зазначених теоретичних і практичних здобутках, нами визначено особливості зміни критичної маси бюджету підприємства в залежності від обраної стратегії розвитку.

Вимірювання критичної маси здійснюється шляхом визначення певних показників. І. Ансофф виділяє початковий показник, який виражає початкові інвестиції в розвиток виробничих потужностей, товарно-матеріальні запаси, кваліфікований персонал, ринкові можливості, необхідні для завоювання тієї критичної частки ринку, яка дозволить підприємству існувати беззбитково та розвиватись, а також підтримуючий показник – виражає обсяг бюджету, необхідний для підтримки визначеної раніше критичної частки ринку. Підтримуюча критична маса розподілена І. Ансоффом на три складові:

- 1) підприємницьку, яка включає мінімальні витрати, необхідні для оновлення продукту під впливом інноваційних процесів;
- 2) маркетингову – визначається витратами на забезпечення беззбиткового обсягу реалізації;
- 3) операційну – витрати на підтримку виробничих витрат на рівні, який забезпечує підтримку беззбиткового обсягу попиту.

Такий розподіл показників можна співвіднести з класифікацією бюджетів на капітальний та операційні [113, с. 514-519].

Критичну масу, яка в повному обсязі відноситься до стратегічного (капітального) бюджету, визначено нами як інноваційну критичну масу ( $KMi$ ); підприємницька критична маса –  $KMn$ , маркетингова –  $KMm$ , операційна –  $KMo$ . Через  $Bn$  позначено запланований обсяг бюджету підприємства. Звідси можна сформулювати умову бюджетної ефективності реалізації стратегії:

$$E = f\left(\frac{Bn}{KMk}; \frac{Bn}{KMz}\right), \quad (3.2)$$

де:

$E$  – бюджетна ефективність реалізації стратегії розвитку підприємства;

$Bn$  – обсяг планового бюджету підприємства;

$KMk$  – критична маса  $k$ -ї частини критичної маси (початкової або підтримуючої) підприємства;

$KMg$  – середньогалузевий показник мінімального бюджетного рівня для даної галузі.

Стратегії скорочення потребують значної маси операційних бюджетів ( $KMo$ ). Успішна реалізація таких стратегій розвитку підприємства потребує виконання зазначеної умови:  $KMg > Bn \geq KMo$ , тобто розмір планового бюджету має бути більше або дорівнювати операційній критичній масі; при цьому він буде меншим за середньогалузевий показник мінімального бюджетного рівня для даної галузі ( $KMg$ ), оскільки відбувається зменшення показників діяльності.

Ефективна реалізація стратегії концентрованого зростання можлива за умов перевищення або дорівнювання планового бюджету підприємницькій критичній масі та середньогалузевій критичній масі, оскільки передбачається розширення обсягів діяльності ( $KMg \leq Bn \geq KMn$ ).

Реалізація стратегій інтегрованого зростання потребує особливої уваги до маркетингових бюджетів і взагалі до планування всіх забезпечувальних процесів (постачання, ремонт, сервісне обслуговування тощо). Аналогічно до умов ефективності реалізації стратегій концентрованого зростання, бюджет стратегій інтегрованого зростання має перевищувати або дорівнювати як маркетинговій критичній масі, так і середньогалузевому мінімальному бюджету.

Стратегії диференційованого зростання відрізняються від попередніх своєю комплексністю, вони охоплюють практично всі сфери функціонування підприємства – технологічну, продуктову, збутову, дослідницьку, людських ресурсів тощо, у зв'язку з чим носять інноваційний характер. При цьому обсяг планового бюджету має перевищувати середньогалузевий показник,

оскільки такі стратегії можуть передбачати розвинення діяльності й в суміжних галузях; відповідно, має бути забезпечений або перевищений обсяг інноваційної критичної маси.

### **3.2 Побудова моделі ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування**

Модель ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства на основі ПОБ постає як результат вирішення двох питань: по-перше, необхідно визначитись з поняттям ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства та, по-друге, сформулювати, власне, методику реалізації стратегії розвитку підприємства на основі ПОБ, що дасть змогу інтегрувати відповідну модель.

Послідовність дій при управлінні реалізацією стратегії розвитку підприємства на основі ПОБ представлена нами у довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективах як неперервні процеси налаштування, адаптації та реалізації підприємством як системою своїх стратегічних орієнтирів (рис. 3.4).

Процеси налаштування мають довгостроковий характер і пов'язані з вирішенням таких завдань, як формулювання стратегії розвитку, в результаті чого стають відомі стратегічні цілі, стратегії та стратегічні ініціативи; розробка індикативних показників розвитку; розробка ланцюжка цінності; формування капітального бюджету. Чинники, які впливають на означені процеси, є практично незмінюваними, – це галузь, вид діяльності, тип ринкової структури (монопольний, чистий конкурентний, олігополістичний, ринок монополістичної конкуренції), географічне розташування підприємства, забезпеченість ресурсами, екологічна ситуація, ринкова інфраструктура. Отже, можна визначити, що процеси налаштування – це процеси, орієнтовані на створення належних умов для реалізації стратегії розвитку підприємства з урахуванням впливу незмінюваних чинників

середовища функціонування підприємства.

Слід зазначити, що в запропонованій схемі методики реалізації стратегії розвитку підприємства на основі ПОБ чітко визначено місце капітального бюджетування в процесі реалізації стратегії розвитку підприємства, а також проілюстровано зв'язок капітального бюджету та поточних бюджетів через механізм ув'язки показників та процесів.

Процеси адаптації, пов'язані з дією таких чинників, реагування на зміну яких потребуватиме тривалого часу. До таких можна віднести такі чинники, як законодавство, державна політика, параметри попиту, потреби, смаки, уподобання, стадія життєвого циклу, розмір підприємства, його виробничі потужності; організаційна структура; корпоративна культура; стилі управління, лідерства; стандарти якості; наявні ресурси (фактори виробництва підприємства), взаємовідносини із суспільством, соціальна відповідальність. Під процесами адаптації в даному дослідженні визначені розробка конкретних показників розвитку підприємства, показників операційної ефективності, розробка системи процесів підприємства та побудова системи показників його функціонування.

Процеси реалізації можуть бути оцінені в короткостроковому періоді як результат (наслідки) попередніх двох етапів налаштування та адаптації. Це, в першу чергу, ув'язка розроблених показників та процесів, та безпосереднє виконання процедур та заходів, які в цілому формують поняття ПОБ, а саме: формування плану реалізації продукції, визначення вартості процесів, ресурсів, формування плану доходів та витрат, плану руху грошових коштів.

Поряд з механізмом ув'язки капітального та поточного бюджетів, рис. 3.4 дозволяє наочно представити механізм переведення довгострокових орієнтирів у завдання поточної діяльності через систему індикативних, конкретних показників, та показників операційної діяльності. Окрім, проілюстровано механізм переведення стратегії розвитку підприємства в показники капітального бюджету через індикативні показники та ланцюжок цінності.

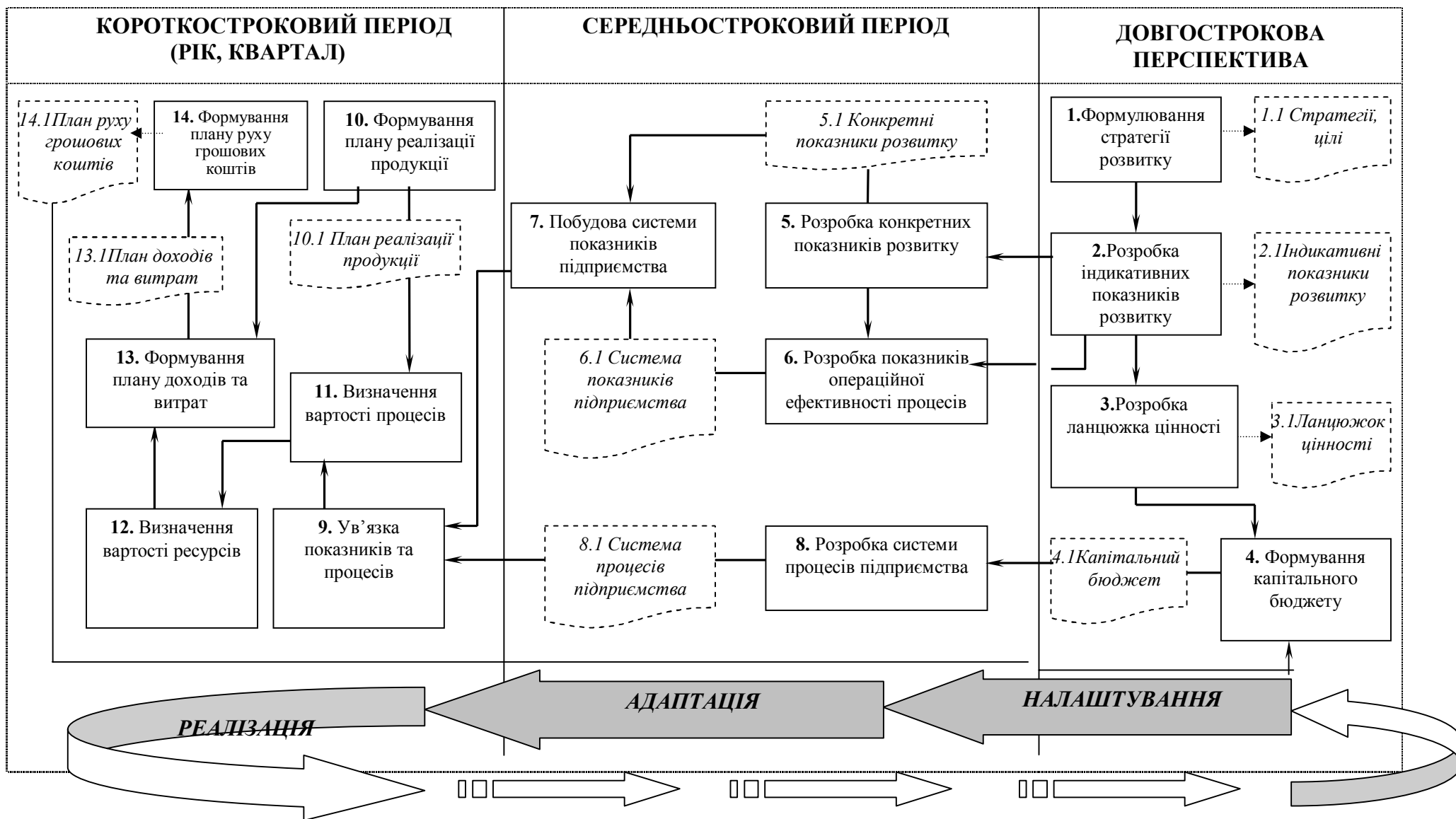


Рис. 3.4. Методика реалізації стратегії розвитку хімічного підприємства на основі ПОБ



Таким чином, коли сформована стратегія розвитку підприємства (блок 1, рис. 3.4) та відомі стратегічні цілі, необхідно ув'язати довгострокову перспективу з поточною діяльністю підприємства.

Очевидною є необхідність переведення довгострокових орієнтирів у середньо- та короткострокові показники, розробки системи показників та системи процесів, які в сукупності мають привести підприємство до реалізації обраної стратегії.

Індикативні показники (блок 2, рис. 3.4) розроблюються на основі сформованої стратегії розвитку; вони є характеристикою досягнення стратегічних цілей в цілому, відбивають загальний стан підприємства, в той же час не дають уявлення про конкретні бізнес-процеси підприємства. Такими показниками є обсяг реалізації, прибуток, рентабельність активів.

Конкретні (блок 5, рис. 3.4) показники розвитку характеризують досягнення конкретних стратегічних цілей, вони є уточненням, деталізацією індикативних показників та можуть безпосередньо бути пов'язаними з бізнес-процесами підприємства. Наприклад, середній термін поставки продуктів споживачеві, швидкість оновлення асортименту.

Показники, які характеризують операційну ефективність (блок 6, рис. 3.4), розраховуються навіть тоді, коли підприємство не має загальної стратегії розвитку. Вони можуть характеризувати окремі процеси, орієнтовані на прийняття оперативних рішень, однак це не виключає їхньої важливості під час контролю досягнення стратегічних цілей.

Варто зазначити, що важко провести чітке розмежування між показниками на три групи, оскільки один показник може характеризувати досягнення і стратегічних цілей, і операційну ефективність.

В табл. 3.2 наведено класифікацію індикативних та конкретних показників підприємства-виробника шин, систематизованих за ознаками інноваційної, підприємницької, маркетингової та операційної критичної маси.

**Таблиця 3.2**  
**Систематизовані індикативні та конкретні показники підприємства-виробника шин**

Показники	Індикативні (конкретні)	Стратегія	Бізнес- процеси
<b>Показники інвестиційної критичної маси</b>			
Коефіцієнт зносу основних фондів	І	+	-
Вартість чистих активів підприємства	І	+	-
Співвідношення коефіцієнтів вибуття і оновлення основних фондів	І	+	-
Рентабельність продукції	І	+	-
Рентабельність власного капіталу	І	+	-
Рентабельність активів	І	+	-
Віддача на вкладений капітал (ROI)	І	+	-
Віддача від активів (ROA)	І	+	-
Економічна додана вартість (EVA)	І	+	-
Рентабельність доходу від операційної діяльності	І	+	-
Коефіцієнт оборотності активів	І	+	-
Середньозважена вартість капіталу	І	+	-
Додана ринкова вартість	І	+	-
Оборотність дебіторської заборгованості	І	+	-
Оборотність власного капіталу	І	+	-
Оборотність коштів у розрахунках	І	+	-
Оборотність кредиторської заборгованості	І	+	-
Коефіцієнт автономії	І	+	-
Коефіцієнт фінансування	І	+	-
Коефіцієнт фінансової незалежності	І	+	-
Коефіцієнт фінансової стійкості	І	+	-
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	І	+	-
Рівень фінансового левереджу	І	+	-
Коефіцієнт концентрації залученого й власного капіталу	І	+	-

*Продовження табл. 3.2*

Коефіцієнт покриття	І	+	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	І	+	-
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	І	+	-
Коефіцієнт термінової ліквідності	І	+	-
Величина сукупних активів	І	+	-
Питома вага основних засобів в валюті балансу	І	+	-
Співвідношення позаоборотних та оборотних активів	І	+	-
Питома вага активної частини основних засобів	І	+	-
Частка прибутку від комерційної діяльності підприємства	І	+	-
Наявність комплексної інформаційної системи управління виробничо-господарською діяльністю	К	+	+
Наявність інформаційних баз даних	К	+	+
Чисельність працюючих	К	+	+
Коефіцієнт приймання, вибуття	К	+	-
Коефіцієнт плинності кадрів	К	+	-
Якість планування та контролювання	К	+	+
Кількість рівнів управління	К	+	-
Ступінь делегування повноважень	К	+	-
Норми керованості	К	+	-
Питома вага адміністративних витрат в доходах підприємства	К	+	-
Рівень соціальної захищеності працівників підприємства	К	+	-
Рівень професіоналізму науково-технічного персоналу	К	+	-
Стійкість економічного зростання	І	+	+
Частка науково-технічних працівників в загальній кількості працюючих	І	+	-
<b>Показники інвестиційної, маркетингової, підприємницької критичної маси</b>			
Власний обіговий капітал	І	+	-
Фондовіддача, фондомісткість	І	+	-
Темп зростання відвантаженої продукції	К	+	+
Частка в асортименті принципово нової продукції, яка не випускається конкурентами	К	+	+
Ефективність використання ресурсного потенціалу	К	+	+
<b>Показники інвестиційної, операційної критичної маси</b>			
Частка змінних витрат у собівартості продукції	І	+	+

Продовження табл. 3.2

Частка постійних витрат у собівартості продукції	I	+	+
Приріст/економія собівартості порівняно з попереднім або базовим періодом	I	+	+
Приріст/економія непрямих виробничих витрат порівняно з попереднім або базовим періодом	I	+	+
Економічна ефективність виробничих витрат	I	-	+
Період обороту незавершеного виробництва	K	+	-
Частка витрат на оплату праці та соціальні заходи у загальному обсязі випущеної продукції	K	-	-
Співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві із заробітною платою в галузі	K	-	-
Забезпеченість працівників основними засобами безпеки	K	-	-
Рівень екологічної безпеки виробництва	K	+	+
Рівень відповідності винагородження працівників	K	-	-
Рівень використання короткострокових та довгострокових інструментів стимулювання	K	-	-
Адміністративне навантаження (співвідношення адміністративних витрат і прямої собівартості)	K	+	+
Частка науково-технічних витрат у собівартості продукції	K	+	+
Рівень інформатизації робіт, пов'язаних з НДДКР	K	+	+
Ефективність поточних витрат	K	+	+
Оборотність запасів	K	+	+
<b>Показники інвестиційної, підприємницької критичної маси</b>			
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	K	+	-
Частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, придбання ліцензій, патентів, ноу-хау в загальній сумі витрат підприємства	K	+	+
Коефіцієнт оновлення продукції	K	+	+
Частка сертифікованої продукції в загальному обсязі виробленої товарної продукції	K	+	-
Середній життєвий цикл нової продукції	K	+	-
<b>Показники інвестиційної, маркетингової критичної маси</b>			
Загальний дохід підприємства	I	+	+
Дохід від продукту	I	+	+
Конкурентоспроможність продукції	I	+	+

Продовження табл. 3.2

Темп зростання витрат відділу маркетингу	K	+	+
Темп зростання попиту на продукцію (ємність ринку)	I	+	+
<b>Показники інвестиційної, операційної, маркетингової критичної маси</b>			
Співвідношення виробничих (товарних) запасів (ВЗ) та власних обігових засобів (ВОЗ)	K	+	+
Співвідношення виробничих (товарних) запасів (ВЗ), власних обігових засобів (ВОЗ) та нормальних джерел формування запасів (ДФС)	K	+	+
<b>Показники операційної критичної маси</b>			
Продуктивність обладнання	K	-	+
Кількість збоїв та поломок обладнання	K	-	+
Співвідношення зміни ціни на сировину, матеріали, продукцію	K	-	+
Матеріаловіддача / Матеріаломісткість	K	-	+
Коефіцієнт виробничого браку	K	+	+
Собівартість одиниці продукції	K	-	+
Зміна виробітку на одного працівника	K	-	+
Втрати робочого часу	K	-	+
<b>Показники маркетингової, підприємницької, операційної критичної маси</b>			
Інтегральний якісний коефіцієнт варіабельності	K	+	-
Коефіцієнт варіабельності (змінюваності) підприємства	K	-	-
Коефіцієнти виконання плану продажів, плану поставок, забезпечення кадрами	K	-	+
Частка продукту в тягарі витрат	K	-	+
Коефіцієнт співвідношення приросту доходів та змінних витрат підприємства	K	-	+
<b>Показники маркетингової критичної маси</b>			
Питома вага витрат на реалізацію в доходах підприємства	K	-	+
Додаткові витрати на обслуговування	K	+	+
Рівень ціни у % до цін основних конкурентів	K	+	+
Рівень ціни у % до середньогалузевої	K	+	+
Чіткість розмежування основного та додаткового продукту, їх ринків, каналів збуту	K	+	-
Питома вага доходів від основного продукту в загальній сумі чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг <sup>7</sup>	K	+	-

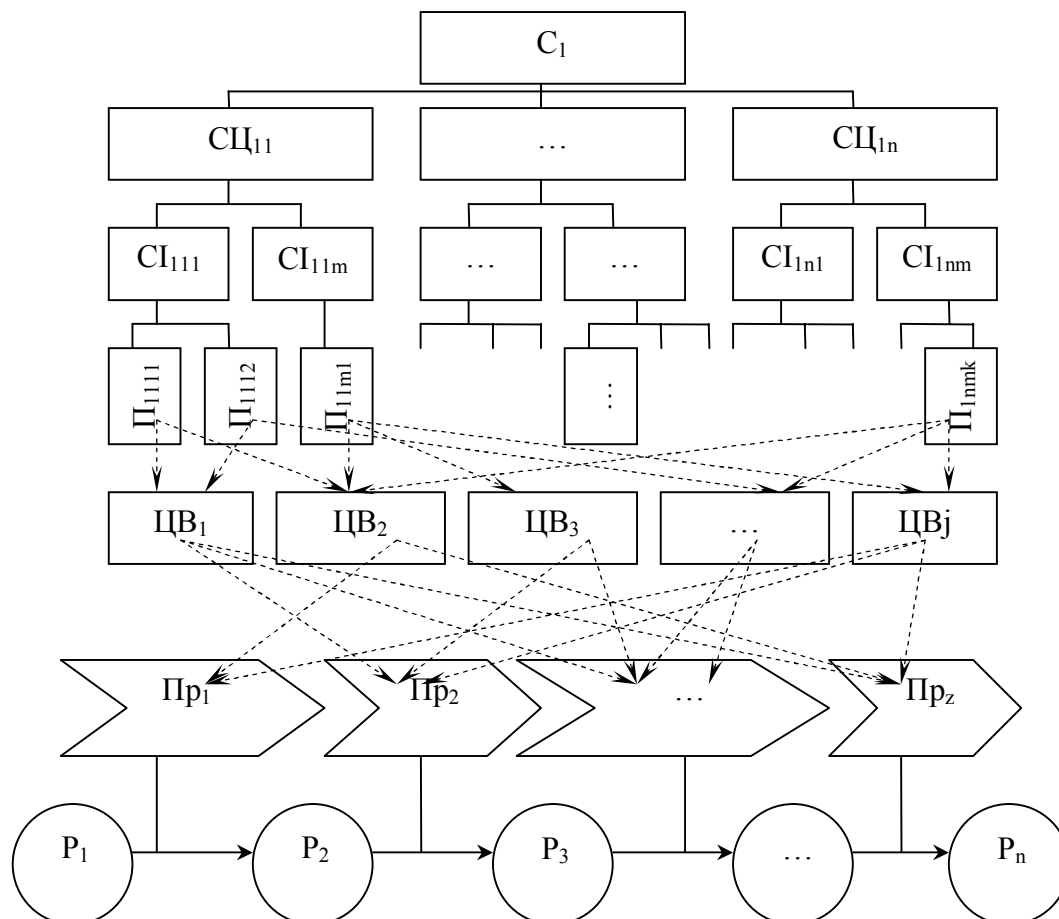
Для кожного показника дано оцінку з позиції «індикативний/конкретний», а також визначено його придатність для використання в процесі контролю досягнення стратегічних цілей (поле «стратегія») й для підвищення операційної ефективності (поле «бізнес-процеси»).

Звичайно, ми не виключаємо того, що віднесення показника до індикативного або конкретного може бути спірним питанням. В наведеній класифікації до конкретних показників віднесено ті, на підставі аналізу яких керівництво може приймати короткострокові та середньострокові рішення. Наприклад, якщо зростає коефіцієнт виробничого браку шин, випереджаючи планові показники, необхідно відшукати шляхів та вжити заходів щодо підвищення якості виробництва, тощо. Як видно з аналізу табл. 3.2, більшість показників мають індикативний характер. В той же час, означення деяких з них як показників інноваційної критичної маси у поєднанні з показниками маркетингової, підприємницької та/або операційної критичної маси спрощує завдання переведення довгострокових цілей у короткострокові та контролю реалізації стратегії.

Запропонована систематизована класифікація показників може використовуватись для формування системи збалансованих показників підприємства.

Ключовим етапом запропонованої методики реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування є розробка ланцюжка цінності (блок 3 на рис. 3.4), який не тільки в подальшому слугуватиме за основу при формуванні системи процесів підприємства, а й виступатиме як адекватне відбиття реального бізнесу, місії підприємства, інструмент в складі механізму поєднання стратегії підприємства з його поточною діяльністю шляхом прийняття рішень щодо вдосконалення, реорганізації бізнесу, що створить передумови для ефективної реалізації стратегії.

На рис. 3.5 зображено систему управління реалізацією стратегії розвитку підприємства (через його організаційну, бюджетну, фінансову структуру) до реорганізації на основі ланцюжка цінності.

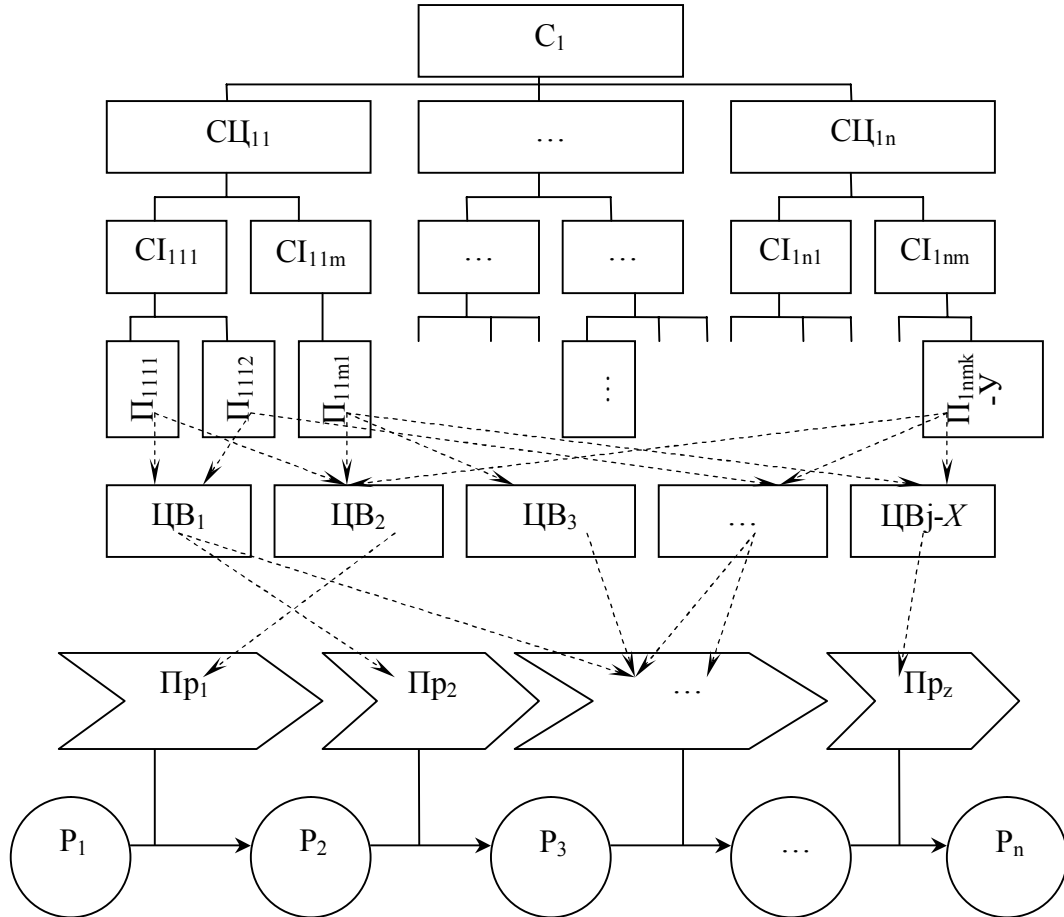


**Рис. 3.5. Система управління хімічним підприємством до реорганізації на основі ланцюжка цінності**

Неефективність реалізації стратегії (С), стратегічних цілей (СЦ) та ініціатив (СІ) пов'язана з тим, що за реалізацію одного процесу відповідають декілька виконавців (підрозділів (П), центрів відповідальності (ЦВ), які іноді не мають спільного розуміння стратегічної цілі, а діють лише в межах виконання поставленого перед ними завдання.

На рис. 3.6 зображено систему управління реалізацією стратегії розвитку підприємства після реорганізації в результаті перегляду організаційної структури управління шляхом скорочення кількості

підрозділів (на величину  $Y$ ), а також фінансової та бюджетної структур (скорочення центрів відповідальність на величину  $X$ ) та, тим самим, підвищення рівня відповідальності за виконання певних процесів.



**Рис. 3.6. Система управління реалізацією стратегії розвитку хімічного підприємства після реорганізації на основі ланцюжка цінності**

Такі зміни є прикладом адаптації підприємства в процесі реалізації стратегії розвитку шляхом перегляду його структури.

Дії керівництва в середньо- та короткостроковій перспективі пов'язані з перманентною необхідністю вирішення проблеми розподілу наявних ресурсів між процесами. Визначення ефективних способів розв'язання даної проблеми є ключовим методологічним питанням як етапів адаптації, реалізації запланованих заходів, так і реалізації стратегії розвитку підприємства в цілому.

Економіко-математичний апарат, застосований в управлінні підприємствами, розкриває широкі можливості для вдосконалення, визначення нових форм та методів реалізації функцій управління. Метод аналізу ієрархій є уживаним в теорії та практиці, що робить його одночасно доцільним для наукового обґрунтування та зручним для практичного застосування навіть в умовах обмеженості в часі, коли необхідно прийняти термінові рішення стосовно розподілу ресурсів. Застосування даного методу дозволяє реалізувати концепцію пізнання на основі фундаментальних процесів декомпозиції та синтезу.

Алгоритм застосування методу аналізу ієрархій в процесі розподілу ресурсів як одного з головних завдань ПОБ при реалізації стратегії розвитку підприємства передбачає реалізацію наступних кроків:

- 1) побудова ієрархії взаємозв'язків цілей, критеріїв та процесів;
- 2) визначення пріоритетів критеріїв шляхом опитування експертів, порівняння з еталоном, нормативом тощо;
- 3) побудова квадратної матриці парних порівнянь критеріїв (або процесів) в залежності їхнього впливу на досягнення цілей; при цьому застосовують дев'ятибальну шкалу оцінювання, в якій однакова значимість критеріїв (процесів) оцінюється як 1, тобто дві дії мають однаковий вплив на досягнення цілі; деяке переважання однієї дії над іншою оцінюється як 2; суттєва або сильна значимість – як 5; дуже сильна або очевидна значимість – 7; абсолютна значимість – 9. 2, 3, 4, 6 є проміжними значеннями між сусідніми значеннями шкали та надаються діям тоді, коли потрібне компромісне рішення. Якщо при порівнянні критерію  $i$  з критерієм  $j$  отримуємо оцінку  $a$ , то при порівнянні  $j$  з  $i$  отримуємо  $1/a$ .
- 4) розрахунок вектора пріоритетів за отриманою матрицею, що характеризуватиме значимість кожного критерію (процесу) шляхом розрахунку головного власного вектору та його наступної нормалізації;
- 5) оцінка погодженості локальних пріоритетів (розрахунок максимального або головного власного значення; розрахунок індексу

погодженості та відношення погодженості;

б) складання матриці попарних порівнянь процесів відносно кожного критерію;

7) визначення пріоритетів процесів.

Застосування даного математичного методу для прийняття як довгострокових, так і оперативних рішень щодо розподілу бюджетних ресурсів підприємства з виробництва шин на підставі визначення пріоритетів процесів в залежності від їх стратегічної значущості матиме наступний вигляд.

Визначимо фокус проблеми. Виходячи з цілей та завдань, об'єкту та предмету дослідження це – ефективний розподіл ресурсів між процесами як передумова успішної реалізації стратегії розвитку підприємства. В ієрархії означеної проблеми присутні критерії, які виступають як індикативні та конкретні показники досягнення стратегії розвитку підприємства з табл. 3.2. Для аналізу використані такі показники:

$K_1$  – Коефіцієнт зносу основних засобів;

$K_2$  – Коефіцієнт покриття;

$K_3$  – Коефіцієнт швидкої ліквідності;

$K_4$  – Коефіцієнт платоспроможності (автономії);

$K_5$  – Коефіцієнт фінансування;

$K_6$  – Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;

$K_7$  – Коефіцієнт оборотності активів;

$K_8$  – Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;

$K_9$  – Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;

$K_{10}$  – Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів;

$K_{11}$  – Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача);

$K_{12}$  – Коефіцієнт оборотності власного капіталу;

$K_{13}$  – Коефіцієнт рентабельності діяльності (продажів);

$K_{14}$  – Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції;

$K_{15}$  – Матеріаловіддача;



$K_{16}$  – Зарплатовіддача.

Крім того, ієрархія ефективного розподілу ресурсів між процесами містить процеси, які характеризуються визначеними показниками, а саме:

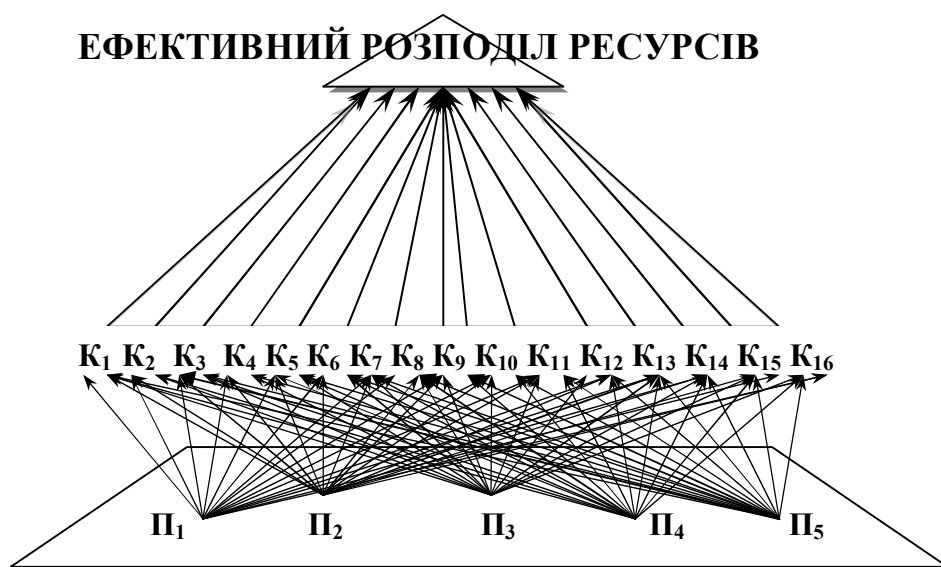
$\Pi_1$  – відносини з контрагентами (мета – управління дебіторською, кредиторською заборгованістю, оптимізація запасів);

$\Pi_2$  – планування та використання виробничих потужностей (мета – оптимізація виробничих потужностей);

$\Pi_3$  – технологічні процеси використання ресурсів, переробки сировини, матеріалів (мета – зниження непродуктивних витрат, підвищення рентабельності виробництва, якості продукції, створення передумов для активізації інноваційної діяльності, регулювання оптимального рівня прибутку до оподаткування);

$\Pi_4$  – ціноутворення, маркетингові процеси (мета – забезпечення конкурентоздатності продукції, підтримка оптимального рівня чистого прибутку, нерозподіленого прибутку, активізація інноваційних процесів).

Схематично описану ієрархія для підприємства з виробництва шин представлено на рис. 3.7.



**Рис. 3.7. Ієрархія ефективного розподілу ресурсів за результатами бюджетування в процесі реалізації стратегії хімічного підприємства**

В той же час вона має універсальний характер та може бути застосована до інших видів економічної діяльності.

З метою визначення пріоритетності процесів при бюджетуванні відповідно до сформульованої стратегії розвитку, притаманної для підприємств з виробництва шин в сучасних ринкових умовах, нами спочатку було проаналізовано стратегії розвитку семи провідних виробників шин – ВАТ «Нижнекамскшина», Michelin, Bridgestone Corporation, Nokian Tyres, Cooper Tires, Goodyear Tire & Rubber Company, ВАТ «Сибур – Русские Шины». Стратегічні цілі, пріоритети для зазначених підприємств наступні:

ВАТ «НИЖНЕКАМСКШИНА» – укріплення позицій лідера шинної галузі Російської Федерації шляхом глобальної реконструкції та модернізації виробництв, які дозволяють здійснювати випуск шин за більш ефективними технологіями, оновлення асортименту виробленої продукції, підвищення її якості, освоєння нових ринків збуту.

MICHELIN – стійке, диверсифіковане зростання через повне завоювання своїми продуктами та послугами існуючих ринків та швидке проникнення на нові ринки; підвищення конкурентоздатності та ефективності витрат організації. Пріоритети – інновації та диверсифікація, використання переваг існуючого статусу виробника найбільш паливно-ефективних шин та подальша розбудова продуктово-сервісної системи, економіки, заснованої на сервісі.

BRIDGESTONE CORPORATION – безперечно перша в світі компанія з виробництва шин як в планах, так і в дійсності, що має бути забезпечене через слідування фундаментальним управлінським політикам: завжди намагатися «найвищого рівня» та бути кращою в світі з виробництва продуктів і послуг; вносити ясність до довгострокової стратегії та розвиватися через інтеграцію та розширення сфери бізнесу; спрямування до дійсно глобальної корпорації шляхом адаптації організації стратегічних бізнес-одиниць; спрямування до оптимального управління цілісною групою з використанням середньострокового плану управління; базовий підхід до

реалізації означених цілей – вертикальне розширення ланцюжка постачань через реорганізацію розташування компаній з продажів шин в Японії з організацією однієї компанії та горизонтальне розширення в світі через розширення спектру стратегічної шинної продукції. Крім того, до стратегічних ініціатив корпорації входять відбір та концентрація у диверсифікованих продуктових бізнесах, покращення діяльності з охорони навколишнього середовища, розробка екологічно безпечної продукції та організація екологічно безпечних видів діяльності.

NOKIAN TYRES – лідерство на ринках північних країн; ринкове лідерство за шинами преміум класу в Росії та інших країнах СНД, глобально сильна позиція у вузьких, зростаючих продуктових сегментах; зростання через постійно покращуваний асортимент продукції; зростання прибутку через високу продуктивність, розвиток логістичних процесів, тотальну якість, а також зростання прибутку через досвідчений, мотивований персонал, якому притаманний підприємницький дух.

COOPERTIRES – завоювання стійкої, конкурентоздатної конкурентної позиції з витрат через підвищення ефективності та оптимізації глобальної потужності, економія витрат з постачань та матеріалів, ефективності процесів та підвищення якості, посилення координації ланцюжка постачань, покращення дизайну шин, зниження складності; через зростання прибутку шляхом виведення нових продуктів, розвиток азійських ринків, покращення європейської продукції; через розбудову ключових факторів успіху організації, оновлення бренду.

GOODYEAR TIRE & RUBBER COMPANY – використання переваг покращуваних економічних умов та зміцнення в майбутньому через розвиток продукту з інноваційними технологіями, створення інноваційних продуктів, вибірковий підхід до цільових ринків з орієнтацією на найбільш прибуткові сегменти, в яких компанія має стратегічні переваги; фокус на вдосконаленні ціноутворення та продуктового міксу як відповідь на зростання вартості матеріалів; зменшення витрат; фокус на грошових потоках для формування

джерел фінансування майбутнього зростання; вдосконалення ланцюжка постачань з орієнтацією на підвищення сервісу; покращення виробничої ефективності, в т.ч. перегляд недоцільних постійних витрат. Слідування філософії: нові технології змінюють світ з великою швидкістю; технологічні межі розширюються як ніколи раніше; і хоча світ перебуває у неперервному розвитку, є речі, які залишаються незмінними, – це універсальне намагання захистити тих, хто нам дорогий.

ВАТ «СИБУР – РУССКИЕ ШИНЫ» – збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок постійного підвищення якості, задоволення потреб російського ринку у всіх видах шин, активна конкуренція на закордонних ринках; окремі стратегічні цілі – увійти до топ-10 світових виробників шин та обійняти позицію безспірного лідера на російському ринку; зберегти лідируючі позиції на ринку Східної Європи як провідного гравця з виробництва основних видів шин та безумовного лідера з виробництва шин для комерційного транспорту; домогтися значного зростання долі брендової продукції в продуктовому портфелі; завершення процесів спеціалізації заводів з вироблення продукції та оптимізації розташування виробничих потужностей.

Відповідно до даних стратегій, стратегічних цілей визначено пріоритетність критеріїв  $K_1$ - $K_{16}$ . Матриця попарних порівнянь матиме вигляд, представлений в табл. 3.3. В табл. 3.3. також наведено результати розрахунку власного вектора (3.1) та вектора пріоритетів (3.2).

$$K_1 = \sqrt[16]{\frac{k_1}{k_1} \frac{k_1}{k_2} \frac{k_1}{k_3} \frac{k_1}{k_4} \frac{k_1}{k_5} \frac{k_1}{k_6} \dots \frac{k_1}{k_{16}}} \quad (3.3)$$

$$K_2 = \sqrt[16]{\frac{k_2}{k_1} \frac{k_2}{k_2} \frac{k_2}{k_3} \frac{k_2}{k_4} \frac{k_2}{k_5} \frac{k_2}{k_6} \dots \frac{k_2}{k_{16}}} \quad (3.4)$$

...

$$K_{16} = \sqrt[16]{\frac{k_{16}}{k_1} \frac{k_{16}}{k_2} \frac{k_{16}}{k_3} \frac{k_{16}}{k_4} \frac{k_{16}}{k_5} \frac{k_{16}}{k_6} \dots \frac{k_{16}}{k_{16}}}$$

Таблиця 3.3

**Матриця попарних порівнянь індикативних та конкретних показників, які визначають ефективність розподілу ресурсів при реалізації стратегій розвитку провідних світових виробників шин**

	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>	Власний вектор	Вектор пріоритетів
<b>K<sub>1</sub></b>	1	6	7	6	7	5	0,5	8	8	9	6	0,33	0,25	4	4	5	<b>3,16</b>	<b>0,12</b>
<b>K<sub>2</sub></b>	0,17	1	5	0,5	2	0,33	0,17	6	6	7	0,5	0,14	0,14	0,25	0,25	0,33	<b>0,69</b>	<b>0,03</b>
<b>K<sub>3</sub></b>	0,14	0,2	1	0,33	0,5	0,25	0,14	2	2	3	0,33	0,125	0,125	0,17	0,2	0,2	<b>0,36</b>	<b>0,01</b>
<b>K<sub>4</sub></b>	0,17	2	3	1	2	0,33	0,14	6	6	7	0,5	0,14	0,14	0,25	0,25	0,33	<b>0,72</b>	<b>0,03</b>
<b>K<sub>5</sub></b>	0,14	0,5	2	0,5	1	0,25	0,14	4	4	5	0,33	0,125	0,125	0,14	0,14	0,17	<b>0,46</b>	<b>0,02</b>
<b>K<sub>6</sub></b>	0,17	3	4	3	4	1	0,2	7	7	8	2	0,17	0,14	0,33	0,5	0,5	<b>1,13</b>	<b>0,04</b>
<b>K<sub>7</sub></b>	2	6	7	7	7	5	1	8	8	9	5	0,5	0,33	3	3	4	<b>3,42</b>	<b>0,13</b>
<b>K<sub>8</sub></b>	0,125	0,17	0,5	0,17	0,25	0,14	0,125	1	2	2	0,17	0,125	0,11	0,14	0,14	0,14	<b>0,25</b>	<b>0,01</b>
<b>K<sub>9</sub></b>	0,125	0,17	0,5	0,17	0,25	0,14	0,125	0,5	1	2	0,17	0,125	0,11	0,14	0,14	0,14	<b>0,23</b>	<b>0,01</b>
<b>K<sub>10</sub></b>	0,11	0,14	0,33	0,14	0,2	0,125	0,11	0,5	0,5	1	0,14	0,11	0,11	0,125	0,125	0,125	<b>0,18</b>	<b>0,01</b>
<b>K<sub>11</sub></b>	0,17	2	3	2	3	0,5	0,2	0,17	0,17	0,14	1	0,17	0,14	0,25	0,33	0,33	<b>0,43</b>	<b>0,02</b>
<b>K<sub>12</sub></b>	3	7	8	7	8	6	2	8	8	9	6	1	0,5	5	5	5	<b>4,46</b>	<b>0,17</b>
<b>K<sub>13</sub></b>	4	7	8	7	8	7	3	9	9	9	7	2	1	6	6	6	<b>5,44</b>	<b>0,21</b>
<b>K<sub>14</sub></b>	0,25	4	6	4	7	3	0,33	7	7	8	4	0,2	0,17	1	2	2	<b>1,92</b>	<b>0,07</b>
<b>K<sub>15</sub></b>	0,25	4	5	4	7	2	0,33	7	7	8	3	0,2	0,17	0,5	1	2	<b>1,67</b>	<b>0,06</b>
<b>K<sub>16</sub></b>	0,2	3	5	3	6	2	0,25	7	7	8	3	0,2	0,17	0,5	0,5	1	<b>1,42</b>	<b>0,05</b>

де:

$K_1-K_{16}$  – критерії;

$\frac{k_1}{k_1}, \frac{k_1}{k_2}, \dots, \frac{k_{16}}{k_{16}}$  - попарні порівняльні оцінки пріоритетності критеріїв.

$$\begin{aligned} K_1^{\Pi} &= \frac{K_1}{K_1 + K_2 + K_3 + \dots + K_{16}}; \\ K_2^{\Pi} &= \frac{K_2}{K_1 + K_2 + K_3 + \dots + K_{16}}; \\ &\dots, \\ K_{16}^{\Pi} &= \frac{K_{16}}{K_1 + K_2 + K_3 + \dots + K_{16}}; \end{aligned} \quad (3.5)$$

де:

$K_n^{\Pi}$  - значення ваги  $n$ -го критерію в складі вектора пріоритетів критеріїв  $W^K$ .

Результати оцінки моделі є задовільними, оскільки значення власного числа  $\lambda_{\max} = 17,77$ ; даний показник має бути більше порядку матриці, тобто, в даному випадку, більше 16 (3.6).

$$\begin{aligned} \lambda_{\max} &= \left(\frac{k_1}{k_1} + \frac{k_2}{k_1} + \frac{k_3}{k_1} + \dots + \frac{k_{16}}{k_1}\right) \cdot K_1^{\Pi} + \left(\frac{k_1}{k_2} + \frac{k_2}{k_2} + \frac{k_3}{k_2} + \dots + \frac{k_{16}}{k_2}\right) \cdot K_2^{\Pi} + \\ &+ \left(\frac{k_1}{k_3} + \frac{k_2}{k_3} + \frac{k_3}{k_3} + \dots + \frac{k_{16}}{k_3}\right) \cdot K_3^{\Pi} + \dots + \left(\frac{k_1}{k_{16}} + \frac{k_2}{k_{16}} + \frac{k_3}{k_{16}} + \dots + \frac{k_{16}}{k_{16}}\right) \cdot K_{16}^{\Pi} \end{aligned} \quad (3.6)$$

Розрахунок індексу погодженості здійснено за формулою:

$$III = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (3.7)$$

$III = 0,118$  (оптимальне значення – 0,1-0,2).

Відношення погодженості як число, яке дорівнює відношенню індексу погодженості до числа, що відповідає значенню випадкової погодженості, становить 0,07 і не перевищує 10%. Це свідчить про високий ступінь погодженості отриманих вагів власного вектору пріоритетів критеріїв.

На наступному етапі розраховано відносний ранг кожного з чотирьох бізнес-процесів за кожним критерієм шляхом побудови 16 матриць попарних порівнянь (табл. 3.4).

В табл. 3.5 представлені вектори вагів критеріїв в розрізі кожного з чотирьох процесів, а також оцінки отриманих власних векторів пріоритетів, які свідчать про достатній рівень погодженості.

Таблиця 3.5

**Результати розрахунку власних векторів пріоритетів бізнес-процесів відносно критеріїв, які визначають ефективність розподілу ресурсів при реалізації стратегій розвитку провідних світових виробників шин**

Процеси/ критерії	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>
П <sub>1</sub>	0,07	0,11	0,56	0,07	0,26	0,16	0,08	0,59	0,55	0,52	0,08	0,14	0,06	0,07	0,08	0,09
П <sub>2</sub>	0,12	0,48	0,07	0,60	0,56	0,16	0,21	0,09	0,19	0,12	0,55	0,25	0,21	0,19	0,13	0,17
П <sub>3</sub>	0,20	0,11	0,12	0,12	0,11	0,45	0,15	0,17	0,14	0,21	0,12	0,08	0,21	0,52	0,21	0,52
П <sub>4</sub>	0,60	0,18	0,21	0,21	0,07	0,16	0,55	0,17	0,13	0,12	0,31	0,58	0,52	0,19	0,64	0,17
λ <sub>max</sub>	4,08	3,46	4	4,15	4,06	4,11	4,10	4,10	4,61	4	4,24	4,23	4,06	4	5,43	4
П	0,027	-0,18	0	0,05	0,02	0,037	0,033	0,033	0,203	0	0,08	0,077	0,02	0	0,477	0
ВП	0,03	-0,2	0	0,056	0,02	0,041	0,037	0,037	0,226	0	0,089	0,085	0,02	0	0,53	0

Загальна оцінка пріоритету кожного процесу отримана шляхом множення матриці пріоритетів табл. 3.5 справа на транспонований вектор-строку вагів характеристик, що за своєю суттю є зваженням кожного з отриманих шістнадцяти власних векторів пріоритетом відповідної характеристики з наступним їх додаванням:

$$P_z = \sum_{z=1;n=1}^{4;16} P_{K_n}^z \cdot K_n^P, \quad (3.8)$$

де:  $P_z$  – загальний пріоритет  $z$ -го процесу,  $P_{K_n}^z$  - значення ваги  $n$ -го критерію за  $z$ -им процесом в складі вектора пріоритетів критеріїв за процесами  $W_{P}^K$ .

Таблиця 3.4

## Матриці попарних порівнянь процесів відносно критеріїв за даними провідних світових виробників шин

<b>K1</b>	П1	П2	П3	П4	$w_{ij}^{k_1}$		<b>K7</b>	П1	П2	П3	П4	$w_{ij}^{k_7}$		<b>K13</b>	П1	П2	П3	П4	$w_{ij}^{k_{13}}$
П1	1	0,5	0,33	0,17	<b>0,07</b>		П1	1	0,5	0,33	0,2	<b>0,08498</b>		П1	1	0,25	0,25	0,17	<b>0,061896</b>
П2	2	1	0,5	0,2	<b>0,12</b>		П2	2	1	2	0,33	<b>0,211462</b>		П2	4	1	1	0,33	<b>0,206963</b>
П3	3	2	1	0,25	<b>0,2</b>		П3	3	0,5	1	0,25	<b>0,15415</b>		П3	4	1	1	0,33	<b>0,206963</b>
П4	6	5	4	1	<b>0,6</b>		П4	5	3	4	1	<b>0,549407</b>		П4	6	3	3	1	<b>0,524178</b>
<b>K2</b>	П1	П2	П3	П4	$w_{ij}^{k_2}$		<b>K8</b>	П1	П2	П3	П4	$w_{ij}^{k_8}$		<b>K14</b>	П1	П2	П3	П4	$w_{ij}^{k_{14}}$
П1	1	0,25	1	0,5	<b>0,11</b>		П1	1	5	4	4	<b>0,590909</b>		П1	1	0,33	0,17	0,33	<b>0,071567</b>
П2	4	1	4	3	<b>0,48</b>		П2	0,2	1	0,5	0,5	<b>0,092885</b>		П2	3	1	0,33	1	<b>0,192843</b>
П3	1	0,25	1	0,5	<b>0,11</b>		П3	0,25	2	1	1	<b>0,166008</b>		П3	6	3	1	3	<b>0,524178</b>
П4	2	0,25	2	1	<b>0,18</b>		П4	0,25	2	1	1	<b>0,166008</b>		П4	3	1	0,33	1	<b>0,192843</b>
<b>K3</b>	П1	П2	П3	П4	$w_{ij}^{k_3}$		<b>K9</b>	П1	П2	П3	П4	$w_{ij}^{k_9}$		<b>K15</b>	П1	П2	П3	П4	$w_{ij}^{k_{15}}$
П1	1	6	5	3	<b>0,56</b>		П1	1	5	4	3	<b>0,549407</b>		П1	1	0,5	0,2	0,5	<b>0,079304</b>
П2	0,17	1	0,5	0,33	<b>0,07</b>		П2	0,2	1	2	2	<b>0,187747</b>		П2	2	1	0,33	1	<b>0,129594</b>
П3	0,2	2	1	0,5	<b>0,12</b>		П3	0,25	2	1	0,5	<b>0,140316</b>		П3	5	3	1	3	<b>0,21412</b>
П4	0,33	3	2	1	<b>0,21</b>		П4	0,33	0,25	2	1	<b>0,126482</b>		П4	2	1	0,33	1	<b>0,640232</b>
<b>K4</b>	П1	П2	П3	П4	$w_{ij}^{k_4}$		<b>K10</b>	П1	П2	П3	П4	$w_{ij}^{k_{10}}$		<b>K16</b>	П1	П2	П3	П4	$w_{ij}^{k_{16}}$
П1	1	0,17	0,5	0,33	<b>0,07</b>		П1	1	4	3	4	<b>0,519763</b>		П1	1	0,5	0,17	0,5	<b>0,087041</b>
П2	6	1	5	4	<b>0,60</b>		П2	0,25	1	0,5	1	<b>0,116601</b>		П2	2	1	0,33	1	<b>0,174081</b>
П3	2	0,2	1	0,5	<b>0,12</b>		П3	0,33	2	1	2	<b>0,211462</b>		П3	6	3	1	3	<b>0,524178</b>
П4	3	0,25	2	1	<b>0,21</b>		П4	0,25	1	0,5	1	<b>0,116601</b>		П4	2	1	0,33	1	<b>0,174081</b>
<b>K5</b>	П1	П2	П3	П4	$w_{ij}^{k_5}$		<b>K11</b>	П1	П2	П3	П4	$w_{ij}^{k_{11}}$							
П1	1	0,33	3	4	<b>0,25</b>		П1	1	0,17	0,5	0,25	<b>0,075099</b>							
П2	3	1	5	6	<b>0,56</b>		П2	6	1	5	2	<b>0,549407</b>							
П3	0,33	0,2	1	2	<b>0,11</b>		П3	2	0,2	1	0,33	<b>0,118577</b>							
П4	0,25	0,17	0,5	1	<b>0,07</b>		П4	4	0,5	3	1	<b>0,310277</b>							
<b>K6</b>	П1	П2	П3	П4	$w_{ij}^{k_6}$		<b>K12</b>	П1	П2	П3	П4	$w_{ij}^{k_{12}}$							
П1	1	0,5	0,25	0,5	<b>0,16</b>		П1	1	0,5	2	0,25	<b>0,14</b>							
П2	2	1	0,33	1	<b>0,16</b>		П2	2	1	4	0,33	<b>0,25</b>							
П3	4	3	1	3	<b>0,45</b>		П3	0,5	0,25	1	0,17	<b>0,08</b>							
П4	2	1	0,33	1	<b>0,16</b>		П4	4	3	6	1	<b>0,58</b>							



В результаті отримано такі значення пріоритетів процесів, які визначають ефективність розподілу ресурсів при реалізації стратегій розвитку провідних світових виробників шин:

$$П_1 = 0,112; П_2 = 0,221; П_3 = 0,218; П_4 = 0,451.$$

Тобто, при прийнятті рішень щодо розподілу ресурсів в процесі бюджетування з орієнтацією на реалізацію запланованих стратегій розвитку провідних виробників шин найбільш пріоритетними є маркетингові процеси, в т.ч. пов'язані з ціноутворенням, від яких залежить забезпечення конкурентоздатності продукції, отримання необхідного рівня чистого прибутку, нерозподіленого прибутку, активізація інноваційних процесів.

Процеси планування та використання виробничих потужностей та технологічні процеси використання ресурсів, переробки сировини, матеріалів мають приблизно однаковий рейтинг. Найменш пріоритетними є процеси, пов'язані з управлінням дебіторською, кредиторською заборгованістю, оптимізацією запасів.

Проаналізовані підприємства характеризуються відносною стійкістю своїх фінансово-економічних показників діяльності, що дозволяє їм здійснювати реалізацію визначених стратегій відповідно до розрахованих пріоритетів процесів. Дещо інша ситуація склалася на досліджуваному вітчизняному підприємстві з виробництва шин ВАТ «Дніпрошина», яка характеризується високим рівнем нестабільності фінансово-економічного становища. Тому, якщо при аналізі ієрархій для провідних корпорацій з виробництва шин головним критерієм попарних порівнянь показників був ступінь зв'язку показника зі стратегічною метою, то для ВАТ «Дніпрошина» на етапі визначення загального пріоритету показників таким критерієм буде ступінь відхилення значень показника протягом 2007-2011 рр. від нормативних (ідеальних) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Матриця попарних порівнянь індикативних та конкретних показників, які визначають ефективність розподілу ресурсів ВАТ «Дніпрошина»**

	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>
K <sub>1</sub>	1	3	0,33	7	4	0,14	3	0,33	7	7	0,33	3	0,5	3	3	4
K <sub>2</sub>	0,33	1	0,33	5	3	0,33	5	4	7	7	4	4	0,25	2	3	3
K <sub>3</sub>	3	3	1	8	5	0,33	7	0,5	8	8	3	2	5	7	7	5
K <sub>4</sub>	0,14	0,2	0,125	1	0,2	0,2	6	0,17	7	6	2	5	2	5	5	0,33
K <sub>5</sub>	0,25	0,33	0,2	5	1	2	6	6	7	6	5	5	5	8	5	4
K <sub>6</sub>	7	3	3	5	0,5	1	7	7	8	7	6	6	5	8	6	4
K <sub>7</sub>	0,33	0,2	0,14	0,17	0,17	0,14	1	0,5	4	3	0,33	0,33	0,5	4	0,33	0,17
K <sub>8</sub>	3	0,25	2	6	0,17	0,14	2	1	4	2	0,25	0,25	0,2	4	0,33	0,2
K <sub>9</sub>	0,14	0,14	0,125	0,14	0,14	0,125	0,25	0,25	1	0,25	0,2	0,2	0,17	0,33	0,2	0,17
K <sub>10</sub>	0,14	0,14	0,125	0,17	0,17	0,14	0,33	0,5	4	1	0,25	0,25	0,2	0,33	0,25	0,2
K <sub>11</sub>	3	0,25	0,33	0,5	0,2	0,17	3	4	5	4	1	0,5	0,17	0,125	0,2	0,17
K <sub>12</sub>	0,33	0,25	0,5	0,2	0,2	0,17	3	4	5	4	2	1	0,25	5	3	0,25
K <sub>13</sub>	2	4	0,2	0,5	0,2	0,2	2	5	6	5	6	4	1	2	5	0,33
K <sub>14</sub>	0,33	0,5	0,14	0,2	0,125	0,125	0,25	0,25	3	3	4	0,2	0,5	1	0,2	0,17
K <sub>15</sub>	0,33	0,33	0,14	0,2	0,2	0,17	3	3	5	4	5	0,33	0,2	5	1	0,25
K <sub>16</sub>	0,25	0,33	0,2	3	0,25	0,25	6	5	6	5	6	4	3	6	0,25	1

Результати розрахунку вагів для кожного з критеріїв наведені нижче:

$$\begin{aligned} V_1 &= 1,66; & V_5 &= 2,62; & V_9 &= 0,2; & V_{13} &= 1,51; \\ V_2 &= 1,93; & V_6 &= 4,32; & V_{10} &= 0,28; & V_{14} &= 0,41; \\ V_3 &= 3,3; & V_7 &= 0,45; & V_{11} &= 0,61; & V_{15} &= 0,74; \\ V_4 &= 1,0; & V_8 &= 0,76; & V_{12} &= 0,88; & V_{16} &= 1,43; \end{aligned}$$

Вектори пріоритетів критеріїв, виходячи з отриманих вагів, мають такі значення:

$$\begin{aligned} K^{\Pi}_1 &= 0,08; & K^{\Pi}_5 &= 0,12; & K^{\Pi}_9 &= 0,01; & K^{\Pi}_{13} &= 0,07; \\ K^{\Pi}_2 &= 0,09; & K^{\Pi}_6 &= 0,2; & K^{\Pi}_{10} &= 0,01; & K^{\Pi}_{14} &= 0,02; \\ K^{\Pi}_3 &= 0,15; & K^{\Pi}_7 &= 0,02; & K^{\Pi}_{11} &= 0,03; & K^{\Pi}_{15} &= 0,03; \\ K^{\Pi}_4 &= 0,05; & K^{\Pi}_8 &= 0,03; & K^{\Pi}_{12} &= 0,04; & K^{\Pi}_{16} &= 0,06; \end{aligned}$$

Ранжування критеріїв за рівнем пріоритету, групування отриманих даних з використанням формули Стерджеса [43, с. 109] дозволили виділити чотири групи критеріїв: до першої групи включені критерії, які мають найвищий пріоритет – це коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт фінансування; коефіцієнт покриття; до другої групи включені критерії коефіцієнт зносу основних засобів; коефіцієнт рентабельності діяльності (продажів); зарплатовіддача; коефіцієнт платоспроможності, до третьої групи включені коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, матеріаловіддача, коефіцієнт оборотності основних засобів; до четвертої групи віднесено коефіцієнт оборотності активів, рентабельності продукції, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

В результаті зваження кожного з отриманих раніше шістнадцяти власних векторів (табл. 3.3) пріоритетом відповідної характеристики, визначеним для ВАТ «Дніпрошина», з наступним їх додаванням, розраховано такі значення пріоритетів процесів:  $\Pi_1 = 0,219$ ;  $\Pi_2 = 0,257$ ;  $\Pi_3 = 0,232$ ;  $\Pi_4 = 0,266$ .

Тобто пріоритетність процесів майже не змінилася, однак, більш чітко визначилась пріоритетність процесу  $\Pi_2$  у порівнянні з процесом  $\Pi_3$ , в той же час, як ступінь пріоритетності процесу  $\Pi_2$  до інших процесів знизилась. Це може бути пояснене, як вже зазначалось вище, загальним станом нестабільності практично по всіх показниках діяльності.

Отже, забезпечення ефективної реалізації стратегії розвитку ВАТ «Дніпрошина» передбачає додержання наступної пріоритетності в процесі бюджетування: на першому етапі визначаються обсяги реалізації продукції, пріоритетні ринки збуту; на другому етапі – планування використання виробничих потужностей, їх оптимізація; на третьому етапі визначаються технологічні процеси використання ресурсів, переробки сировини, матеріалів, їх вартість; на четвертому етапі здійснюється вибір постачальників ресурсів, матеріалів, визначається вартість ресурсів (рис. 3.8).



**Рис. 3.8. Послідовність бізнес-процесів при бюджетуванні в процесі реалізації стратегії розвитку підприємства**

На рис. 3.9 представлено алгоритм реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування, який включає такі основні дії, як розробка системи індикативних показників (на основі сформульованої стратегії розвитку), розробку системи конкретних показників та системи показників операційної ефективності; розробку

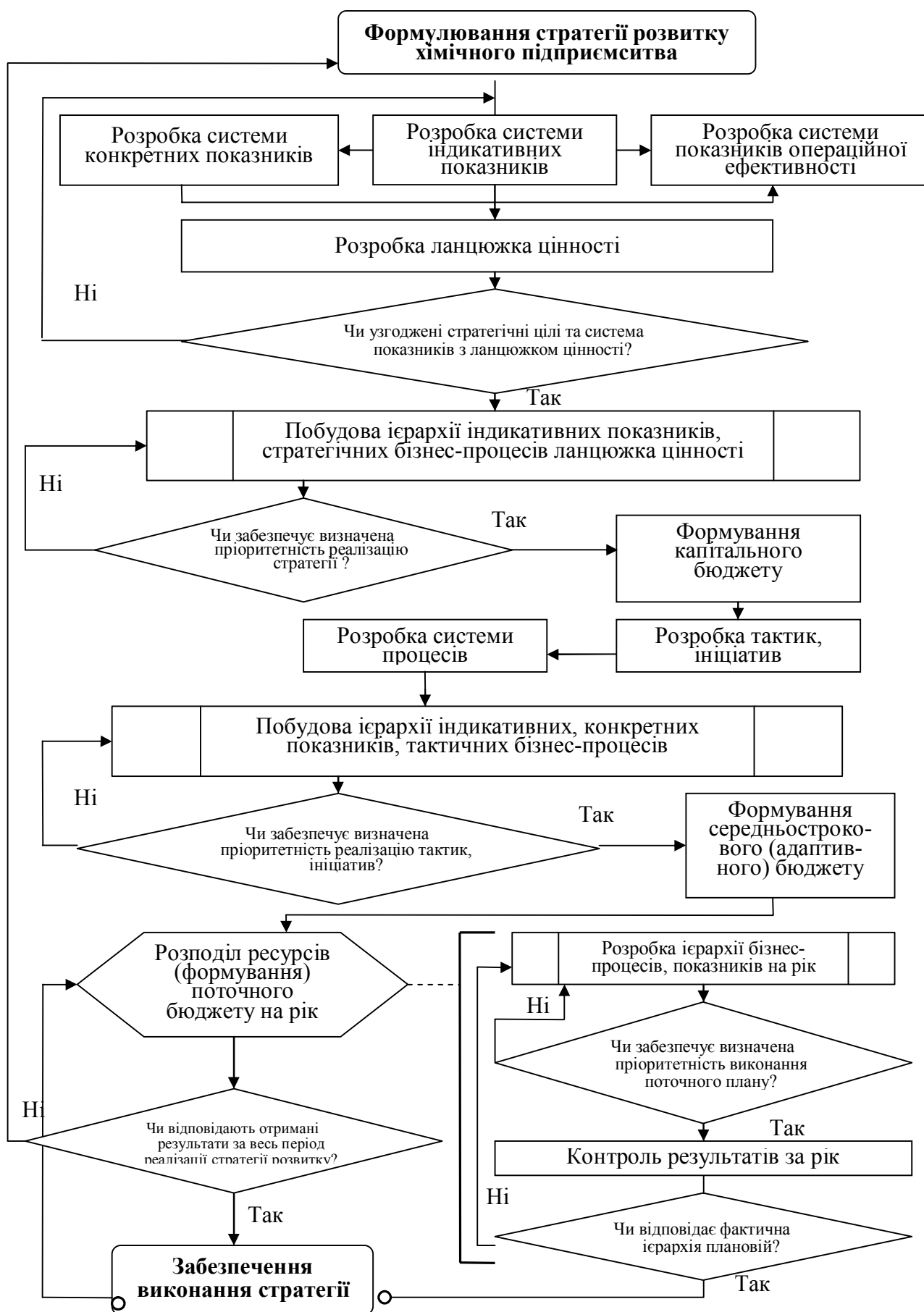
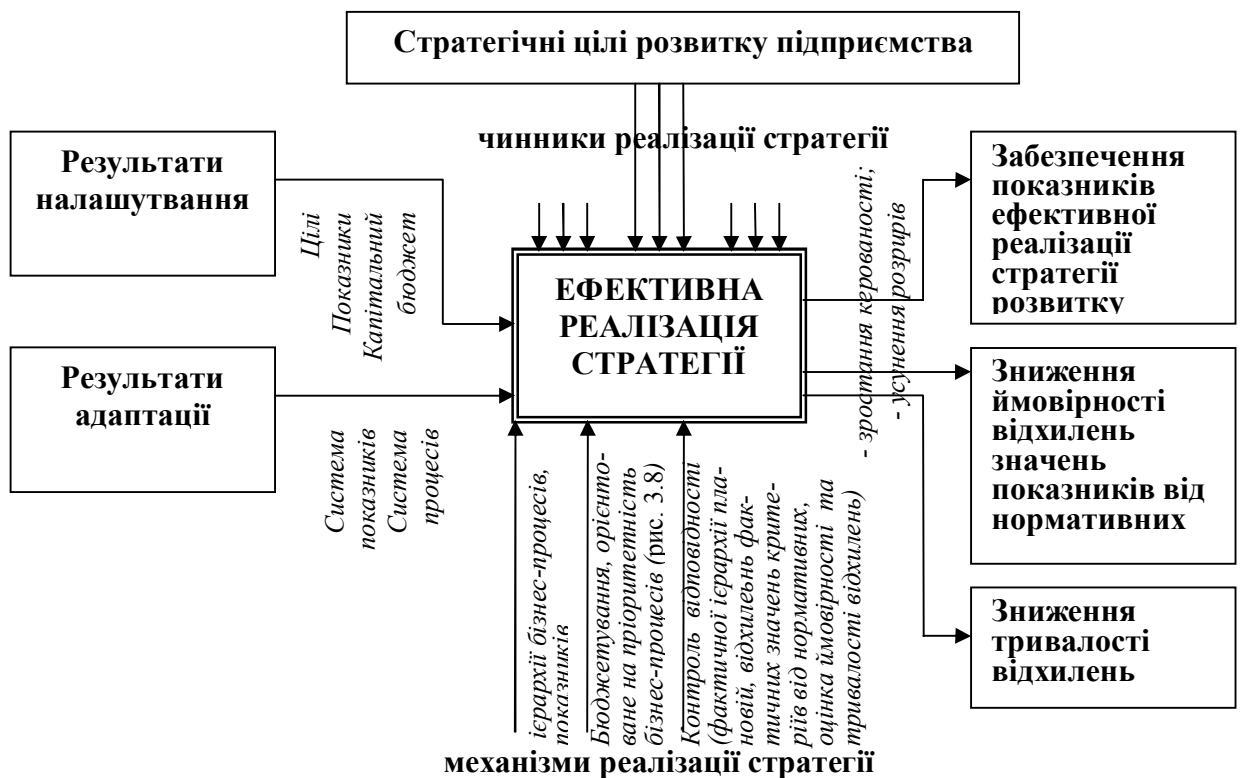


Рис. 3.9. Блок-схема застосування моделі ефективної реалізації стратегії розвитку хімічного підприємства

ланцюжка цінності; побудову ієрархій (показників, бізнес-процесів), формування бюджетів (капітального, адаптивного, поточного), систематичний контроль при переході на кожний наступний етап.

Таким чином, систематизовані в даній роботі чинники реалізації стратегії розвитку підприємства, представлені на рис. 1.4, сформульовані у п. 3.1 концептуальні положення впровадження процесно-орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії розвитку підприємства, конструктивні принципи якої ґрунтуються на математичній моделі вірогідності негативних відхилень характеристик ключових бізнес-процесів, структурована методика реалізації стратегії розвитку (рис. 3.4), визначена послідовність дій при реалізації стратегії розвитку підприємства (рис. 3.9) дозволяють синтезувати відповідну модель реалізації стратегії розвитку підприємства (рис. 3.10).



**Рис. 3.10. Модель ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства**

Представлена на рис. 3.10 модель ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства на відміну від відомих моделей ґрунтовно, з використанням методу аналізу ієрархій, розширює уявлення про послідовність операцій та значення процесно-орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії розвитку підприємства. Запропонована модель може використовуватись для динамічного моделювання окремих етапів процесів реалізації стратегії з оцінкою зміни пріоритетів бізнес-процесів та їх критеріїв в часі.

У свою чергу, відповідно до моделі, ефективність реалізації стратегії підприємства визначатиметься ступенем відхилення від стану рівноваги на кожному з етапів процесу змінювання стратегічної пріоритетності бізнес-процесів у процесі досягнення стратегічних цілей.

### **3.3 Застосування моделі ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства хімічної промисловості**

Застосування моделі ефективної реалізації стратегії розвитку промислового підприємства з виробництва шин (ВАТ «Дніпрошина») на основі ПОБ передбачає:

- 1) відбір показників, які відбиватимуть загальну позитивну динаміку розвитку підприємства за результатами реалізації стратегії розвитку;
- 2) збір даних за попередні  $n$ -періодів, а саме: розрахунок відібраних загальних показників; розрахунок векторів пріоритетів для критеріїв бізнес-процесів, визначених в п. 3.2 даної роботи;
- 3) побудову та оцінку регресійних моделей залежності загальних показників, які відображають позитивну динаміку розвитку підприємства за результатами реалізації стратегії розвитку, від зміни пріоритетності критеріїв бізнес-процесів;

4) розрахунок прогнозних значень загальних показників, які відбивають позитивну динаміку розвитку підприємства за результатами реалізації стратегії розвитку, при значеннях пріоритетів критеріїв бізнес-процесів, розрахованих для провідних (еталонних) підприємств – виробників шин.

На першому етапі визначено три показники, які характеризують загальну позитивну динаміку розвитку підприємства за результатами реалізації стратегії розвитку, – ефективність використання ресурсного потенціалу (3.9), оцінка стійкості економічного зростання (3.10, 3.11).

$$ERP = \frac{BP}{\overline{OZ} + \overline{OA} + OP}, \quad (3.9)$$

де:

$ERP$  – ефективність ресурсного потенціалу;

$BP$  – виручка від реалізації;

$\overline{OZ}$  – середня вартість основних засобів;

$\overline{OA}$  – середня вартість оборотних активів;

$OP$  – витрати на оплату праці за період.

Ефективність ресурсного потенціалу можна інтерпретувати як обсяг виручки від реалізації (грн.) на 1 грн. вкладених матеріальних, трудових та фінансових ресурсів підприємства.

$$k_{ces1} = \frac{ЧП}{BK}, \quad (3.10)$$

де:

$k_{ces1}$  – коефіцієнт стійкості економічного зростання;

$ЧП$  – чистий прибуток за період;

$BK$  – власний капітал;



$$k_{ces2} = \frac{ЧП_n}{BK}, \quad (3.11)$$

де:

$k_{ces2}$  – коефіцієнт стійкості економічного зростання;

$ЧП_n$  – нерозподілений чистий прибуток;

$BK$  – власний капітал.

Підприємство може збільшувати власний капітал за рахунок додаткового випуску акцій або за рахунок реінвестування отриманого прибутку; даний коефіцієнт відображає темпи, за якими в середньому збільшується власний капітал за рахунок фінансово-господарської діяльності (тобто за рахунок реінвестування прибутку), а не за рахунок залучення додаткового акціонерного капіталу. Зростання даного показника для ВАТ «Дніпрошина» означатиме, що відбувається поживлення фінансово-економічного стану підприємства, зростання за рахунок певних економічних важелів, таких, наприклад, як вдосконалення маркетингової політики, розширення ринків збуту, покращення цінової політики, збільшення доходів, розвиток виробництва шляхом оптимізації виробничого процесу, отримання економічно виправданих кредитів тощо.

На другому етапі розраховано відібрані показники для ВАТ «Дніпрошина» поквартально протягом 2007 - 2012 рр. (табл. 3.7).

Як видно з аналізу табл. 3.7, відбувається падіння ефективності використання ресурсного потенціалу (станом на 30.12.2011 р. значення  $EPIT$  становить 0,12, станом на 30.12.2012 – 0,11 при 0,77 станом на 30.06.2007 р.). Коефіцієнти стійкості економічного зростання характеризуються значними коливаннями, що також є проявом негативних тенденцій в розвитку ВАТ «Дніпрошина», встановлених у другому розділі роботи.

**Динаміка показників ефективності ресурсного потенціалу,  
стійкості економічного зростання ВАТ «Дніпрошина» за 2007-2012 рр.**

№ п/п	Період часу	Ефективність використання ресурсного потенціалу ( $EP\Pi$ )	Коефіцієнт стійкості економічного зростання ( $k_{ceз1}$ )	Коефіцієнт стійкості економічного зростання ( $k_{ceз2}$ )
1	30.06.2007	0,77	0,04	0,04
2	30.09.2007	0,32	0,02	0,05
3	30.12.2007	0,37	0,02	0,20
4	31.03.2008	0,32	0,04	0,15
5	30.06.2008	0,38	0,70	1,29
6	30.09.2008	0,33	0,39	-0,18
7	30.12.2008	0,38	2,78	2,92
8	31.03.2009	0,28	0,25	0,34
9	30.06.2009	0,32	3,26	5,40
10	30.09.2009	0,18	0,04	0,51
11	30.12.2009	0,07	-16,90	-16,91
12	31.03.2010	0,07	1,65	1,67
13	30.06.2010	0,10	-1,65	-1,42
14	30.09.2010	0,11	-2,97	-1,42
15	30.12.2010	0,10	-8,22	-20,16
16	31.03.2011	0,05	-3,82	1,43
17	30.06.2011	0,05	-5,17	-5,15
18	30.09.2011	0,11	-4,09	-8,24
19	30.12.2011	0,12	1,10	1,30
20	31.03.2012	0,04	-8,15	-0,14
21	30.06.2012	0,04	-11,4	-2,24
22	30.09.2012	0,1	-5,58	-6,15
23	30.12.2012	0,11	-0,91	-6,17

Також в рамках другого етапу розраховано вектори пріоритетів шістнадцяти критеріїв бізнес-процесів (п. 3.2 даної роботи) для кожного з дев'ятнадцяти часових періодів. Матриці попарних порівнянь критеріїв, виходячи зі ступеня відхилення критерію від нормативного значення, подано в додатку Ж, табл. Ж.1. Перевага надавалась критеріям, відхилення яких від нормативу було більшим. Результати оцінки отриманих векторів пріоритетів є в цілому задовільними, про що свідчать значення власного числа  $\lambda_{\max}$ , індексу погодженості ( $IP$ ) та відношення погодженості ( $BIP$ ) (табл. 3.8).

**Показники оцінювання погодженості розрахованих векторів  
пріоритетів критеріїв бізнес-процесів при реалізації стратегії розвитку  
ВАТ «Дніпрошина» (для періоду з 30.06.2007 по 31.12.2012р.р.)**

<b>№ п/п</b>	<b>Час, станом на який проведено аналіз</b>	$\lambda_{max}$	<b>ІП</b>	<b>ВП</b>
1	2	3	4	5
1	на 30.06.2007	17,7	0,11	0,07
2	на 30.09.2007	18,1	0,14	0,09
3	на 30.12.2007	17,4	0,09	0,06
4	на 31.03.2008	16,5	0,03	0,02
5	на 30.06.2008	18,9	0,19	0,12
6	на 30.09.2008	19,0	0,20	0,13
7	на 30.12.2008	16,0	0,00	0,00
8	на 31.03.2009	16,7	0,05	0,03
9	на 30.06.2009	16,2	0,01	0,01
10	на 30.09.2009	16,4	0,03	0,02
11	на 30.12.2009	16,0	0,00	0,00
12	на 31.03.2010	17,5	0,10	0,06
13	на 30.06.2010	16,2	0,01	0,01
14	на 30.09.2010	16,1	0,01	0,00
15	на 30.12.2010	20,5	0,30	0,19
16	на 30.03.2011	17,1	0,07	0,05
17	на 30.03.2011	17,4	0,09	0,06
18	на 30.09.2011	17,1	0,07	0,05
19	на 31.12.2011	17,0	0,07	0,04
20	на 30.03.2012	18,1	0,14	0,1
21	на 30.03.2012	17,4	0,09	0,06
22	на 30.09.2012	16,9	0,06	0,04
23	на 31.12.2012	17,5	0,1	0,07

Значення пріоритетів критеріїв для ВАТ «Дніпрошина», отримані за результатами застосованого методу аналізу ієрархій, наведено в табл. 3.1 (додаток 3)

Так, якщо станом на 30.06.2007 р. найбільше відхилення від нормативних значень, та, відповідно, найбільші пріоритети з точки зору докладення управлінських зусиль щодо покращення, мали коефіцієнт

фінансування (значення пріоритету – 0,17), показники рентабельності продажів та виробництва продукції (значення пріоритетів – 0,14 та 0,15 відповідно), то станом на 31.12.2011 р. коефіцієнт фінансування має пріоритет 0,16, найбільший пріоритет – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (0,21). Рентабельність продажів та виробництва продукції мають пріоритети 0,09 та 0,07 відповідно.

На третьому етапі побудовано регресійні моделі залежності показників ефективності використання ресурсного потенціалу та коефіцієнтів стійкості економічного зростання від зміни значень пріоритетів критеріїв бізнес-процесів (з використанням пакету MS Excel) (див. табл. И.1-И.6, додаток И).

Отримані регресійні моделі мають вигляд:

$$EPI = -0,6781297 - 0,324167K_1 + 0,708682K_2 - 2,62218K_3 + 5,33874K_4 + 1,737K_5 + 0,19214K_6 + 11,92751K_7 - 20,6553K_8 + 13,94194K_9 - 5,084303K_{10} + 12,491K_{11} - 7,977K_{12} + 0,36671K_{13} + 1,12765K_{14} + 2,27582K_{15} + 1,08494K_{16};$$

$$k_{ces1} = 0,54088 + 14,91923K_1 - 49,95728K_2 - 130,314K_3 + 83,07028K_4 + 58,2153K_5 + 15,887K_6 + 106,066K_7 - 113,124K_8 + 16,05556K_9 + 6,297769K_{10} + 62,39198K_{11} - 75,324K_{12} - 123,7087K_{13} - 6,61843K_{14} + 50,92875K_{15} + 84,40454K_{16};$$

$$k_{ces2} = -3,0264 - 48,66865K_1 - 131,668K_2 - 169,8186K_3 + 177,5694K_4 + 61,992K_5 + 32,36664K_6 + 468,86K_7 - 381,3796K_8 + 87,15K_9 - 63,857K_{10} + 283,421K_{11} - 254,951K_{12} - 82,343K_{13} - 64,519K_{14} + 63,471K_{15} + 114,3806K_{16};$$

Значення коефіцієнтів детермінації  $R^2_{EPI} = 0,8075$ ,  $R^2_{k_{ces1}} = 0,9324$ ,  $R^2_{k_{ces2}} = 0,9398$  свідчать про те, що зв'язок між змінними в побудованих моделях тісний. Однак, на підставі значень  $F$ -критерія Фішера та  $t$ -критерія Ст'юдента зроблено висновок, що побудовані регресійні моделі не відповідають реальній дійсності (значимість  $F > 0,05$  з рівнем довіри 95%),

отримані оцінки параметрів рівнянь регресії також є недостовірними ( $p > 0,05$ ), у зв'язку з чим проведено декілька покрокових ітерацій з виключенням змінних, зв'язок яких з результируючими показниками був статистично незначимий.

В результаті отримано регресійні моделі, які відповідають дійсності, а оцінки параметрів рівнянь регресії є достовірними:

$$EP\Pi = -0,10967 - 3,0923K_3 + 5,63048K_4 + 8,59223K_7 - 21,4335K_8 + 11,15196K_9 + 13,5813K_{11} - 10,5187K_{12} + 2,50449K_{15};$$

$$k_{ces1} = -3,18001 - 131,801K_3 + 63,4282K_4 + 76,3645K_5 + 91,427K_7 - 56,181K_8 - 119,888K_{13} + 44,128K_{15} + 88,3645K_{16};$$

$$k_{ces2} = 15,2321 - 154,1812K_2 - 185,1668K_3 + 179,1687K_4 + 35,5653K_5 + 272,4301K_6 - 322,5509K_7 + 366,9488K_8 - 314,667K_9 - 96,5256K_{10} - 45,339K_{11} + 87,7325K_{12}.$$

Отримані моделі використані для розрахунку прогнозних значень показників ефективності ресурсного потенціалу, коефіцієнтів стійкості економічного зростання ВАТ «Дніпрошина» при значеннях пріоритетів критеріїв бізнес-процесів  $K_1-K_{16}$ , розрахованих для провідних виробників шин світу (п. 3.2). Особливість розрахунку полягала у зміні знаків при коефіцієнтах регресії на протилежні, оскільки й принципи оцінювання пріоритетів критеріїв бізнес-процесів  $K_1-K_{16}$  для провідних виробників шин є протилежними тим, які були застосовані при визначенні пріоритетів критеріїв для ВАТ «Дніпрошина»: для провідних виробників найвищий пріоритет мали показники, покращення яких сприяло досягненню стратегічної мети, а для ВАТ «Дніпрошина» такий високий пріоритет визначено для показників, які мають найбільше негативне відхилення від нормативних значень.

Зміна пріоритетів критеріїв бізнес-процесів для ВАТ «Дніпрошина» за результатами проведених розрахунків, здійснювана з метою забезпечення ефективності реалізації стратегії розвитку, проілюстрована у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

**Зміна пріоритетів критеріїв бізнес-процесів ВАТ «Дніпрошина» з метою забезпечення ефективної реалізації стратегії розвитку**

Критерії бізнес-процесів	Значення векторів пріоритетів ВАТ «Дніпрошина»	Напрямок зміни пріоритетності критеріїв бізнес-процесів для ВАТ «Дніпрошина»
1	2	3
К <sub>13</sub> – Коефіцієнт рентабельності діяльності (продажів)	0,07	↑↑↑↑↑↑↑↑↑↑↑↑
К <sub>1</sub> – Коефіцієнт зносу основних засобів	0,08	↑↑↑↑↑↑↑↑↑↑
К <sub>12</sub> – Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,04	↑↑↑↑↑↑↑↑
К <sub>2</sub> – Коефіцієнт покриття	0,09	↑↑↑↑↑
К <sub>16</sub> – Зарплатовіддача	0,06	↑↑↑↑
К <sub>5</sub> – Коефіцієнт фінансування	0,12	↑↑↑↑
К <sub>3</sub> – Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,15	↑↑↑
К <sub>15</sub> – Матеріаловіддача	0,03	↑↑
К <sub>7</sub> – Коефіцієнт оборотності активів	0,02	↑
К <sub>14</sub> – Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції	0,02	≈
К <sub>4</sub> – Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,05	≈
К <sub>9</sub> – Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,01	↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓
К <sub>10</sub> – Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,01	↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓
К <sub>8</sub> – Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,03	↓↓↓↓↓↓↓↓
К <sub>11</sub> – Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,03	↓↓↓↓↓
К <sub>6</sub> – Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,2	↓↓↓↓↓

Чим більше негативне відхилення пріоритетності критерію за показниками ВАТ «Дніпрошина» від значень пріоритетів критеріїв провідних виробників шин, тим більшою мірою має змінитися значення критерію у бік його покращення.

Розраховане таким чином значення показника ефективності використання ресурсного потенціалу, відповідно до моделі, отриманої на дев'ятому кроці, становитиме 0,32, що майже у три рази більше, ніж підприємство мало станом на 31.12.2012 р.; значення коефіцієнта стійкості економічного зростання, розрахованого з використанням показника чистого прибутку, значно збільшиться у порівнянні з відповідними значеннями станом на кінець 2012 р. та становитиме 7,85; значення коефіцієнта стійкості економічного зростання, розрахованого з використанням показника невикористаного чистого прибутку, може зрости до 21,86 при інших рівних умовах, тобто при незмінних співвідношеннях між різними джерелами фінансування, рентабельністю виробництва, фондівдачею тощо.

На практиці необхідно визначити допустимі та економічно доцільні темпи розвитку підприємства, оскільки вибір невірної політики та досягнення надзвичайно високих темпів зростання в короткий період може призвести до негативних фінансово-економічних наслідків.

Отримані результати підтвердили ефективність запропонованої моделі реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування, що виражено у покращенні показників ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, коефіцієнтів стійкості економічного зростання.

Застосування запропонованої моделі реалізації стратегії розвитку підприємства знижує вірогідність негативних відхилень характеристик ключових бізнес-процесів, оскільки дозволяє вчасно діагностувати такі відхилення та вживати відповідних заходів.

### **Висновки до третього розділу**

Проведеним дослідженням доведено, що інструментом реалізації стратегії, який створює організаційну систему процесів, що виробляє якісний

продукт, є бюджетування, засноване на сигналах про характеристики певного стану процесів. Постійне вдосконалення з досягненням максимального результату, яке розповсюджується на всі внутрішні параметри хімічного підприємства як системи та на контрольовані зовнішні чинники, забезпечить інноваційний характер вимог до виконання поставлених завдань як передумову успішної реалізації стратегії розвитку підприємства.

Сформульовано концепцію впровадження процесно-орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії розвитку хімічного підприємства, конструктивні принципи якої, на відміну від відомих, ґрунтуються на математичній моделі вірогідності негативних відхилень характеристик ключових бізнес-процесів, що дозволяє вчасно діагностувати такі відхилення та вживати відповідних заходів, а також на сукупності характеристик бюджетування в розрізі основних еталонних стратегій розвитку підприємства, які дозволяють здійснювати оптимальний вибір методів бюджетування, прогнозування, стилів контролю, способів планування витрат.

Визначено сукупність характеристик бюджетування у їх взаємозв'язку з основними еталонними стратегіями розвитку, що дозволяє ідентифікувати механізми зв'язку бюджетів із стратегією розвитку підприємства та позиціонує бюджетування як дієвий інструмент реалізації стратегії розвитку підприємства.

Ідентифіковано бюджетні умови ефективності реалізації стратегії розвитку хімічного підприємства, які, на відміну від існуючих, походять з концепції критичної маси та дозволяють здійснювати оцінювання з урахуванням обраної стратегії розвитку шляхом співставлення обсягів бюджету підприємства з середньогалузевими показниками мінімального бюджетного рівня, а також з обсягами інноваційної, підприємницької, маркетингової та операційної критичної маси підприємства.

Застосування методу аналізу ієрархій дозволило формалізувати зв'язки між індикативними та конкретними показниками розвитку підприємства, які



виступили в ролі сигналів, що характеризують стан бізнес-процесів на підприємстві, їх відхиленням від нормативних значень, безпосередньо бізнес-процесами та їх впливом на реалізацією стратегій розвитку.

Отримано значення пріоритетів бізнес-процесів, які визначають ефективність розподілу ресурсів при реалізації стратегій розвитку провідних світових виробників шин. Визначено, що при прийнятті рішень щодо розподілу ресурсів в процесі бюджетування з орієнтацією на реалізацію запланованих стратегій розвитку найбільш пріоритетними є маркетингові процеси, в т.ч. пов'язані з ціноутворенням, від яких залежить забезпечення конкурентоздатності продукції, отримання необхідного рівня чистого прибутку, нерозподіленого прибутку, активізація інноваційних процесів. Процеси планування та використання виробничих потужностей та технологічні процеси використання ресурсів, переробки сировини, матеріалів характеризуються як такі, що мають приблизно однаковий рейтинг. Найменш пріоритетними виявились процеси, пов'язані з управлінням дебіторською, кредиторською заборгованістю, оптимізацією запасів.

Доведено, що пріоритетність бізнес-процесів для ВАТ «Дніпрошина» має відповідати визначеній пріоритетності бізнес-процесів для світових виробників шин. Навпаки, вона стала більш чітко вираженою. Досягнення успіху даним підприємством при реалізації своєї стратегії розвитку передбачає додержання цієї пріоритетності в процесі бюджетування як інструменту реалізації стратегії. З огляду на це встановлено, що в першу чергу мають визначатися обсяги реалізації продукції, пріоритетні ринки збуту; наступним здійснюється планування використання виробничих потужностей, їх оптимізація; далі визначаються технологічні процеси використання ресурсів, переробки сировини, матеріалів, їх вартість; на заключному етапі здійснюється вибір постачальників ресурсів, матеріалів, визначається вартість ресурсів з урахуванням отриманих на попередніх етапах цільових показників.

Виходячи з зазначеного, сформовано модель ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства яка, на відміну від відомих моделей, ґрунтовно, з використанням методу аналізу ієрархій, розширює уявлення про послідовність операцій та значення процесно-орієнтованого бюджетування як інструменту реалізації стратегії розвитку підприємства.

Ефективність реалізації стратегії підприємства визначатиметься ступенем відхилення від стану рівноваги на кожному з етапів процесу змінювання стратегічної пріоритетності бізнес-процесів у процесі досягнення стратегічних цілей.

В даному розділі доведено ефективність застосування запропонованої моделі реалізації стратегії розвитку хімічного підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування шляхом прогнозування зміни показників ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, коефіцієнтів стійкості економічного зростання з використанням методу аналізу ієрархій та регресійного аналізу залежностей названих показників від критеріїв ефективності бізнес-процесів, які, в свою чергу, є індикаторами реалізації стратегії розвитку підприємства. За результатами розрахунків втричі покращився показник ефективності використання ресурсного потенціалу, значно покращились значення коефіцієнтів стійкості економічного зростання.

Запропоновані автором дослідження на базі проведеного рекомендації впроваджено у практику управління ВАТ «Дніпрошина», ПАТ «Росава» та в методичних матеріалах щодо механізмів реалізації стратегії Союзу хіміків України.

Матеріали розділу відображені у публікаціях: [61; 63; 68; 69; 71; 127; 136].

## ВИСНОВКИ

Виконане дослідження присвячене вирішенню важливого науково-прикладного завдання: розвинено теоретичні та науково-методичні положення щодо використання процесно-орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії промислового підприємства. Одержані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Поняття «реалізація стратегії підприємства» визначено як складний процес відтворення стратегічного потенціалу підприємства на основі динамічних причинно-наслідкових зв'язків внутрішніх і зовнішніх чинників та способу дій для визначення найефективнішого з точки зору досягнення стратегічних цілей підприємства, розподілу ресурсів за бізнес-процесами, повноважень та делегування відповідальності їхнім власникам із застосуванням визначеного методу калькулювання, розподілу, оцінки витрат та результатів діяльності на основі процесного підходу. Це визначення на відміну від інших підходів ґрунтується на побудованій динамічній моделі, ключовими елементами якої є існуючий стратегічний потенціал, розроблення стратегії та її реалізація, що взаємозв'язані між собою і забезпечують формування життєздатної стратегії й постійне зміцнення стратегічного потенціалу, зв'язок системи управління підприємством і змін у середовищі господарювання на основі створення доданої цінності у попередні періоди та набуті переваги.

2. У результаті дослідження поняття бюджету в конкретному значенні та як абстрактно-логічної категорії, визначено його специфічні якості й істотні властивості, запропоновано класифікацію бюджетів, яка, на відміну від існуючих, пов'язує види бюджетів підприємства та цілі управління, процеси, що відбуваються на підприємстві. Процесно-орієнтоване бюджетування є процесом, зворотним процесу традиційного бюджетування, оскільки його відправною точкою є передбачення обсягів продажу продукту, визначення ціни заданого обсягу, визначення переліку процесів, необхідних

для вироблення обумовленої кількості продукту, та формування їх вартості, визначення ресурсів, необхідних для здійснення процесів, їх вартості.

3. Установлено, що процесно-орієнтоване бюджетування становить не локальний процес, обмежений короткостроковим оперативним фінансовим плануванням, а орієнтовану на майбутнє діяльність із визначення бізнес-процесів та видів діяльності для досягнення стратегічних цілей і виконання поставлених стратегічних завдань. Зміст поняття «процесно-орієнтоване бюджетування» розкритий на основі методів логічного узагальнення, що ідентифікує його як інтегрований спосіб управління ключовими компетенціями підприємства, якому властиві ієрархічні рівні, цільові функції, пріоритетність процесів над ресурсами та етапи реалізації: передбачення обсягів продажу продукту, визначення ціни заданого обсягу, визначення переліку процесів, необхідних для вироблення обумовленої кількості продукту та формування їх вартості, визначення ресурсів, необхідних для здійснення процесів, та їх вартості. Запропоновано підхід до реалізації стратегії на основі процесно-орієнтованого бюджетування, який, на відміну від відомих, не протиставляючи функціональний та процесний підходи, а інтегруючи їх у єдиний теоретико-методологічний базис, дозволяє ідентифікувати 4-етапний механізм зв'язку бюджетів із стратегією розвитку підприємства, внаслідок чого досягається інтегральний ефект, що полягає в отриманні результатів на кожному з етапів, які відповідають поставленим цілям та у визначений момент часу забезпечують реалізацію стратегії розвитку в повному обсязі.

4. За результатами дослідження ступеня впливу закордонних виробників на вітчизняний ринок шин, тенденцій щодо підвищення темпів освоєння українського ринку споживачів та виробників визначено необхідність переорієнтації управління вітчизняними підприємствами з проблем виживання на пошук сприятливих можливостей для розвитку на основі сучасних підходів до управління. Так, інноваційна діяльність у сфері виробництва шин, що характеризується орієнтацією на інновації у сфері переробки шин, а не їх виробництва, обумовлює негайну потребу запровадження механізмів

реалізації стратегії, які не лише б забезпечували рух у векторі інвестиційно-інноваційних змін, а й стимулювали розвиток технологій основного виробництва шляхом удосконалення процесів; саме таким механізмом є процесно-орієнтоване бюджетування. При цьому стан розвитку хімічної промисловості вимагає заходів із прискореного відновлення галузі та економічного зростання в рамках активної інвестиційно-інноваційної стратегії.

5. Розроблено процесно-орієнтований методичний підхід щодо діагностики стану розвитку підприємства на основі розрахунку та аналізу фінансових коефіцієнтів, який, на відміну від відомих, передбачає розподіл фінансових коефіцієнтів на показники вхідних та результуючих елементів, а також дозволяє здійснювати їх порівняльний аналіз на декількох підприємствах на основі рейтингового оцінювання.

6. Запропоновано науково-методичний підхід до оцінки реалізації стратегії розвитку підприємства на основі застосування гар-аналізу та побудови моделей лінійної регресії для з'ясування причин невиконання запланованих заходів та оцінювання пріоритетності зон управління, який має науково-практичне значення для вдосконалення процесів бюджетного управління розвитком підприємства, оскільки дозволяє визначити чинники, що найбільше впливають на кінцеві результати реалізації заходів, стратегічних цілей та досягнення стратегії.

7. Сформульовано концептуальні положення впровадження процесно-орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії розвитку підприємства, конструктивні принципи якої, на відміну від існуючих, ґрунтуються на математичній моделі вірогідності негативних відхилень характеристик ключових бізнес-процесів, що дозволяє вчасно діагностувати такі відхилення та вживати відповідних заходів, а також на сукупності характеристик бюджетування в розрізі основних еталонних стратегій розвитку підприємства, що дозволяють здійснювати оптимальний вибір методів бюджетування, прогнозування, стилів контролю, способів планування витрат.

8. Застосовано метод аналізу ієрархій для формалізації зв'язків між індикативними та конкретними показниками розвитку підприємства, які виступили в ролі сигналів, що характеризують стан бізнес-процесів на підприємстві, їх відхилення від нормативних значень, безпосередньо бізнес-процеси та їх вплив на реалізацією стратегій розвитку.

Отримано значення пріоритетів бізнес-процесів, що визначають ефективність розподілу ресурсів під час реалізації стратегій розвитку провідних світових виробників шин. Встановлено, що пріоритетність бізнес-процесів для ВАТ «Дніпрошина» повинна відповідати визначеній пріоритетності бізнес-процесів для світових виробників шин. Досягнення успіху цим підприємством під час реалізації своєї стратегії розвитку передбачає додержання цієї пріоритетності в процесі бюджетування як інструменту реалізації стратегії. Встановлено, що в першу чергу повинні визначатись обсяги реалізації продукції, пріоритетні ринки збуту; потім здійснюється планування використання виробничих потужностей, їх оптимізація; далі визначаються технологічні процеси використання ресурсів, переробки сировини, матеріалів, їх вартість; на завершальному етапі здійснюється вибір постачальників ресурсів, матеріалів, визначається вартість ресурсів з урахуванням отриманих на попередніх етапах цільових показників.

9. Доведено ефективність запропонованої моделі реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування шляхом прогнозування зміни показників ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, що базується на застосуванні методу аналізу ієрархій та регресійного аналізу залежностей показників ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, коефіцієнтів стійкості економічного зростання від критеріїв ефективності бізнес-процесів, які, у свою чергу, є індикаторами реалізації стратегії розвитку підприємства. За розрахунками втричі покращився показник ефективності використання ресурсного потенціалу, значно покращилися значення коефіцієнтів стійкості економічного зростання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Концепцію державної промислової політики [Електронний ресурс] : [указ : виданий Президентом України 12.02.2003 р. № 102]. – Режим доступу: [http:// portal.rada.gov.ua](http://portal.rada.gov.ua).
2. Проект загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості України на період до 2017 року [Електронний ресурс] : [розпорядження : видане Кабінетом Міністрів України 09.07.2008 р. № 947-р]. – Режим доступу: <http:// portal.rada.gov.ua>.
3. Стандарт ISO 9000-2000: Системи менеджменту якості. Основні положення і словник [Електронний ресурс] : [наказ : виданий Держстандартом України 27.06.2001 р. № 317]. – Режим доступу: <http://document.ua/sistemi-upravlinnja-jakistyu.osnovni-polozhennja-ta-slovnik-nor3058.html>
4. Державна програма розвитку промисловості на 2003-2011 роки [Електронний ресурс] : [постанова : видана Кабінетом Міністрів України 28.07.2003 р. № 1174]. – Режим доступу: <http:// portal.rada.gov.ua>.
5. Акмаева Р. И. Бюджетирование как современный управленческий инструмент стратегического и текущего планирования / Акмаева Р. И., Стаханова Е. В. // Вестник АГТУ. – № 6. – 2006. – С. 283-288.
6. Акулов В. Б. Теория организации / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков : [Учебн. пособие]. – Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. – 144 с.
7. Алышев А. Н. Формирование понятия промышленного маркетинга и особенности объектов промышленного рынка // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2003. – С.220-234.
8. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф – СПб. : Питер, 2009. – 344 с. – (Серия «Теория менеджмента»).

9. Ардашева Е. П. Инновационные приоритеты программы развития нефтехимического комплекса региона / Е. П. Ардашева // Менеджмент инноваций. – 2010. – № 2. – С. 124-136.
10. Аткинсон Э. А. Управленческий учет / Энтони А. Аткинсон, Раджив Д. Банкер, Роберт С. Каплан, Марк С. Янг : [3-е издание : пер. с англ.]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 878 с.: ил. – Парал. тит. англ. – С. 39;
11. Бараненко С. П. Стратегическая устойчивость предприятия / Сергей Петрович Бараненко, Валерий Васильевич Шеметов – М. : ЗАО Центрполиграф, 2004. – 493 с.
12. Безгін К. С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством / К. С. Безгін, І. В. Гришина // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2. – С. 3-7.
13. Беккер Й. Менеджмент процессов / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин, М. Кугелер, М. Роземан. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.
14. Бессарабов А.М. Системный анализ инновационного развития ведущих предприятий шинной промышленности России (2000-2008 гг.) / А. М. Бессарабов, А. В. Квасюк, А. Л. Кочетыгов, Ю. А. Смурыгина, С. Ю. Ягудин // Нефтепереработка и нефтехимия. Научно-технические достижения и передовой опыт. – 2009 – № 9. – С. 3-6.
15. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М. Д. Білик // Фінанси України. – 2003. – № 3. – С. 97-110.
16. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – Т.1 – К. : Ника-Центр, 1999. – 592 с.
17. Бойко М. Методологічні основи формування ціннісно орієнтованого управління підприємством / М. Бойко // Вісник КНТЕУ. – 2009. – № 5. – С. 74-84.
18. Большенко С. Ф. Оптимизация управления производством в условиях рыночной неопределенности / С. Ф. Большенко, А. Е. Турчанина // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць



Східноукраїнського національного університету. Випуск 3. – Луганськ: СНУ, 2000. – С.194 - 199.

19. Боровик О. В. Дослідження операцій в економіці / О. В. Боровик, Л. В. Боровик. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 424 с. - С. 369

20. Брагинский О. Б. Стратегическое планирование инновационного развития предприятий / О. Б. Брагинский // Экономическая наука современной России. – 2010. – № 2. – С. 144-156.

21. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент: в 2-х т. / Ю. Бригхем, Л. Гапенски [пер. с англ. под ред. В. В. Ковалева]. – СПб. : Экономическая школа. – 2001. – 497 с.

22. Бримсон Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование: внедрение нового инструмента управления стоимостью компании. / Дж. Бримсон. – М., С.-П. : Вершина, 2007. - 336 с.

23. Бюджетирование: шаг за шагом / [Боровков П. С., Бреслав Е. П., Глухов Е. В. и др.]. – СПб. : Питер, 2006. – 448 с. – (Серия «Практика менеджмента»).

24. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.

25. Відоменко І. О. Вибір та реалізація стратегії конкуренції для борошномельних підприємств / І. О. Відоменко // Труды Одесского политехнического университета: Научный и производственно-практический сборник по техническим и естественным наукам. Спецвыпуск: В 3-х т. – Том III. – Одеса: ОНПУ, 2004. – С. 183-187.

26. Гаврилова О. Типичные ошибки процесса бюджетирования [Электронный ресурс] / О. Гаврилова // Консультант. – 2005. – № 3. // [www.finansy.ru](http://www.finansy.ru);

27. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 416 с.

28. Гриник І. В. Визначення ефективності реалізації ділової стратегії підприємства шляхом впровадження інвестиційного проекту / І. В. Гриник,

А. В. Ребенок // Економіка: проблеми теорії та практики : [Зб. наук. праць] . – Дніпропетровськ, 2007. – Т. IX, Випуск 231. – С. 1809-1815.

29. Гросул В. А. Управління розвитком торговельно-виробничого підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / В. А. Гросул. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 371 с.

30. Губаев Ш. Ш. Оценка глобальных научно-технологических и конкурентных факторов среды регионального нефтегазохимического комплекса / Ш. Ш. Губаев, Е. П. Ардашева // Вестник Казанского технологического университета. – 2007. – № 6. – С. 164-180.

31. Гудзь П.В. Принципи формування концепції процесно-орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії розвитку підприємства хімічної промисловості / Р.П. Науменко, П.В. Гудзь // Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. – № 2. – С. 93–97.

32. Гулич О. Розвиток рекреаційно-туристичного комплексу як напрямок екологоорієнтованої структурної перебудови господарства Карпатського регіону / О. Гулич, П. Самольотов [В зб.: Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Механізми реалізації регіональної політики (Збірник наукових праць). Випуск 2 (XL)]. – Львів : ІРД НАН України, 2003. – С. 80-87.

33. Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб. : Издательство «Питер», 2000. – 832 с.

34. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. – М. : Альпина Паблишерз, 2009. – 419 с.

35. Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб: Азбука. – 2001. – 496 с.

36. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: [навч. посібник] / Л. П. Артеменко, Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

37. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Питер Дойль. : Питер, 1999. - 560 с.
38. Друкер Питер Ф. Эффективное управление предприятием / Ф. Питер Друкер. – М. : ООО «И.Д.Вильямс», 2008. – 224 с.
39. Жамойда О. А. Инструменти організації бюджетування промислових підприємств в Україні / О. А. Жамойда // Вісник Донецького університету. Науковий журнал. Серія В. Економіка і право. – Донецьк : ДонНУ, 2003. – С. 159-170.
40. Зайцева О. І. Механізм розробки стратегії підприємства і формування системи ключових результатів / О. І. Зайцева // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – Вип. 5. – Ч. 2, т. 1. – С. 162-165.
41. Зайцева О. І. Формування стратегічних цілей та каскаду результатів для зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства / О. І. Зайцева // Экономические инновации. – Вып. 23: Украинское Причерноморье в конкурентном экономическом пространстве. – Одесса: ИПРЭЭИ НАН Украины. – 2005. – С. 165-171.
42. Ілюхін О. О. Процесний підхід щодо проведення реструктуризації промислової корпорації / О. О. Ілюхін // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2. - С.44-47.
43. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 560 с.
44. Коленда Н. В. Фінансовий механізм забезпечення реалізації стратегічного потенціалу рекреаційної системи регіону / Н. В. Коленда // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : науковий збірник / за ред. І. Г. Ткачук. – Івано-Франківськ : ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2008. – Вип. IV. – Т.2. – С. 274 –282.
45. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет ... / Дж. Коллинз. – М. : Манн, Иванов и Фебер, 2011. – 320 с. –С. 124-125.

46. Коровайченко Н. Ю. Експортний потенціал чорної металургії в контексті європейської інтеграції України / Н. Ю. Коровайченко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – Вип. № 1. – С. 68-74.
47. Косарев О. Й. Методологія бюджетування діяльності підприємств: навч. посібник / О. Й. Косарев, В. М. Волик. – К. : НАУ, 2004. – 96 с.
48. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. [12-е изд.] / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб. : Питер, 2010. – 816 с. – с. 769
49. Кравець В. М. Західноєвропейський банківський бізнес: становлення і сучасність / В. М. Кравець, О. В. Кравець. – [За ред. В.І. Міщанка]. – К. : Знання-Прес, 2003. – 470 с.].
50. Кравченко О. В. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності / О. В. Кравченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Зб. наук. пр. Т. 3. – Суми ВВП “Мрія-1” ЛТД: Ініціатива, 2000. – С. 237-243.
51. Крайнік О. М. Оптимізація показника інвестиційної привабливості при визначенні стратегії сталого розвитку підприємства / О. М. Крайнік // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя, 2008. – №6. – С. 117-120.
52. Лапенков В. И. Основы бюджетирования [Електронний ресурс] / В. И. Лапенков // Профессиональный инструмент для бюджетирования. – Режим доступа : <http://www.bplan.ru/articles/5.html>.
53. Лафта Дж. К. Менеджмент / Дж. К. Лафта. – М. : Велби, 2005. – 592 с.
54. Литвиненко П. Формування міжнародних стратегій підприємств хімічної промисловості на світовому ринку/ П.Литвиненко // Актуальні проблеми міжнародних відносин. Зб.наук.праць. – Вип.73. – Част.І. - К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка Інститут міжнародних відносин, 2008.– С.118-125.

55. Макаренко М. В. Управление корпоративной социальной ответственностью химических корпораций / М. В. Макаренко // Промышленное производство и использование эластомеров. – 2011. – № 2. – С. 3-7.
56. Манюшко Е. В. Особенности методологии и структуры внутрифирменного планирования в современных условиях / Е. В. Манюшко // Современное управление. – 2008. – № 2. – С. 3.
57. Мельник О. Г. Методи бюджетного планування / О. Г. Мельник // Фінанси України. – 2003. – № 11. – С. 37-46.
58. Мескон А. Основы менеджмента / Альберт М., Мескон А., Хедоури Ф.. – М. : Дело, 2002. – 704 с.
59. Мортиков В. В. Бюджетні обмеження діяльності підприємства / В. В. Мортиков, А. М. Моклякова // Фінанси України. – 2004. – № 1. – С. 15 - 16.
60. Мягкий В. О. Моніторинг як інструмент реалізації стратегії соціально-економічного розвитку регіону / В. О. Мягкий // Науковий вісник національного університету ДПС України (економіка, право). – Ірпінь, 2008. – № 3(42). – С. 40–45.
61. Науменко Р.П. Теоретичні основи процесно-орієнтованого бюджетування в управлінні підприємством / Р.П. Науменко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2010. – № 11 (153), – Ч. 2. – С.202–208.
62. Науменко Р.П. Методика використання процесно-орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії розвитку підприємства / Р.П. Науменко // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія «Економіка». – Донецьк : ДонДУУ, 2012. – Т. XIII, Вип. 251. – С. 204–214.
63. Науменко Р.П. Аналіз стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості / Р.П. Науменко // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. – Донецьк : Юго-Восток, 2011. – Вип. 3 (36). – С. 168–172.

64. Науменко Р.П. Оцінка стану використання процесного підходу в управлінні бізнес-процесами / Р.П. Науменко // Актуальні питання реформування економіки : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (25 листопада 2010 р., м. Миколаїв). – Миколаїв : НУК, 2010. – Т. 1. – С. 75–76.

65. Науменко Р.П. Реалізація стратегії розвитку промислового підприємства засобами процесно-орієнтованого бюджетування / Р.П. Науменко, П.В. Гудзь // Економіка, управління, фінанси: стан, проблеми та перспективи розвитку : матеріали X Міжнародної наукової конференції молодих вчених, аспірантів і студентів (21 квітня 2011 р., м. Макіївка). – Донецьк : ДонНАБА, 2011. – Ч. 2. – С. 184–186.

66. Науменко Р.П. Вплив бюджетування на зростання капіталізації промислового підприємства / Р.П. Науменко // Проблеми економіки та управління у промислових регіонах: матеріали доповідей учасників IV Міжрегіональної науково-практичної конференції (27–28 травня 2011 р., м. Запоріжжя). – Запоріжжя: ЗНТУ, 2011. – С.177–181.

67. Науменко Р.П. Фінансово-економічні передумови застосування процесного підходу в управлінні виробництвом / Р.П. Науменко // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія «Економіка». – Донецьк : ДонДУУ, 2011. – Т. XII, Вип. 212. – С.162–169.

68. Науменко Р.П. Моделювання управління реалізацією стратегії підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування / Р.П. Науменко // Сучасні проблеми економіки: нові погляди науковців : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (24–25 лютого 2012 р., м. Дніпропетровськ). – Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2012. – Ч. II. – С. 13–16.

69. Науменко Р.П. Прогнозування ефективності моделі реалізації стратегії розвитку промислового підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування / Р.П. Науменко, П.В. Гудзь // Вісник

Донбаської державної машинобудівної академії : зб. наук. праць. – 2012. – № 1 (26). – С. 72–77.

70. Науменко Р.П. Визначення розривів при реалізації стратегії підприємства хімічної промисловості / Р.П. Науменко // Методологічні та практичні аспекти менеджменту в параметрах національної економічної моделі : збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції : у 2 т. (12–13 квітня 2012 р., м. Черкаси). – Черкаси : СУЕМ, 2012. – Т.1. – С. 157–158.

71. Науменко Р.П. Аналіз бюджетного управління на підприємстві хімічної промисловості / Р.П. Науменко, П.В. Гудзь // Бізнес Інформ. – 2013. – № 12. – С. 144–149.

72. Науменко Р.П. Сучасні підходи до реалізації стратегії розвитку промислового підприємства / Р.П. Науменко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії : зб. наук. праць. – Запоріжжя : ЗДІА, 2011. – Вип. № 1. – С.183–190.

73. Нигматуллина Н. Бюджетирование на основе АBB-метода на предприятиях молочной промышленности / Н. Нигматуллина // Вестник Казанского аграрного государственного университета. – 2009. – № 4(14). – С. 61-64.

74. Ожегов С. И. Словарь русского языка / С. И. Ожегов; под ред. Н. Ю. Шведовой. – М. : Русский язык, 1984. – 815 с.

75. Онищенко С. В. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.04.01 / Київський національний економічний ун-т. – К., 2003. – 19 с.

76. Пиндайк Р. Микроэкономика / Р. Пиндайк, Д. Рубинфельд. – М. : Экономика, Дело, 1992. – 510 с.

77. Промислова власність: акумулятивний офіційний бюлетень Державного підприємства «Український інститут промислової власності «УКРПАТЕНТ» [Електронний ресурс] : [Бази даних]. – Режим доступу: <http://www.ukrpatent.org/ua>.

78. Пушкарев Е. О «мягком» и «жестком» бюджетировании [Электронный ресурс] / Теория и практика финансового анализа. – Режим доступа : [http://www.cfin.ru/management/finance/budget/hard\\_soft\\_budget.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/budget/hard_soft_budget.shtml)

79. Раевский С. В. Менеджмент знаний: подход к внедрению [Текст] / С. В. Раевский // Интеллектуальный капитал: состояние, проблемы, перспективы : сб. материалов науч. конф. «Интеллектуальный капитал организации – ключ к развитию и росту экономики» / [сост. и науч. ред. Т.М. Орлова]. – М. : ЦЭМИ РАН, 2004. – С. 17 - 22.

80. Ребенок А. В. Синергетична концепція стратегічного управління проектами // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ, 2005. – № 2. – С. 30-36.

81. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.

82. Рождественська Л. Г. Статистика ринку товарів і послуг / Л. Г. Рождественська [Навчальний посібник]. – К. : КНЕУ, 2005. – 419 с.

83. Рывкина О. Л. Использование сбалансированной системы показателей как инструмента контроля реализации стратегии / О. Л. Рывкина // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 13. Ч. (II). – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2005. – С. 9-17;

84. Рывкина О. Л. Структура механизма организации управления реализацией стратегии предприятия / О. Л. Рывкина // Экономика Крыма. – 2005. – № 14. – С. 64-68.

85. Рязанцев А.Б. Эффективность современной стратегической модели на основе TQM / А. Б. Рязанцев // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2009. – № 2. – С. 15-21.

86. Саати Т. Принятие решений: метод анализа иерархий / Т. Саати . – М. : Радио и связь, 1993. – 278 с.



87. Сеницын Е.В. Бюджетирование в системе стратегического управления / Е. В. Сеницын // Финансы. – ноябрь-декабрь. – 2008. – № 6. – С. 49-56.
88. Смачило В. В. Формування системи бюджетування газорозподільних підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Українська держ. академія залізничного транспорту. – Х., 2005. – 20с.
89. Смирнов Э.А. Основы теории организации : [Учебн. пособие]. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
90. Современная украинская энциклопедия. – Рипол-Класик : Харьков, 2004. – Т. 7. – 416 с.
91. Стадник В. В. Менеджмент / В.В. Стадник, М.А. Йохна [Підручник]. – К. : Академвидав, 2007. – с. 355
92. Табурчак П. П. Концепция модели централизованной маркетинговой структуры как инновационный подход к повышению эффективности управления предприятием / П. П. Табурчак, И. О. Флисюк // Инновации. – 2006. – № 6. – С. 111-115.
93. Талуев И. А. Бюджетирование на основе системы сбалансированных показателей / И. А. Талуев // Научный вестник МГТУ ГА. – 2009. - № 146. – С. 68-72
94. Тарасюк М.В. Бюджетування в торговельних підприємствах та об'єднаннях: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К., 2006. – 26 с.
95. Терещенко О. О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2001. – № 11. – С. 17.
96. Ткаченко А. М. Визначення, види бюджетів та їх роль в антикризовому управлінні підприємством / А. М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2. – С. 145-148.
97. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с., с. 13

98. Утенков Ю. П. Концепция моделирования системы управления стратегией развития крупного промышленного комплекса. / Ю. П. Утенков, Р. А. Руденский // *Економічна кібернетика. Міжнародний журнал.* – Донецький нац. унів-т. Під. заг. ред. Ю.Г. Лисенко. – 2009. – №1-2(55-56). – С. 106-110.
99. Фатхудинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р. А. Фатхудинов. – М. : Эксмо, 2005. – 544 с.
100. Философский словарь / Под ред. М. М. Розенталя. – М. : Политиздат, 1975. – с. 171, 359; Ожегов С. И. Словарь русского языка / Под ред. Шведовой Н.Ю. – М. : Русский язык, 1984. – с. 241
101. Фінанси підприємств: Підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. – К. : КНЕУ, 2005. – 546 с.
102. Харко А. Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства / А. Ю. Харко // *Фінанси України.* – 2001. – № 9. – С. 82-91;
103. Хаустова Є. Б. Деякі особливості системи стратегічного управління на підприємствах швейної галузі / Є. Б. Хаустова // *Економіст.* – 2001. – №3. – С.52-53.
104. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 400 с.
105. Чубай В. М. Організація моніторингу реалізації інноваційної стратегії підприємства / В. М. Чубай // *Вісник НУ „Львівська політехніка” „Логістика”.* – Львів: Вид-во НУ „Львівська політехніка”, 2005. – №526. – С. 472-477.
106. Чугунок І. Я. Теоретико-методологічні засади удосконалення програмно-цільового методу планування видатків бюджету / І. Я. Чугунок, О. А. Самошкіна // *Фінанси України.* – 2004. – № 9. – С. 37-38.
107. Шацька З. Я. Концептуальні засади реалізації стратегії підприємства : статті / Зорина Шацька. – *Вісник Хмельницького*

національного університету : [зб. наук. пр.] / – Хмельницький: ХНУ, 2007. – №4. – т.2(94). – С. 183–186.

108. Шацька З. Я. Організаційно-економічний механізм, як система управління процесом реалізації стратегії підприємства : статті / Зорина Шацька. – Вісник Київського національного університету технологій та дизайну : [зб. наук. пр.] / – Київ : КНУТД, 2008. – №2 (40). – С. 211–215.

109. Швець Н. В. О проблеме кризисного состояния основных средств на предприятиях химической промышленности / Н В. Швець // Матеріали ІХ міжнародної науково-практичної конференції "Університет і регіон". – Часть 2. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В.Даля – 2004. – С.107-108.

110. Alfred D. Chandler. Strategy and Structure / Alfred D. Chandler. – Cambridge, Massachusetts : M.I.T. Press, 1962, 480 p.

111. Birkin F. New Sustainable Business Models in China / F. Birkin, A.Cashman, S.C.L. Koh, Z. Liu // Business Strategy and the Environment. – 2009. – №18. – P. 64 -77.

112. Bourgeois L. J. III. Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon / L. J. III Bourgeois, D. R. Brodwin // Strategic Management Journal. – 1984. – № 5 (3) – P. 241-264.

113. Brandon, Charles H. Management accounting: strategy and control / Charles H. Brandon, Ralph E. Drtina. – New York: The McGraw-Hill Companies, Inc, 1997. – 906 p.

114. Bunce, P.G. The Leader's Dilemma: How to build and empowered and adaptive organization without losing control / J.D. Hope, P.G. Bunce, F. Röösl. – London : Jossey Bass, 2011. – 334 p.

115. Cater T. Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice [Електронний ресурс] / Tomaz Cater, Danijel Pucko // Journal for East European Management Studies. – 2010. – Режим доступу : <http://findarticles.com>.

116. Chapman R. L. Continuous Innovation, Performance and Knowledge Management: An Introduction / Ross L. Capman, Mats G. Magnusson // Knowledge and Process Management. – 2006. – № 3/13. – P. 129-131.

117. Crittenden Victoria L. Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation / Victoria L Crittenden., William F. Crittenden // Business Horizons. – 2008. – № 4 (51). – P. 301-309.

118. Danesh A. A Discussion and Test of a Communication Flow Optimization Approach for Business Process Redesign / Azim Danesh // Management and Decision Economics. – 2010. – №1-18 / Режим доступа : [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com).

119. Ekholm B. The Impact of Uncertainty and strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets / B. Ekholm, J. Wallin // Journal of Business and Accounting. – 2011. – №38. – P. 145-164.

120. Fisher D. M. The Business Process Maturity Model. A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization [Электронный ресурс] / David M. Fisher // BearingPoint BPTrends. – 2004. – Sept, 2004 / Режим доступа : [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com).

121. Flood P. C. Managing strategy implementation / S. J. Carroll, T. Dromgode, P. C. Flood, L. Gorman. – Bodmin, Cornwall : Blackwells' Business, 2000. – 251 p.

122. Kaenzing J. Using life Cycle Approaches to Enhance the Value of Corporate Environmental Disclosures / J. Kaenzing, D. Friot, M. Saade, M. Margini, O. Jolliet // Business Strategy and the Environment. – 2011. - №20. – P. 38-54.

123. Kobayashi I. 20 keys to Workplace Improvement / Iwao Kobayashi. – Tokyo : Productivity Press, 1995. – 312 p.

124. Lan-Ying Huang, H. Young Baek, S. Min. Key Drivers of Guanxi in China among Taiwanese Small to Medium-Sized Firms // Business Research. – 2010. – Vol. 3. – No. 1 – P. 136-147.

125. Lockett A. The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal / Andy Lockett, Steve Thompson, Uta Morgenstern // *International Journal of Management Reviews*. – 2009. – №1/11. – P. 9-28.
126. Mintzberg H., Quinn J.B. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, and cases*. – United States. : Prentice Hall Professional, 2002. – 489 p.
127. Naumenko R.P. Gap analysis – based diagnostics of chemical company's strategy realization / R.P. Naumenko // *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери : матеріали ІХ Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених і студентів (29–30 березня 2012 р., м. Донецьк)*.– Донецьк : ДНТУ, 2012. – Т. 2. – С.74–76.
128. Noble C. H. The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research / C. H. Noble // *Journal of Business Research*. – 1999. - № 45. – P. 119-134].
129. Penrose E.T. *The Theory of the Growth of the Firm* / Edith T. Penrose. – Oxford : Blackwell, 1960. - 249 p.
130. Rastogi, P.N. Knowledge Management and Intellectual Capital - The New Virtuous Reality of Competitiveness // *Human Systems Management*. – 2000. – 19(1). – P. 39-44.
131. Report of the World Commission on Environment and Development [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.det.wa.edu.au>
132. Schmidt T. Absorbptive Capacity – One Size Fits All? A Firm-level Analysis of Absorbptive Capacity for Different Kinds of Knowledge [Електронний ресурс] / Tobias Schmidt // *Management and Decision Economics*. – 2010. - №1-18 / Режим доступу : [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com).
133. Stevens R.X. Waves of Knowledge management: The Flow between Explicit and Tacit Knowledge / Roxanne Helm Stevens, Joshua Millage and Sandra Clark // *American Journal of Economics and Business Administration*. – 2010. - № 2(1). – P. 129-135.
134. Tahar M. Strategic Thinking: Developing Critical Skills for the Pharmaceutical Leader [Електронний ресурс] / Marybeth Tahar // *Strategic*

thinking. – 2007. – August. – [white paper] / Режим доступа :  
[http://www.interactionassociates.com/pdf/Strategic Thinking.pdf](http://www.interactionassociates.com/pdf/Strategic%20Thinking.pdf);

135. Wilson K. Key Determinants of Successful Marketing Strategy Imolementation / Katrina Wilson, Wong Su Mon // Strategic Marketing Issues. – 2011. – Trac 16. – P. 2395-2401.

136. Naumenko R. The model of effective implement the strategy of development of industrial enterprise / R. Naumenko // European Applied Sciences (Germany). – 2013. – # 10. – Volume 2. – P. 114–120.

**ДОДАТКИ**

## Додаток А

Таблиця А.1

## Класифікація бюджетів на основі процесного підходу

Види бюджетів	Бізнес-процеси в організації
Бюджет розробки бачення та стратегії підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- моніторинг зовнішнього середовища;</li> <li>- аналіз та виявлення причин конкуренції;</li> <li>- визначення економічних трендів;</li> <li>- ідентифікування політичних та правових питань;</li> <li>- оцінювання нових технологічних інновацій;</li> <li>- ідентифікація соціальних та культурних змін;</li> <li>- аналіз екологічних проблем;</li> <li>- визначення концепції бізнесу та стратегії організації;</li> <li>- обрання релевантних ринків;</li> <li>- визначення довгострокового бачення;</li> <li>- формулювання стратегії бізнес-одиниць;</li> <li>- розробка загального формулювання місії;</li> <li>- розробка організаційної структури та системи взаємовідносин між організаційними одиницями;</li> <li>- розробка та ранжування цілі організації.</li> </ul>
Бюджет управління програмою з роботою з навколишнім середовищем	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка стратегії управління навколишнім середовищем;</li> <li>- навчання персоналу та проведення тренінгів;</li> <li>- впровадження програми щодо попередження забруднення навколишнього середовища;</li> <li>- управління відновлювальними роботами;</li> <li>- впровадження програм реагування на погрози;</li> <li>- управління зв'язками з державними агентствами та PR;</li> <li>- розробка та управління інформаційною системою навколишнього середовища</li> <li>- здійснення моніторингу програми управління навколишнім середовищем</li> </ul>
Бюджет управління поліпшеннями тазмінами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поліпшення процесів та систем: <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення напрямлення поліпшень;</li> <li>- впровадження безперервного поліпшення бізнес-процесів;</li> </ul> </li> <li>- проведення реорганізації бізнес-процесів та систем;</li> <li>- управління поліпшеннями;</li> <li>- впровадження TQM: <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення напрямлення TQM;</li> <li>- розробка та впровадження системи TQM;</li> <li>- управління життєвим циклом TQM.</li> </ul> </li> <li>- вимірювання показників діяльності організації (якості продуктів та послуг; витрат на забезпечення якості; тривалості циклів; продуктивності);</li> <li>- здійснення оцінки якості;</li> <li>- здійснення порівняльного аналізу діяльності.</li> </ul>
Бюджет управління людськими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка та управління стратегіями в області людських ресурсів: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ідентифікування вимог організації в стратегічному плані;</li> <li>- визначення витрат на людські ресурси;</li> <li>- визначення вимог до людських ресурсів;</li> <li>- визначення ролі організаційної структури;</li> </ul> </li> <li>- деталізування стратегії до рівня функцій: <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз, розробка та реорганізація функцій;</li> <li>- визначення та систематизація виходу функцій та метрики (показники);</li> <li>- визначення сфери відповідальності за виконання функцій.</li> </ul> </li> <li>- управління прийомом персоналу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- планування та прогнозування потреби в робочій силі;</li> <li>- розробка планів просування та кар'єри;</li> <li>- пошук, підбор, прийом персоналу;</li> <li>- реорганізація та скорочення персоналу;</li> </ul> </li> <li>- управління звільненням персоналу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення працевлаштування персоналу, який звільняється;</li> </ul> </li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток та навчання персоналу;</li> <li>- управління виробництвом, матеріальне та моральне стимулювання;</li> <li>- забезпечення здоров'я та задоволеності персоналу; <ul style="list-style-type: none"> <li>- управління задоволеністю персоналу;</li> <li>- розробка системи підтримки роботи та сім'ї;</li> <li>- управління та адміністрування.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Бюджет управління інформаційними ресурсами</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування управління інформаційними ресурсами; <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення вимог на основі стратегії бізнесу;</li> <li>- визначення архітектури систем підприємства;</li> </ul> </li> <li>- планування та прогнозування інформаційних технологій та методологій; <ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлення стандартів даних підприємства;</li> <li>- встановлення стандартів якості та контролю;</li> </ul> </li> <li>- розробка та розгортання системи підтримки підприємства; <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення оцінки специфічних потреб;</li> <li>- вибір інформаційних технологій;</li> <li>- визначення життєвих циклів даних;</li> <li>- розробка системи підтримки підприємства;</li> <li>- тестування, оцінювання та розгортання системної безпеки та контролю;</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запровадження системної безпеки та контролю: <ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлення стратегії системної безпеки та рівні безпеки;</li> <li>- тестування, оцінювання та розгортання системної безпеки та контролю;</li> </ul> </li> <li>- управління зберіганням та пошуком даних; <ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлення бази даних;</li> <li>- збір та упорядкування інформації;</li> <li>- зберігання інформації;</li> <li>- зміна та оновлення інформації;</li> <li>- здійснення можливості пошуку інформації;</li> <li>- знищення інформації;</li> </ul> </li> <li>- управління обладнанням та мережевими операціями;</li> <li>- управління інформаційними послугами;</li> <li>- забезпечення розподільного доступу до інформації та комунікаціям;</li> <li>- оцінювання та проведення аудиту якості інформації;</li> </ul>
<b>Бюджет управління фінансовими та матеріальними ресурсами</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління фінансовими ресурсами;</li> <li>- здійснення фінансових та облікових операцій (транзакції);</li> <li>- формування звітів;</li> <li>- проведення внутрішнього аудиту;</li> <li>- управління податками;</li> <li>- управління матеріальними ресурсами (управління плануванням капіталу; придбання та продаж основних засобів; управління обладнанням; управління матеріальними ризиками);</li> </ul>
<b>Бюджет аналізу ринку та потреб споживачів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення потреб та побажань споживачів (виконання якісних оцінок - інтерв'ювання споживачів, проведення аналізу фокус-груп; виконання кількісних оцінок - підготовка та проведення інспекцій, прогнозування купівельного попиту споживачів;</li> <li>- вимірювання задоволення споживачів (здійснення моніторингу задоволення продуктами та послугами, задоволення споживачів при вирішенні скарг, задоволення споживачів від спілкування);</li> <li>- здійснення моніторингу змін на ринку або в очікуванні споживачів;</li> </ul>
<b>Бюджет розробки продуктів або послуг</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка концепції та плану продукту/послуги: <ul style="list-style-type: none"> <li>- переведення потреб та бажання споживача у вимогу до продукту/послуги;</li> <li>- планування та деталізування цілі за якістю;</li> <li>- планування та деталізування цілі за вартістю;</li> <li>- розробка життєвого циклу продукту та визначення цілі за часом;</li> <li>- розробка та інтегрування лідируючих технологій в концепцію продукту/послуги;</li> </ul> </li> <li>- удосконалення існуючих продуктів/послуг: <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка розширення (поліпшення споживчих якостей) продукту/послуги;</li> <li>- усунення проблеми якості та надійності;</li> <li>- усунення застарілих продуктів/послуг;</li> </ul> </li> </ul>

## Продовження табл. А.1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка, створення та оцінювання прототипів продуктів та послуг: <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка специфікації продуктів/послуг;</li> <li>- здійснення паралельного проектування;</li> <li>- здійснення розрахунку вартості;</li> <li>- документування специфікації конструкції;</li> <li>- розробка прототипів;</li> </ul> </li> <li>- отримання патентів;</li> <li>- тестування ефективності нових або змінених продуктів або послуг: <ul style="list-style-type: none"> <li>- здійснення підготовки до виробництва;</li> <li>- розробка та тестування процесу виробництва прототипу;</li> <li>- розробка та забезпечення необхідними матеріалами та обладнанням;</li> <li>- впровадження та перевірка процесу або методології;</li> </ul> </li> <li>- управління процесом розробки продукту/послуги;</li> </ul>
<b>Бюджет розробки та забезпечення виробництва</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування та отримання необхідних ресурсів;</li> <li>- перетворення ресурсів або входів у продукти: <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка та налаштування процесу виробництва (для існуючого процесу);</li> <li>- розробка графіку виробництва;</li> <li>- переміщення матеріалів або ресурсів;</li> <li>- виготовлення продукту;</li> <li>- пакування продукту;</li> <li>- складування або зберігання продукту;</li> <li>- підготовка продукту до поставки;</li> </ul> </li> <li>- поставка продукту: <ul style="list-style-type: none"> <li>- планування поставки продукту;</li> <li>- поставка продукту споживачеві;</li> <li>- підтвердження спеціальних вимог щодо обслуговування споживача;</li> <li>- ідентифікування та планування ресурсів для задоволення вимог щодо обслуговування;</li> <li>- забезпечення обслуговування спеціальних клієнтів;</li> </ul> </li> <li>- управління процесом виробництва та поставки: <ul style="list-style-type: none"> <li>- документування та здійснення моніторингу статусу замовлень;</li> <li>- управління запасами;</li> <li>- забезпечення якості продукту;</li> <li>- планування та виконання поточного ремонту;</li> <li>- здійснення моніторингу зовнішніх обмежень;</li> </ul> </li> <li><b>(виробництво та поставка для організацій, орієнтованих на сервіс):</b></li> <li>- планування та отримання необхідних ресурсів;</li> <li>- розробка вимог до кваліфікації персоналу;</li> <li>- надання послуги споживачу;</li> <li>- забезпечення якості обслуговування.</li> </ul>
<b>Бюджет продажу продукту/ послуги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- позиціонування продуктів та послуг на сегментах споживчого ринку: <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка цінової стратегії;</li> <li>- розробка рекламної стратегії;</li> <li>- розробка маркетингових слоганів;</li> </ul> </li> <li>- ідентифікування виділених (особливих) цільових споживачів та їх потреби;</li> <li>- розробка прогнозу продаж;</li> <li>- продаж продуктів та послуг;</li> <li>- проведення переговорів щодо умов постачання;</li> <li>- обробка замовлень споживачів: <ul style="list-style-type: none"> <li>- отримання замовлень від споживачів;</li> <li>- включення замовлень у процеси виробництва та доставки</li> </ul> </li> </ul>
<b>Бюджет обслуговування споживачів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виставлення рахунку споживачам;</li> <li>- надання після продажного обслуговування;</li> <li>- відгуки на запити споживача: <ul style="list-style-type: none"> <li>- відгуки на інформаційні запити;</li> <li>- робота зі скаргами споживачів.</li> </ul> </li> </ul>

## Додаток Б

Таблиця Б.1

**Порівняльна таблиця темпів падіння/зростання обсягів випуску окремих видів промислової та сільськогосподарської продукції у 1995 та 2012 рр. до 1990 р.**

№ п/п	Назва продуктів	Темпи падіння/зростання обсягу випуску продукції, %	
		1995р. до 1990р.	2012р. до 1990р.
1	трактори	-90,2	-95
2	взуття	-89,5	-85,6
3	тканини	-86	-91,3
4	автобуси	-82,9	-71,5
5	екскаватори	-79,3	-99,3
6	хімічна волокна і нитки	-76,9	-92,2
7	вантажні автомобілі	-76,5	-89,5
8	мазут	-73,9	-97
9	ковбаси	-69,2	-67,6
10	сірчана кислота	-68,2	-72,7
11	цемент	-66,5	-56,8
12	диз.паливо	-66	-89,2
13	бензин автомобільний	-64,4	-80,5
14	сталь	-57,6	-67,5
15	кокс	-54,5	-45,5
16	мінеральні добрива	-53,9	-71,6
17	вовна	-53,3	-86,8
18	<b>шини</b>	<b>-48,4</b>	<b>-69,3</b>
19	м'ясо (у забійній вазі)	-47,4	-28,4
20	цукор-пісок	-42,7	-68,4
21	електроенергія	-34,9	-33,2
22	плоди та ягоди	-34,6	-30,8
23	зернові та зернобобові культури	-33,5	-58,3
24	цукрові буряки (фабричні)	-33	-75,2
25	верстати деревообробні	-32,7	-53,6
26	молоко	-29,5	-55,8
27	аміак	-23,5	39
28	нафта	-21,2	50,3
29	картопля	-12	17,3
30	овочі	-11,8	255
31	яйця від птиці, млн. шт.	-42,3	84,9
32	олія	-35	-95
33	насіння соняшника	11,2	-85,6

Додаток В

Таблиця В.1

Інформація про виробництво основних видів промислової та сільськогосподарської продукції за 1996-2012 рр.

Роки	Нафта, тис.тонн	Вугілля готове, млн.тонн	М'ясо, включаючи субпродукти, тис.тонн	Ковбасны виробы, тис.тонн	Олія, тис.тонн	Цукор-пісок, тис.тонн	Тканини, млн.кв.м	Взуття, млн.пар	Кокс, млн.тонн	Бензин автомобільний, тис.тонн	Дизельне паливо, тис.тонн	Мазут топковий, тис.тонн	Аміак, тис.тонн	Мінеральні добрива, тис.тонн	Сірчана кислота, тис.тонн	Хімічні волокна і нитки, тис.тонн	Шини, тис.шт.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1996	4,1	57	751	213	705	3296	109	13,1	15,1	2787	3862	5147	4018	2449	1577,0	33,3	6383,0
1997	4,1	58,6	553	206	510	2034	81,9	10,4	16,4	2838	3827	4360	4142	2376	1438,0	26,0	7544,0
1998	3,9	59,5	396	155	511	1984	89,9	11,4	16,4	3089	4003	4306	3984	1936	1354,0	24,5	8423,0
1999	3,8	62,8	420	160	577	1858	50,4	11,9	17,3	2485	3283	3714	4515	2319	1393,0	22,8	7945,0
2000	3,7	62,4	400	175	973	1780	66,7	13,5	19,4	2124	2664	2809	4351	2304	1036,0	30,3	6817,0
2001	3,7	61,7	332	167	935	1947	74,7	15,2	19,3	3920	4635	5479	4500	2234	1040,0	26,5	7246,0
2002	3,7	62	457	209	980	1621	90,4	15	18,6	4588	5790	7330	4489	2347	935,0	25,3	6610,0
2003	3,9	59,8	552,5	271	1257	2486	76,3	20,3	20,8	4308	6325	7970	4775	2470	1133	29,8	6594
2004	4,3	59,4	526,8	332	1343	2147	108	21,7	22	4997	6265	7766	4779	2407	1425	36,6	7940
2005	4,3	60,4	624,4	309	1382	2139	114	20,5	18,9	4609	5290	5889	5214	2633	1606	40,1	7531
2006	4,5	61,7	772,8	301	2080	2592	99,9	21,2	19,2	3926	4270	3836	5147	2566	1493	39,9	9245
2007	4,4	58,9	972,6	330	2228	1867	114	22,5	20,6	4161	4147	3477	5139	2840	1657	40,3	7411
2008	4,3	59,5	992,9	335	1867	1571	109	22,2	19,5	3223	3659	2460	4890	2689	1479	34,8	6631
2009	4	55	995,7	272	2796	1275	86,8	20,4	17,4	3259	3903	2600	3033	2166	890	15,7	4805
2010	3,6	55	1063,7	281	3030	1805	88,2	25,7	18,6	2875	3709	2464	4163	2285	1296	15,6	3903
2011	2,4	62,7	1117,5	290	3177	2586	89	27,6	19,6	2837	2664	2181	5262	2940	1537	13,7	3586
2012	2,3	65,5	1136,4	294	3799	2143	105,7	28,3	18,9	1636	1371	790	5049	1369	1369	14	3444
Середнє	3,9	59,8	683	250,4	1521,9	2061,8	90,5	18,3	18,7	3501,6	4268,5	4486,8	4525,1	2435,1	1330,6	28,5	6788,4
Min	2,4	55	332	155	510	1275	50,4	10,4	15,1	2124	2664	2181	3033	1936	890	13,7	3586
Max	4,5	62,8	1117,5	335	3177	3296	114	27,6	22	4997	6325	7970	5262	2940	1657	40,3	9245
Std.Dev.	0,5	2,4	261,2	63,5	874,4	472,5	17,5	5,2	1,7	833,2	1092,3	1876,4	566,1	246,0	239,9	8,5	1497,2

Продовження табл. В.1

Роки	Цемент, тис.тонн	Сталь, млн.тонн	Готовий прокат, млн.тонн	Трактори, шт.	Верстати деревообробні, шт.	Екскаватори, штук	Вантажні автомобілі, шт.	Автобуси, шт.	Електроенергія, млрд.кВт.год.	Посівні площі зернових та зернобобових культур, тис.га	Посівні площі цукрових буряків, тис.га	Посівні площі соящика, тис.га	Посівні площі картоплі, тис.га	Посівні площі овочів відкритого ґрунту, тис.га	Посівні площі кормових культур, тис.га	Зернові та зернобобові культури, тис.тонн
19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
<b>1996</b>	5,0	22,3	17,0	5428,0	4290,0	534,0	4164,0	1034,0	183,0	13248	1359	2107	1547	476	11026	24571
<b>1997</b>	5,1	25,6	19,5	4645,0	2563,0	330,0	3386,0	1737,0	178,0	15051	1104	2065	1579	480	9720	35472
<b>1998</b>	5,6	24,4	17,8	3248,0	1655,0	289,0	4768,0	2404,0	173,0	13718	1017	2531	1513	459	9236	26471
<b>1999</b>	5,8	27,4	19,3	4984,0	1072,0	201,0	7769,0	2001,0	172,0	13154	1022	2889	1552	497	8653	24581
<b>2000</b>	5,3	31,8	22,6	4034,0	1401,0	159,0	11185,0	3547,0	171,0	13646	856	2943	1629	538	7063	24459
<b>2001</b>	5,8	33,5	25,4	3640,0	1733,0	124,0	6747,0	2398,0	173,0	15586	970	2502	1604	490	6375	39706
<b>2002</b>	7,2	34,5	26,4	2980,0	1877,0	199,0	2343,0	2018,0	174,0	15448	897	2834	1590	479	5858	38804
<b>2003</b>	8,9	28,9	22,5	4520	3743	378	1265	2600	180	12495	773	4001	1585	480	5074	20234
<b>2004</b>	10,6	28,9	23,2	5806	4165	599	10900	2600	182	15434	732	3521	1556	476	4243	41809
<b>2005</b>	12,2	27,9	22,7	5543	3722	584	14000	4700	186	15005	652	3743	1514	465	3738	38016
<b>2006</b>	13,7	27,9	22,4	3703	3554	813	12100	7700	193	14515	815	3964	1464	469	3277	34258
<b>2007</b>	15	29	24,5	5282	3160	1044	11400	9700	196	15115	610	3604	1453	451	3028	29295
<b>2008</b>	14,9	23,3	20,5	6339	2466	921	11800	10200	193	15636	380	4306	1413	458	2752	53290
<b>2009</b>	9,5	15,7	16,1	1445	1419	143	2500	1500	174	15837	322	4232	1409	451	2658	46028
<b>2010</b>	9,5	17,5	17,6	5189	1409	114	4900	2700	189	15090	501	4572	1408	462	2599	39271
<b>2011</b>	10,6	17,7	19,5	6355	1485	116	3200	3700	196	15724	532	4739	1439	498	2477	56746
<b>2012</b>	9,8	17,1	18,4	5280	2047	78	2900	3600	199	449	458	5194	1440	494	2475	46216,2
<b>Середнє</b>	9,0	26,0	21,1	4571,3	2482,1	409,3	7026,7	3783,7	182,05	14668,9	783,9	3409,6	1515,9	476,8	5486,0	35813,2
<b>Min</b>	5	15,7	16,1	1445	1072	114	1265	1034	171	12495	322	2065	1408	451	2477	20234
<b>Max</b>	15	34,5	26,4	6355	4290	1044	14000	10200	196	15837	1359	4739	1629	538	11026	56746
<b>Std.Dev.</b>	3,4	5,4	3,0	1288,0	1086,5	296,6	4112,0	2778,0	8,8	1033,7	270,2	841,8	72,8	21,2	2791,5	10250,9

Продовження табл. В.1

Роки	Цукрові буряки, тис.тонн	Насіння соняшнику, тис.тонн	Картопля, тис.тонн	Овочі, тис.тонн	Плоди та ягоди, тис.тонн	Велика рогата худоба, усього, тис.голів	Поголівя корів, тис.голів	Свині, тис.голів	Вівці та кози, тис.голів	Птиця, млн. голів	М'ясо (у забійній вазі), тис. тонн	Молоко, тис.тонн	Яйця від птиці, млн. шт.	Вовна, тонн	Експорт товарів,млн.долл.США	Імпорт товарів, млн.долл.США	Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.долл.США	Прямі іноземні інвестиції з України,млн.долл.США
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
<b>1996</b>	23009	2123	18410	5070	1924	17557,3	7531,3	13144,4	4098,6	149,7	2112,7	15821,2	8763,3	9318	14400,8	17603,4	541,3	13,3
<b>1997</b>	17663	2308	16701	5168	2793	15313,2	6971,9	11235,6	3047,1	129,4	1874,9	13767,6	8242,4	6679	14231,9	17128	625,4	30,1
<b>1998</b>	15523	2266	15405	5492	1178	12758,5	6264,8	9478,7	2361,8	123,3	1706,4	13752,7	8301,4	4557	12637,4	14675,6	747,1	-30,0
<b>1999</b>	14064	2794	12723	5324	766	11721,6	5840,8	10083,4	2026	129,5	1695,3	13362,2	8739,7	3759	11581,6	11846,1	471,1	1,0
<b>2000</b>	13199	3457	19838	5821	1453	10626,5	5431	10072,9	1884,7	126,1	1662,8	12657,9	8808,6	3400	14572,5	13956	593,2	71,8
<b>2001</b>	15575	2251	17344	5907	1106	9423,7	4958,3	7652,3	1875	123,7	1517,4	13444,2	9668,2	3266	16264,7	15775,1	680,3	-14,6
<b>2002</b>	14452	3271	16619	5827	1211	9421,1	4918,1	8369,5	1965	136,8	1647,9	14142,4	11309,3	3392	17957,1	16976,8	916,5	-11,4
<b>2003</b>	13392	4254	18453	6538	1697	9108,4	4715,6	9203,7	1984,4	147,4	1724,7	13661,4	11477,1	3353	23066,8	23020,1	1322,6	21,7
<b>2004</b>	16600	3050	20755	6964	1635	7712,1	4283,5	7321,5	1858,8	142,4	1599,6	13709,5	11955	3202	32666,1	28996,8	2252,6	32,6
<b>2005</b>	15468	4706	19462	7295	1690	6902,9	3926	6466,1	1754,5	152,8	1597	13714,4	13045,9	3195	34228,4	36136,3	7843,0	20,9
<b>2006</b>	22421	5324	19467	8058	1114	6514,1	3635,1	7052,8	1629,5	162	1723,2	13286,9	14234,6	3277	38368	45038,6	4717,3	23,8
<b>2007</b>	16978	4174	19102	6835	1470	6175,4	3346,7	8055	1617,2	166,5	1911,7	12262,1	14062,5	3449	49296,1	60618	7935,4	5953,3
<b>2008</b>	13438	6526	19545	7965	1504	5490,9	3095,9	7019,9	1678,6	169,3	1905,9	11761,3	14956,5	3755	66967,3	85535,3	6073,7	6,5
<b>2009</b>	10068	6364	19666	8341	1618	5079	2856,3	6526	1726,9	177,6	1917,4	11609,6	15907,5	4111	39695,7	45433,1	4436,6	23,2
<b>2010</b>	13749	6772	18705	8122	1747	4826,7	2736,5	7576,6	1832,5	191,4	2059	11248,5	17052,3	4192	51405,2	60742,2	4655,0	644,8
<b>2011</b>	18740	2860	24248	9833	1896	4494,4	2631,2	7960,4	1731,7	203,8	3031,8	11086	18689,8	3877	68394,1	82608,2	4556,3	29,7
<b>2012</b>	18439	8387	23250,2	10017	2009	4645,9	2554,3	7576,7	1738,2	214,1	2209,6	11377,6	19110,5	3724	68809810,	84658059,9	5527,9	31,4
<b>Середнє</b>	15896,2	3906,3	18527,7	6785	1550,1	8945,4	4571,4	8576,2	2067,0	151,9	1855,5	13080,5	12200,9	4173,9	31608,4	36005,6	3022,9	426,0
<b>Min</b>	10068	2123	12723	5070	766	4494,4	2631,2	6466,1	1617,2	123,3	1517,4	11086	8242,4	3195	11581,6	11846,1	471,1	-30
<b>Max</b>	23009	6772	24248	9833	2793	17557,3	7531,3	13144,4	4098,6	203,8	3031,8	15821,2	18689,8	9318	68394,1	85535,3	7935,4	5953,3
<b>Std.Dev.</b>	3260,3	1557,1	2445,6	1342,8	445,1	3735,0	1482,4	1788,5	624,1	23,9	345,6	1200,0	3252,5	1566,6	18660,2	24008,0	2615,7	1435,4

Таблиця В.2

**Коефіцієнти кореляції виробництва основних видів промислової та сільськогосподарської продукції, розраховані за даними 1996-2012 рр.**

№ п/п	Назва продуктів /Коефіцієнт кореляції	Нафта, тис.тонн	Вугілля готове, млн.тонн	М'ясо, включаючи субпродукти, тис.тонн	Ковбасні вироби, тис.тонн	Олія, тис.тонн	Цукор-пісок, тис.тонн	Тканини, млн.кв.м	Вуття, млн.пар	Кокс, млн.тонн	Бензин автомобільний, тис.тонн	Дизельне паливо, тис.тонн	Мазут топковий, тис.тонн	Аміак, тис.тонн	Мінеральні добрива, тис.тонн	Сірчана кислота, тис.тонн
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Нафта, тис.тонн	1	-0,3	-0,2	0,26	-0,3	-0,1	0,43	-0,2	0,02	0,39	0,4	0,26	-0	-0,1	0,21
2	Вугілля готове, млн.тонн	-0,3	1	-0,5	-0,3	-0,3	0,11	-0,3	-0,2	0,29	0,06	-0	0,16	0,61	0,25	0,02
3	М'ясо, включаючи субпродукти, тис.тонн	-0,2	-0,5	1	0,7	0,88	0,02	0,46	0,78	0,09	-0,1	-0,3	-0,6	0,08	0,57	0,34
4	Ковбасні вироби, тис.тонн	0,26	-0,3	0,7	1	0,67	0,03	0,71	0,84	0,6	0,49	0,26	-0	0,47	0,68	0,43
5	Олія, тис.тонн	-0,3	-0,3	0,88	0,67	1	-0,1	0,28	0,9	0,35	0,01	-0,2	-0,5	0,12	0,46	0,07
6	Цукор-пісок, тис.тонн	-0,1	0,11	0,02	0,03	-0,1	1	0,24	0,01	-0,1	0	0,06	0,25	0,32	0,32	0,52
7	Тканини, млн.кв.м	0,43	-0,3	0,46	0,71	0,28	0,24	1	0,44	0,17	0,51	0,29	0,11	0,31	0,46	0,55
8	Вуття, млн.пар	-0,2	-0,2	0,78	0,84	0,9	0,01	0,44	1	0,62	0,3	0,06	-0,2	0,43	0,62	0,23
9	Кокс, млн.тонн	0,02	0,29	0,09	0,6	0,35	-0,1	0,17	0,62	1	0,58	0,42	0,26	0,62	0,45	-0
10	Бензин автомобільний, тис.тонн	0,39	0,06	-0,1	0,49	0,01	0	0,51	0,3	0,58	1	0,9	0,74	0,4	0,19	0,02
11	Дизельне паливо, тис.тонн	0,4	-0	-0,3	0,26	-0,2	0,06	0,29	0,06	0,42	0,9	1	0,91	0,18	-0,1	-0,2
12	Мазут топковий, тис.тонн	0,26	0,16	-0,6	-0	-0,5	0,25	0,11	-0,2	0,26	0,74	0,91	1	0,16	-0,1	-0,2
13	Аміак, тис.тонн	-0	0,61	0,08	0,47	0,12	0,32	0,31	0,43	0,62	0,4	0,18	0,16	1	0,77	0,57
14	Мінеральні добрива, тис.тонн	-0,1	0,25	0,57	0,68	0,46	0,32	0,46	0,62	0,45	0,19	-0,1	-0,1	0,77	1	0,61
15	Сірчана кислота, тис.тонн	0,21	0,02	0,34	0,43	0,07	0,52	0,55	0,23	-0	0,02	-0,2	-0,2	0,57	0,61	1
16	Хімічні волокна і нитки, тис.тонн	0,77	0,19	-0,2	0,36	-0,3	0,26	0,56	-0	0,32	0,5	0,39	0,37	0,53	0,34	0,46
17	Шини, тис.шт.	0,69	0,38	-0,6	-0,2	-0,7	0,1	0,06	-0,5	0,01	0,31	0,32	0,39	0,24	-0,2	0,22
18	Цемент, тис.тонн	0,31	-0,1	0,64	0,91	0,64	-0,1	0,65	0,78	0,59	0,45	0,14	-0,2	0,57	0,68	0,44
19	Сталь, млн.тонн	0,29	0,63	-0,8	-0,3	-0,6	-0	-0,1	-0,4	0,34	0,45	0,46	0,6	0,38	-0,1	-0,2
20	Готовий прокат, млн.тонн	0,15	0,59	-0,4	0,1	-0,2	-0,1	0,09	0,03	0,64	0,65	0,52	0,53	0,59	0,26	-0,1
21	Трактори, шт.	-0,1	0,14	0,3	0,44	0,11	0,41	0,34	0,38	0,29	-0	-0,1	-0,1	0,66	0,68	0,76
22	Верстати деревообробні, шт.	0,59	-0,1	0,01	0,5	-0,2	0,61	0,66	0,13	0,23	0,58	0,59	0,57	0,37	0,36	0,5
23	Екскаватори, штук	0,7	-0,1	0,28	0,64	0,06	0,17	0,72	0,25	0,3	0,4	0,2	0,05	0,51	0,54	0,64
24	Легкові автомобілі, шт.	0,52	0,27	-0	0,39	0	-0,1	0,38	0,17	0,4	0,21	-0	-0,1	0,54	0,34	0,46
25	Вантажні автомобілі, шт.	0,37	0,14	0,44	0,62	0,35	-0,1	0,5	0,46	0,45	0,19	-0,1	-0,3	0,61	0,63	0,47
26	Автобуси, шт.	0,03	-0,1	0,78	0,81	0,66	0,31	0,66	0,78	0,36	0,17	-0,1	-0,3	0,63	0,83	0,7
27	Електроенергія, млрд.кВт.год.	-0,1	-0,1	0,43	0,44	0,52	-0,4	0,39	0,46	0,25	0,28	-0	-0,2	0,06	0,25	-0
28	Посівні площі зернових та зернобобових культур, тис.га	0,09	0,25	-0,7	-0,7	-0,8	0,53	-0,2	-0,8	-0,5	-0,2	0,04	0,38	-0,1	-0,3	0,08
29	Посівні площі цукрових буряків, тис.га	-0,2	-0,2	0,74	0,75	0,89	-0,2	0,23	0,93	0,54	0,15	-0	-0,3	0,3	0,48	0,08
30	Посівні площі соняшника, тис.га	0,02	0,48	-0,9	-0,6	-0,8	0,17	-0,4	-0,7	-0	0,09	0,32	0,62	-0	-0,3	-0,3
31	Посівні площі картоплі, тис.га	-0,5	0,63	-0,5	-0,5	-0,3	0,14	-0,6	-0,3	0,08	-0,4	-0,3	-0	0,11	-0	-0,3
32	Посівні площі овочів відкритого ґрунту, тис.га	0,06	0,11	-0,7	-0,8	-0,9	0,32	-0,4	-0,9	-0,7	-0,4	-0,1	0,23	-0,4	-0,5	-0
33	Посівні площі кормових культур, тис.га	-0,3	-0,1	0,56	0,49	0,61	-0,3	0,32	0,59	0,23	0,11	-0,1	-0,3	0,13	0,37	0,04
34	Зернові та зернобобові культури, тис.тонн	0,09	0,16	0,07	0,08	-0,1	0,84	0,4	-0	-0,2	0,03	-0,1	0,08	0,38	0,37	0,64
35	Цукрові буряки, тис.тонн	0,25	-0,5	0,64	0,63	0,68	-0,4	0,27	0,63	0,26	0,08	-0	-0,4	-0	0,16	-0,1
36	Насіння соняшнику, тис.тонн	-0,3	-0,1	0,61	0,67	0,69	0,22	0,48	0,75	0,49	0,14	-0,1	-0,2	0,33	0,61	0,18
37	Картопля, тис.тонн	-0,3	-0,1	0,79	0,72	0,93	-0,1	0,32	0,91	0,43	0,1	-0,2	-0,4	0,28	0,52	0,14
38	Овочі, тис.тонн	-0,1	-0,4	0,3	0,23	0,1	0,24	0,26	0,07	-0,2	-0,1	-0,1	-0	-0,1	0,23	0,24
39	Плоди та ягоди, тис.тонн	0,15	0,04	-0,6	-0,7	-0,8	0,4	-0,2	-0,9	-0,7	-0,3	-0	0,29	-0,3	-0,4	0,05
40	Велика рогата худоба, всього, тис.голів	0,16	0,12	-0,7	-0,7	-0,9	0,36	-0,3	-0,9	-0,6	-0,3	0,01	0,34	-0,3	-0,5	0
41	Поголівя корів, тис.голів	-0,1	0	-0,3	-0,6	-0,6	0,49	-0,3	-0,7	-0,6	-0,5	-0,3	0,08	-0,3	-0,2	0,11
42	Свині, тис.голів	0,08	-0,3	-0,2	-0,4	-0,5	0,57	0,05	-0,6	-0,7	-0,3	-0,1	0,16	-0,4	-0,2	0,2
43	Вівці та кози, тис.голів	-0,3	-0,4	0,96	0,7	0,95	0,06	0,38	0,88	0,21	-0	-0,3	-0,5	0,16	0,57	0,26
44	Птиця, млн. голів	-0,7	-0,1	0,71	0,25	0,6	0,33	0,11	0,49	-0,1	-0,4	-0,5	-0,5	0,12	0,53	0,33
45	М'ясо (у забійній вазі), тис.тонн	0,39	0,13	-0,7	-0,4	-0,8	0,52	0,08	-0,7	-0,4	0,24	0,44	0,69	-0,1	-0,3	0,08
46	Молоко, тис.тонн	-0,3	-0,2	0,87	0,75	0,97	-0,1	0,37	0,94	0,4	0,14	-0,1	-0,4	0,25	0,55	0,14
47	Яйця від птиці, млн. шт.	0,05	-0,4	0,08	-0,3	-0,3	0,53	0,14	-0,4	-0,8	-0,4	-0,3	-0,1	-0,4	-0,1	0,27
48	Вовна, тонн	-0,2	-0,2	0,88	0,8	0,87	-0,1	0,48	0,9	0,43	0,07	-0,2	-0,5	0,39	0,68	0,35
49	Експорт товарів, млн.долл.США	-0,2	-0,2	0,9	0,76	0,84	-0,1	0,47	0,85	0,35	-0	-0,3	-0,6	0,36	0,67	0,38
50	Імпорт товарів, млн.долл.США	0,22	-0,2	0,71	0,82	0,69	-0,2	0,65	0,74	0,37	0,3	-0	-0,3	0,43	0,64	0,47
51	Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.долл.США	0,24	-0,1	0,33	0,34	0,26	-0,1	0,34	0,25	0,29	0,18	-0	-0,2	0,26	0,41	0,35
52	Прямі іноземні інвестиції з України, млн.долл.США	1	-0,3	-0,2	0,26	-0,3	-0,1	0,43	-0,2	0,02	0,39	0,4	0,26	-0	-0,1	0,21

## Продовження табл. В.2

№ п/п	Назва продуктів /Коефіцієнт кореляції	Хімічні волокна і нитки, тис.тонн	Шини, тис.шт.	Цемент, тис.тонн	Сталь, млн.тонн	Готовий прокат, млн.тонн	Трактори, шт.	Верстати деревообробні, шт.	Екскаватори, штук	Легкові автомобілі, шт.	Вантажні автомобілі, шт.	Автобуси, шт.	Електроенергія, млрд.кВт.год.	Посівні площі зернових та зернобобових культур, тис.га	Посівні площі цукрових буряків, тис.га	Посівні площі соняшника, тис.га	Посівні площі картоплі, тис.га
18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	Нафта, тис.тонн	0,77	0,69	0,31	0,29	0,15	-0,1	0,59	0,7	0,52	0,37	0,03	-0,1	0,09	-0,2	0,02	0,77
2	Вугілля готове, млн.тонн	0,19	0,38	-0,1	0,63	0,59	0,14	-0,1	-0,1	0,27	0,14	-0,1	-0,1	0,25	-0,2	0,48	0,19
3	М'ясо, включаючи субпродукти, тис.тонн	-0,2	-0,6	0,64	-0,8	-0,4	0,3	0,01	0,28	-0	0,44	0,78	0,43	-0,7	0,74	-0,9	-0,2
4	Ковбасні вироби, тис.тонн	0,36	-0,2	0,91	-0,3	0,1	0,44	0,5	0,64	0,39	0,62	0,81	0,44	-0,7	0,75	-0,6	0,36
5	Олія, тис.тонн	-0,3	-0,7	0,64	-0,6	-0,2	0,11	-0,2	0,06	0	0,35	0,66	0,52	-0,8	0,89	-0,8	-0,3
6	Цукор-пісок, тис.тонн	0,26	0,1	-0,1	-0	-0,1	0,41	0,61	0,17	-0,1	-0,1	0,31	-0,4	0,53	-0,2	0,17	0,26
7	Тканини, млн.кв.м	0,56	0,06	0,65	-0,1	0,09	0,34	0,66	0,72	0,38	0,5	0,66	0,39	-0,2	0,23	-0,4	0,56
8	Взуття, млн.пар	-0	-0,5	0,78	-0,4	0,03	0,38	0,13	0,25	0,17	0,46	0,78	0,46	-0,8	0,93	-0,7	-0
9	Кокс, млн.тонн	0,32	0,01	0,59	0,34	0,64	0,29	0,23	0,3	0,4	0,45	0,36	0,25	-0,5	0,54	-0	0,32
10	Бензин автомобільний, тис.тонн	0,5	0,31	0,45	0,45	0,65	-0	0,58	0,4	0,21	0,19	0,17	0,28	-0,2	0,15	0,09	0,5
11	Дизельне паливо, тис.тонн	0,39	0,32	0,14	0,46	0,52	-0,1	0,59	0,2	-0	-0,1	-0,1	-0	0,04	-0	0,32	0,39
12	Мазут топковий, тис.тонн	0,37	0,39	-0,2	0,6	0,53	-0,1	0,57	0,05	-0,1	-0,3	-0,3	-0,2	0,38	-0,3	0,62	0,37
13	Аміак, тис.тонн	0,53	0,24	0,57	0,38	0,59	0,66	0,37	0,51	0,54	0,61	0,63	0,06	-0,1	0,3	-0	0,53
14	Мінеральні добрива, тис.тонн	0,34	-0,2	0,68	-0,1	0,26	0,68	0,36	0,54	0,34	0,63	0,83	0,25	-0,3	0,48	-0,3	0,34
15	Сірчана кислота, тис.тонн	0,46	0,22	0,44	-0,2	-0,1	0,76	0,5	0,64	0,46	0,47	0,7	-0	0,08	0,08	-0,3	0,46
16	Хімічні волокна і нитки, тис.тонн	1	0,71	0,43	0,55	0,5	0,28	0,77	0,83	0,73	0,57	0,29	-0,1	0,17	-0,2	0,19	1
17	Шини, тис.шт.	0,71	1	-0	0,66	0,39	-0,1	0,39	0,47	0,5	0,22	-0,2	-0,3	0,49	-0,5	0,43	0,71
18	Цемент, тис.тонн	0,43	-0	1	-0,2	0,21	0,35	0,34	0,73	0,54	0,84	0,82	0,43	-0,7	0,74	-0,7	0,43
19	Сталь, млн.тонн	0,55	0,66	-0,2	1	0,87	-0,1	0,2	0,15	0,32	0,08	-0,3	-0,2	0,42	-0,5	0,76	0,55
20	Готовий прокат, млн.тонн	0,5	0,39	0,21	0,87	1	0,03	0,22	0,25	0,35	0,3	0,01	0,17	0,04	-0,1	0,47	0,5
21	Трактори, шт.	0,28	-0,1	0,35	-0,1	0,03	1	0,35	0,4	0,37	0,36	0,63	-0	-0,1	0,23	-0,1	0,28
22	Верстати деревообробні, шт.	0,77	0,39	0,34	0,2	0,22	0,35	1	0,67	0,29	0,21	0,37	-0,2	0,2	-0,1	0,11	0,77
23	Екскаватори, штук	0,83	0,47	0,73	0,15	0,25	0,4	0,67	1	0,64	0,81	0,63	0,06	-0,1	0,14	-0,3	0,83
24	Легкові автомобілі, шт.	0,73	0,5	0,54	0,32	0,35	0,37	0,29	0,64	1	0,67	0,34	0,13	-0,2	0,13	-0,1	0,73
25	Вантажні автомобілі, шт.	0,57	0,22	0,84	0,08	0,3	0,36	0,21	0,81	0,67	1	0,71	0,26	-0,5	0,43	-0,5	0,57
26	Автобуси, шт.	0,29	-0,2	0,82	-0,3	0,01	0,63	0,37	0,63	0,34	0,71	1	0,32	-0,5	0,63	-0,7	0,29
27	Електроенергія, млрд.кВт.год.	-0,1	-0,3	0,43	-0,2	0,17	-0	-0,2	0,06	0,13	0,26	0,32	1	-0,6	0,34	-0,4	-0,1
28	Посівні площі зернових та зернобобових культур, тис.га	0,17	0,49	-0,7	0,42	0,04	-0,1	0,2	-0,1	-0,2	-0,5	-0,5	-0,6	1	-0,9	0,72	0,17
29	Посівні площі цукрових буряків, тис.га	-0,2	-0,5	0,74	-0,5	-0,1	0,23	-0,1	0,14	0,13	0,43	0,63	0,34	-0,9	1	-0,7	-0,2
30	Посівні площі соняшника, тис.га	0,19	0,43	-0,7	0,76	0,47	-0,1	0,11	-0,3	-0,1	-0,5	-0,7	-0,4	0,72	-0,7	1	0,19
31	Посівні площі картоплі, тис.га	-0,1	-0	-0,5	0,38	0,22	0,08	-0,3	-0,5	0,01	-0,3	-0,4	-0,3	0,35	-0,3	0,65	-0,1
32	Посівні площі овочів відкритого ґрунту, тис.га	-0	0,38	-0,8	0,25	-0,2	-0,1	0,01	-0,3	-0,3	-0,5	-0,6	-0,6	0,92	-0,9	0,66	-0
33	Посівні площі кормових культур, тис.га	-0,3	-0,5	0,45	-0,4	-0	0,2	-0,2	-0	0,04	0,24	0,43	0,87	-0,6	0,54	-0,6	-0,3
34	Зернові та зернобобові культури, тис.тонн	0,39	0,29	0,05	0,04	0,02	0,35	0,54	0,37	0,13	0,12	0,44	-0,1	0,52	-0,3	0,04	0,39
35	Цукрові буряки, тис.тонн	-0	-0,3	0,66	-0,4	-0,2	-0,1	-0	0,26	0,23	0,47	0,42	0,31	-0,8	0,77	-0,7	-0
36	Насіння соняшнику, тис.тонн	0,03	-0,5	0,52	-0,3	0,03	0,33	0,24	0,17	0,15	0,29	0,61	0,45	-0,6	0,63	-0,4	0,03
37	Картопля, тис.тонн	-0,2	-0,5	0,7	-0,6	-0,1	0,2	-0,1	0,1	0,11	0,4	0,67	0,55	-0,8	0,93	-0,8	-0,2
38	Овочі, тис.тонн	-0,1	-0,3	-0,1	-0,4	-0,3	0,28	0,28	-0	-0,3	-0,2	0,22	0,17	0,02	-0	-0	-0,1
39	Плоди та ягоди, тис.тонн	0,09	0,39	-0,8	0,25	-0,2	-0,1	0,16	-0,2	-0,3	-0,5	-0,5	-0,6	0,93	-0,9	0,65	0,09
40	Велика рогата худоба, усього, тис.голів	0,12	0,46	-0,8	0,34	-0,1	-0,1	0,15	-0,2	-0,2	-0,5	-0,6	-0,6	0,94	-0,9	0,72	0,12
41	Поголівя корів, тис.голів	-0	0,12	-0,7	0,07	-0,3	0,09	0,09	-0,2	-0,4	-0,4	-0,3	-0,6	0,82	-0,7	0,52	-0
42	Свині, тис.голів	0,01	0,06	-0,6	-0,1	-0,4	0,08	0,3	-0,1	-0,4	-0,5	-0,2	-0,4	0,76	-0,7	0,33	0,01
43	Вівці та кози, тис.голів	-0,3	-0,7	0,62	-0,7	-0,3	0,3	-0	0,13	-0,1	0,33	0,76	0,43	-0,7	0,85	-0,8	-0,3
44	Птиця, млн. голів	-0,5	-0,7	0,15	-0,7	-0,4	0,4	-0,2	-0,1	-0,3	0,03	0,55	0,22	-0,3	0,43	-0,5	-0,5
45	М'ясо (у забійній вазі), тис.тонн	0,44	0,58	-0,5	0,5	0,17	-0,1	0,55	0,1	-0,1	-0,4	-0,4	-0,5	0,86	-0,8	0,68	0,44
46	Молоко, тис.тонн	-0,2	-0,6	0,73	-0,6	-0,1	0,21	-0,1	0,13	0,05	0,41	0,72	0,57	-0,9	0,93	-0,8	-0,2
47	Яйця від птиці, млн. шт.	-0,1	-0,1	-0,5	-0,3	-0,6	0,11	0,25	-0	-0,4	-0,4	-0,1	-0,3	0,59	-0,5	0,08	-0,1
48	Вовна, тонн	-0,1	-0,5	0,81	-0,5	-0,1	0,45	-0	0,35	0,22	0,63	0,83	0,57	-0,8	0,86	-0,8	-0,1
49	Експорт товарів, млн.долл.США	-0,1	-0,5	0,79	-0,6	-0,2	0,45	-0	0,37	0,2	0,65	0,84	0,54	-0,8	0,82	-0,9	-0,1
50	Імпорт товарів, млн.долл.США	0,3	-0,2	0,9	-0,3	0,05	0,32	0,2	0,58	0,52	0,73	0,77	0,48	-0,7	0,7	-0,7	0,3
51	Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.долл.США	0,32	0,05	0,45	0,1	0,26	0,16	0,14	0,53	0,26	0,54	0,43	0,12	-0,2	0,1	-0,3	0,32
52	Прямі іноземні інвестиції з України, млн.долл.США	0,77	0,69	0,31	0,29	0,15	-0,1	0,59	0,7	0,52	0,37	0,03	-0,1	0,09	-0,2	0,02	0,77





## Додаток Г

Таблиця Г.1

## Аналіз виконання організаційно-технічних заходів ВАТ «Дніпрошина» за 2007-2012 рр.\*

Рік	Завдання на рік	Виконані заходи	Обсяг витрат
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продовжити технічне переоснащення підприємства;</li> <li>- довести долю поставки сировини на підприємство від виробника до 97%;</li> <li>- забезпечити фінансування інвестиційного проекту по організації виробництва ЦМК вантажних шин;</li> <li>- реалізувати комплекс організаційно-технічних заходів Програми енергозбереження та модернізації енергетичної системи підприємства;</li> <li>- проведення комплексу робіт з розвитку діляниць по випуску шин нових конструкцій: ЦМК шин вантажних та легкових шин з літнім та зимовим рисунком протектору (інвестиційні програми).</li> </ul>	<p>Виконано близько 60% заходів, ті, що невиконані, перенесені на 2008 рік (причина - <b>перенесення термінів монтажних робіт</b> та наладки імпортного устаткування).</p> <p>В цехах підприємства: встановлена система рентгенівського контролю шин, закінчені роботи з установки лінії розкрою і стиковки корду. Протягом 2007 року продовжувались роботи по впровадженню комплексу ІТ-підприємство, роботи за "сировинною програмою".</p>	36 млн.
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реалізувати весь обсяг вироблених шин з рентабельністю не менше 8%;</li> <li>- розширити ринки збуту в Європі та Латинській Америці;</li> <li>- розробити оптимальну схему і затвердити порядок відвантаження продукції автомобільним транспортом цілодобово;</li> <li>- розробити програму і здійснити відповідно до неї комплекс заходів щодо просування нового та існуючого асортименту підприємства;</li> <li>- удосконалювати нормування праці з метою виявлення резервів зростання продуктивності праці;</li> <li>- проводити роботу по мінімізації витрат, пов'язаних з обслуговуванням кредитних договорів і договорів застави; - продовжити технічне переозброєння підприємства;</li> </ul>	<p>Виконано 65 заходів, не виконано 27 заходів, з них виключено - 5 заходів; частково виконані і перенесені на 2009 рік 22 заходи (освоєння нових розмірів вантажних шин; придбання прес-форм аграрних шин; розробка і освоєння протекторних гум з покращеними гістерезисними характеристиками для вантажних шин ЦМК; впровадження системи "ІТ-підприємство" та ін.).</p> <p>Освоєно серійне виробництво нових розмірів і розширено виробництво існуючих типоразмерів шин: легкові шини серії "PIONEER"; легкові шини серії "SAMURAI" (зимові); вантажних шин, аграрних шин.</p> <p>Виконаний монтаж лінії розкрою/стиківки каркаса з текстильного гумового полотна (виробник "KONSTRUKTA-Industry", Словаччина).</p>	24,5 млн.

Продовження табл. Г.1

2008	<p>- відповідно до переліку науково-технічної продукції, що вводиться в експлуатацію, освоїти: серійне виробництво комбінованої легковантажної шини, вантажних ЦМК шин;</p> <p>- з урахуванням цін на енергоносії реалізовувати комплекс заходів щодо програми енергозбереження і модернізації енергетичної системи підприємства;</p> <p>- продовжити роботи по вдосконаленню системи обліку всіх матеріальних ресурсів;</p> <p>- за рахунок розвитку інформаційних технологій вдосконалити систему управління підприємством;</p> <p>- реалізувати комплекс заходів щодо програми зниження залишків технологічно-неминучих відходів.</p>	<p>Для проведення стендових випробувань придбано оснащення (обода) для нових типоразмерів шин.</p> <p>У автокамерному цеху впроваджена нова система управління із застосуванням програмованого контролера, що дозволило підвищити надійність і поліпшити технічні і технологічні характеристики устаткування.</p> <p>Придбано устаткування для облаштування виробничої і складської підлоги. За допомогою даного устаткування виконані сучасні підлоги на ділянці завершальних операцій.</p>	
2009	<p>- забезпечити максимально ефективний випуск протекторних деталей для вантажного і сільськогосподарського асортименту шин на агрегати "Триплекс";</p> <p>- провести реорганізацію роботи ремонтної ділянки цеху вулканізації з метою зниження кількості ремонтних покришок;</p> <p>- забезпечити виконання програми по організації виробництва і підвищення якості легкових шин "Р";</p> <p>- реалізувати весь обсяг вироблених підприємством шин з рентабельністю не менше 11,5%;</p> <p>- у повному обсязі реалізувати залишки готової продукції, знятої з виробництва як вантажного, так і легкового асортименту;</p> <p>- провести постачання продукції на адресу підприємств машинобудівного комплексу на суму не менше 40 млн. грн.;</p> <p>- у повному обсязі реалізувати залишки неліквідних товарів народного споживання;</p>	<p>У зв'язку з відсутністю фінансування виконано 42 заходи:</p> <p>- розроблена документація на шини: 18.4R38 моделей De-11 (прес-форма); 520/85R38 моделей Dt-181; серії 65R38 (540/65R38 моделей Dt-187 і 650/65R38 моделей Dt-188); серії 85R24; серії 65R28; 420/85R34, 540/65R34, 600/65R34; серії легкових шин з дорожнім ненапрямленим малюнком протектора; 480/80R38; 18.4R24 (підвищеній вантажопідйомності 154A8); 800/65R32 (ведуча); 380/85R30 (ведуча); 380/85R34 (ведуча); 480/80R42 (ведуча). Розроблена і випробувана в підготовчому цеху уніфікована гумова суміш для металокордного брекера легкових і вантажних шин.</p> <p>Розроблена технологічна документація на виготовлення зразків шин 385/65R22.5 з протекторною гумою з покращуваним гістерезисом. В результаті проведених верстатних випробувань встановлено зниження теплоутворення в протекторі. Видана технологічна документація на освоєння у виробництві протектора гум ЦМК шин.</p>	

2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- з мінімальними витратами забезпечити ритмічність виробництва сировиною і матеріалами в об'ємах, передбачених плановою потребою на рік;</li> <li>- удосконалювати нормування праці з метою виявлення резервів зростання продуктивності праці;</li> <li>- проводити роботу по мінімізації витрат, пов'язаних з обслуговуванням облігаційних позик і кредитних договорів;</li> <li>- провести роботу по переоформленню кредитних ліній, що діють на 2009-2010 р.р.;</li> <li>- розширення асортименту високошвидкісних легкових шин;</li> <li>- розширення виробничих потужностей і модернізація існуючих моделей аграрних шин;</li> <li>; - розширення асортименту аграрних шин;</li> <li>- придбання і освоєння прес-форм для нових типорозмерів легкових і аграрних шин</li> <li>- виготовлення і освоєння установки механізованого дозування техвуглецю в "біг-бегах";</li> <li>- розробка проекту і освоєння ділянки розважування хімікатів. Основним завданням підприємства на 2009р. визначене вдосконалення роботи по зниженню витрат на виробництво продукції, що випускається, і отримання позитивних фінансових результатів при постійному вдосконаленні якості продукції.</li> </ul>	<p>У підготовчому цеху виготовлений і змонтований 100 метровий транспортер з метою виключення з технологічного процесу нової черги підготовчого цеху, для забезпечення роботи протекторного агрегату № 3.</p> <p>Виготовлена установка механізованого дозування техвуглецю в "біг-бегах".</p> <p>Виготовлена і освоєна УФТ у РС № 6 за типом РС № 10 і № 2.</p> <p>У цехах була проведена адаптація технологічних програм і електричних схем на новому устаткуванні, що дозволило підвищити якість обслуговування і ефективність пошуку несправностей.</p> <p>Виконана реконструкція заочувального пристрою лінії Дуплекс 5-5 і розкаточного пристрою на складальному верстаті для збирання ЦМК шин. Для зниження витрат на електроенергію, споживану споживачами ГПП-1 живлять від ГПП-2 шляхом прокладки кабельної лінії між ГПП-1 і РУ турбокомпресорною. На ТЕЦ встановлений теплообмінник, що дозволяє нагріти хімічно очищену воду перед подачею її на деаератор з 42 °С до 47 °С.</p> <p>Придбаний і встановлений електричний нагрівач води, що дозволяє нагріти в ремонтні дні питну воду на побутові потреби підприємства до необхідної температури 50-55 °С і не запускати парові казани на ТЕЦ.</p> <p>Придбана установка пневматична УП 1224 АС, призначена для відбору проб повітря і газовий хроматограф з програмним забезпеченням.</p> <p>Проведена низка заходів щодо вдосконалення системи управління підприємством.</p>	6,5 млн.
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення обсягів реалізації існуючого і нового асортименту продукції на даному цільовому сегменті ринку, розширення географії постачань існуючого і нового</li> </ul>	<p>Виконано 11 заходів.</p> <p>У зв'язку з відсутністю фінансування протягом року проводилися коректування термінів виконання заходів.</p>	2,5 млн.

<p>асортименту продукції, завоювання нових ринкових ніш;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення показника фінансового результату від здійснення зовнішньоекономічних торгових операцій;</li> <li>- вдосконалення структури управління, форм і систем оплати праці, моральне і матеріальне заохочення, внесення дій, що коректують, розробити додаткову мотивацію праці вулканізаторникам покришок цеху вулканізації за перевиконання норми виробітку за місяць;</li> <li>- провести атестацію робочих місць за умовами праці по списках №1 і №2;</li> <li>- провести реструктуризацію кредитної заборгованості підприємства;</li> <li>- проводити роботу з мінімізації витрат, пов'язаних з обслуговуванням облігаційних позик і кредитних договорів;</li> <li>- опрацювати можливість фінансування по схемі "міжнародного факторингу";</li> <li>- опрацювати можливість дофінансування інвестиційного проекту по збільшенню потужностей виробництва легкових шин за рахунок кредитних засобів зарубіжних і українських банків, в т.ч. по схемі лізингу;</li> <li>- удосконалити методи проведення комплексного аналізу фінансово- господарської діяльності підприємства в цілому і структурних підрозділів;</li> <li>- удосконалити ефективність функціонування системи бюджетного планування для оперативного обліку грошових потоків на ВАТ "Днепрошина".</li> </ul> <p>Основним завданням підприємства на 2010 р. є вдосконалення роботи по зниженню витрат на виробництво продукції, що випускається, і отримання позитивних фінансових результатів при постійному вдосконаленню якості продукції.</p>	<p>У 2010 році відпрацьована конструкція, проведені попередні і приймальні випробування легкових шин направленої літньої серії SATOYA SPRINT 175/70R13, 175/65R14, 185/65R14, 195/65R15, розроблена робоча документація на серійне виробництво, яке планується освоїти в 2011 р. Розроблена конструкторська і технологічна документація на виготовлення дослідних зразків шин 125R15, 145R15, 135R15, 155R15, 165 R15, 145 R13, 155 R14 для тестування на відповідність вимогам DOT, розроблена конструкторська документація на модернізацію діафрагмового вузла ФВ55" Розроблений технологічний проект на аграрні шини 320/85 R24, мод. DT-184 380/85 R24 мод. Dt-185, 420/85 R24 мод. DT-186. Розроблений технічний проект і робоча документація на виготовлення дослідних зразків аграрних шин 380/85 R30 мод. DT-217 і 380/85R34 мод. DT-218. Освоєння серійного виробництва шин заплановане на 2011 р. Розроблена робоча документація на серійне виробництво шин 600/55 R26.5 мод. DT-163. Розроблена робоча документація дослідних зразків шин із зимовим малюнком протектора без шпильок протиковзання.</p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удосконалювати структуру підприємства, форми і систему оплати праці, моральне і матеріальне заохочення;</li> <li>- розробити і запровадити заходи щодо раціональної організації праці з метою усунення невідповідностей технологічної інструкції, умов на робочому місці і мінімізації непродуктивних витрат праці;</li> <li>- оптимізувати чисельність працівників за рахунок вдосконалення структури підприємства;</li> <li>- розробити заходи щодо ефективності використання робочого часу з метою вивільнення трудових ресурсів;</li> <li>- удосконалювати методи проведення комплексного аналізу фінансово- господарської діяльності підприємства в цілому і структурних підрозділів;</li> <li>- удосконалювати ефективність функціонування системи бюджетного планування для оперативного обліку грошових потоків на ВАТ "Дніпрошина";</li> <li>- розширення асортименту продукції і технічних можливостей.</li> </ul>	<p>Виконано 23 заходи.</p> <p>У 2011 році розроблена конструкторська документація на модернізацію діафрагмового вузла ФВ-55, конструкторська і технологічна документація на виготовлення дослідних зразків легкових шин 135R15, 155R15, 165R15 для тестування на відповідність DOT.- Виконано проектування технічного завдання і виконана розробка технічного проекту легкової шини 155/70R13 SPRINT.- Виконано проектування конструкторської документації брекерних шаблонів для збірки автошин 380/85R30 і 520/85R42.- Виконані креслення модернізації прес-форм 145R14, 155R15.- Розроблено технічне завдання і технічний проект на покришку 365/80R20 ІНС 146к і вставка для неї. Крім того, виконувалися роботи по поліпшенню параметрів існуючого технологічного устаткування, проведені роботи по вдосконаленню системи управління виробництвом.</p>	8,8 млн. грн.
2012	<p>Заходи, направлені на стабільну роботу підприємства в 2012 році: Економічна служба:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалювати структуру підприємства, форми і систему оплати праці, моральне і матеріальне заохочення.</li> <li>2. Розробити і запровадити заходи щодо раціональної організації праці з метою усунення невідповідностей технологічної інструкції, умов на робочому місці і мінімізації непродуктивних витрат праці.</li> <li>3. Оптимізувати чисельність працівників за рахунок вдосконалення структури підприємства.</li> <li>4. Розробити заходи щодо ефективного використання робочого часу з метою вивільнення трудових ресурсів.</li> <li>5. Удосконалювати методи проведення комплексного аналізу фінансово- господарської діяльності підприємства в</li> </ol>		

<p>цілому і структурних підрозділів.</p> <p>6. Удосконалювати ефективність функціонування системи бюджетного планування для оперативного обліку грошових потоків на ВАТ "Дніпрошина".</p> <p>Технічна служба:</p> <p>1. Розширення асортименту продукції і технічних можливостей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка технічної документації для нового асортименту легкових і легко-вантажних шин з посадочним діаметром 14", 15", 16", 17";</li> <li>- розробка технічної документації для нового асортименту аграрних шин з посадочним діаметром 24", 28", 30", 32", 34", 38";</li> <li>- розробка конструкторської документації на оснащення для нового асортименту шин;</li> <li>- розробка гумових сумішей для нового асортименту легкових і аграрних шин;</li> <li>- освоєння серійного виробництва нового асортименту легкових і аграрних шин;</li> <li>- виготовлення/закупівля оснащення для нових типорозмірів шин (прес-форми для нового асортименту шин; обіддя для випробувань).</li> </ul> <p>2. Розробка нових і вдосконалення існуючих рецептур і технологій:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка складу протекторних гум для шин, що поставляються на експорт в країни ЄС;</li> <li>- розробка рецептури протекторних гум легкових шин із застосуванням кремнекислотного наповнювача.</li> </ul> <p>3. Удосконалення існуючого технологічного устаткування і оснащення:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- модернізація перфоруючого пристрою на лінії обгумування текстильного корду.</li> </ul> <p>4. Проведення робіт по заощадженню енергоресурсів:</p>		
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реконструкція системи скидання пари горизонтального казана;</li> <li>- зміна системи скидання пари автоклавпреса;</li> <li>- автономне регулювання обігріву магістралі пом'якшувальних засобів ємкості ПСМ;</li> <li>- реконструкція системи охолодження першого оборотного циклу і установкою нового насоса;</li> <li>- придбання і установка пластинчастого теплообмінника в системі випара деаераторів;</li> <li>- установка парових калориферів на вентустановках з прокладкою конденсатопроводів, що підводять і відвідних, до них;</li> <li>- придбання і установка додаткового циркуляційного насоса і теплообмінника на систему гарячого водопостачання.</li> </ul>		
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

*\*Складено за даними фінансової звітності емітента ВАТ «Дніпрошина» (<http://www.smida.gov.ua>)*



## Додаток Д

Таблиця Д.1

**Відповідність можливих та запланованих й фактично реалізованих  
бізнес-процесів ВАТ «Дніпрошина» протягом 2007-2011 рр.**

Види бюджетів	Бізнес-процеси в організації	
	можливі	Заплановані, реалізовані
<b>Бюджет розробки бачення та стратегії підприємства</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- моніторинг зовнішнього середовища;</li> <li>- аналіз та виявлення причин конкуренції;</li> <li>- визначення економічних трендів;</li> <li>- ідентифікація політичних та правових питань;</li> <li>- оцінювання нових технологічних інновацій;</li> <li>- ідентифікація соціальних та культурних змін;</li> <li>- аналіз екологічних проблем;</li> <li>- визначення концепції бізнесу та стратегії організації;</li> <li>- обрання релевантних ринків;</li> <li>- визначення довгострокового бачення;</li> <li>- формулювання стратегії бізнес-одиниць;</li> <li>- розробка загального формулювання місії;</li> <li>- розробка організаційної структури та системи взаємовідносин між організаційними одиницями;</li> <li>- розробка та ранжування цілей організації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>+</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>+</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
<b>Бюджет управління програмною роботою з навколишнім середовищем</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка стратегії управління навколишнім середовищем;</li> <li>- навчання персоналу та проведення тренінгів;</li> <li>- впровадження програми щодо попередження забруднення навколишнього середовища;</li> <li>- управління відновлювальними роботами;</li> <li>- впровадження програм реагування на погрози;</li> <li>- управління зв'язками з державними агентствами та PR;</li> <li>- розробка та управління інформаційною системою навколишнього середовища</li> <li>- здійснення моніторингу програми управління навколишнім середовищем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>+</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
<b>Бюджет управління поліпшеннями та змінами</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поліпшення процесів та систем: <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення спрямованості поліпшень;</li> <li>- впровадження безперервного поліпшення бізнес-процесів;</li> </ul> </li> <li>- проведення реорганізації бізнес-процесів та систем;</li> <li>- управління поліпшеннями;</li> <li>- впровадження TQM: <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення напрямлення TQM;</li> <li>- розробка та впровадження системи TQM;</li> <li>- управління життєвим циклом TQM.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>+</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вимірювання показників діяльності організації (якості продуктів та послуг; витрат на забезпечення якості; тривалості циклів; продуктивності);</li> <li>- здійснення оцінки якості;</li> <li>- здійснення порівняльного аналізу діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>+</li> <li>-</li> </ul>

Бюджет управління людськими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка та управління стратегіями в області людських ресурсів:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ідентифікація вимог організації в стратегічному плані;</li> <li>- визначення витрат на людські ресурси;</li> <li>- визначення вимог до людських ресурсів;</li> <li>- визначення ролі організаційної структури;</li> </ul> </li> <li>- деталізація стратегії до рівня функцій:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз, розробка та реорганізація функцій;</li> <li>- визначення та систематизація виходу функцій та метрики (показники);</li> <li>- визначення сфери відповідальності за виконання функцій.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>+</li> <li>+</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>+</li> <li>-</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління прийомом персоналу:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- планування та прогнозування потреби в робочій силі;</li> <li>- розробка планів просування та кар'єри;</li> <li>- пошук, підбір, прийом персоналу;</li> <li>- реорганізація та скорочення персоналу;</li> </ul> </li> <li>- управління звільненням персоналу:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення працевлаштування персоналу, який звільняється;</li> <li>- розвиток та навчання персоналу;</li> <li>- управління виробництвом, здійснення матеріального та морального стимулювання;</li> <li>- забезпечення здоров'я та задоволеності персоналу;</li> <li>- управління задоволеністю персоналу;</li> <li>- розробка системи підтримки роботи та сім'ї;</li> <li>- управління та адміністрування.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>+</li> <li>-</li> <li>+</li> <li>+</li> <li>+</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
Бюджет управління інформаційними ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування управління інформаційними ресурсами;</li> <li>- визначення вимог на основі стратегії бізнесу;</li> <li>- визначення архітектури систем підприємства;</li> <li>- планування та прогнозування інформаційних технологій та методологій;</li> <li>- встановлення стандартів даних підприємства;</li> <li>- встановлення стандартів якості та контролю;</li> <li>- розробка та розгортання системи підтримки підприємства;</li> <li>- проведення оцінки специфічних потреб;</li> <li>- вибір інформаційних технологій;</li> <li>- визначення життєвих циклів даних;</li> <li>- розробка системи підтримки підприємства;</li> <li>- тестування, оцінювання та розгортання системної безпеки та контролю;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+</li> <li>-</li> <li>+</li> <li>+</li> <li>+</li> <li>+</li> <li>-</li> <li>+</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запровадження системної безпеки та контролю:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлення стратегії системної безпеки та рівні безпеки;</li> <li>- тестування, оцінювання та розгортання системної безпеки та контролю;</li> </ul> </li> <li>- управління зберіганням та пошуком даних;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлення бази даних;</li> <li>- збір та упорядкування інформації;</li> <li>- зберігання інформації;</li> <li>- зміна та оновлення інформації;</li> <li>- здійснення можливості пошуку інформації;</li> <li>- знищення інформації;</li> </ul> </li> <li>- управління обладнанням та мережевими операціями;</li> <li>- управління інформаційними послугами;</li> <li>- забезпечення розподільного доступу до інформації та комунікаціям;</li> <li>- оцінювання та проведення аудиту якості інформації;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>+</li> <li>-</li> </ul>



## Продовження табл. Д.1

Бюджет розробки та забезпечення виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування та отримання необхідних ресурсів;</li> <li>- перетворення ресурсів або входів у продукти: <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка та налаштування процесу виробництва (для існуючого процесу);</li> <li>- розробка графіку виробництва;</li> <li>- переміщення матеріалів або ресурсів;</li> <li>- виготовлення продукту;</li> <li>- пакування продукту;</li> <li>- складування або зберігання продукту;</li> <li>- підготовка продукту до поставки;</li> </ul> </li> <li>- поставка продукту: <ul style="list-style-type: none"> <li>- планування поставки продукту;</li> <li>- поставка продукту споживачеві;</li> <li>- підтвердження спеціальних вимог щодо обслуговування споживача;</li> <li>- ідентифікація та планування ресурсів для задоволення вимог щодо обслуговування;</li> <li>- забезпечення обслуговування спеціальних клієнтів;</li> </ul> </li> <li>- управління процесом виробництва та поставки: <ul style="list-style-type: none"> <li>- документування та здійснення моніторингу статусу замовлень;</li> <li>- управління запасами;</li> <li>- забезпечення якості продукту;</li> <li>- планування та виконання поточного ремонту;</li> <li>- здійснення моніторингу зовнішніх обмежень;</li> </ul> </li> </ul> <p><b>(виробництво та поставка для організацій, орієнтованих на сервіс):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планування та отримання необхідних ресурсів;</li> <li>- розробка вимог до кваліфікації персоналу;</li> <li>- надання послуги споживачу;</li> <li>- забезпечення якості обслуговування.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">-</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>
Бюджет продажу продукту/ послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- позиціонування продуктів та послуг на сегментах споживчого ринку: <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка цінової стратегії;</li> <li>- розробка рекламної стратегії;</li> <li>- розробка маркетингових слоганів;</li> </ul> </li> <li>- ідентифікація виділених (особливих) цільових споживачів та їх потреби;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Може тут</u></b> <b><u>як експерт</u></b> <b><u>поставить</u></b> <b><u>оценку</u></b></p>
Бюджет обслуговування споживачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка прогнозу продаж;</li> <li>- продаж продуктів та послуг;</li> <li>- проведення переговорів щодо умов постачання;</li> <li>- обробка замовлень споживачів: <ul style="list-style-type: none"> <li>- отримання замовлень від споживачів;</li> <li>- включення замовлень у процеси виробництва та доставки</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;">-</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виставлення рахунку споживачам;</li> <li>- надання після продажного обслуговування;</li> <li>- відгуки на запити споживача: <ul style="list-style-type: none"> <li>- відгуки на інформаційні запити;</li> <li>- робота зі скаргами споживачів.</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>

Додаток Е

Таблиця Е.1

Параметри регресійної моделі, отримані на першому етапі

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,937994112
R-квадрат	0,879832954
Нормований R-квадрат	0,796640383
Стандартна похибка	96291,54668
Спостереження	23
Статистика Дарбіна-Уотсона	1,108211

<i>Дисперсійний аналіз</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	9	8,8254E+11	98060026469	10,5758597	0,000118548
Залишок	13	1,20537E+11	9272061963		
Підсумок	22	1,00308E+12			

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
У-перетин	-54495,61713	452164,6642	-0,12052162	0,905912772	-1031337,985	922346,751	-1031337,99	922346,751
Змінна X 1	-62874776,9	114365842,6	-0,54976884	0,591798093	-309947158,7	184197604,9	-309947158,7	184197604,9
Змінна X 2	7070,456403	149109,1155	0,047418002	0,962900808	-315060,2032	329201,116	-315060,203	329201,116
Змінна X 3	28619,21552	36694,39139	0,779934329	0,44939707	-50654,19751	107892,6285	-50654,1975	107892,6285
Змінна X 4	60237719,96	110365449,9	0,545802332	0,594444344	-178192338,7	298667778,7	-178192338,7	298667778,7
Змінна X 5	4422,165437	1469,093111	3,010132852	0,010041302	1248,382726	7595,948148	1248,382726	7595,948148
Змінна X 6	19728,92667	4655,856981	4,237442592	0,000969569	9670,559181	29787,29416	9670,559181	29787,29416
Змінна X 7	936452,1185	11768854,05	0,079570374	0,937790805	-24488611,28	26361515,52	-24488611,3	26361515,52
Змінна X 8	-1301,544629	2408,240937	-0,54045449	0,598021701	-6504,232866	3901,143608	-6504,23287	3901,143608
Змінна X 9	-172115,5646	394898,3662	-0,43584775	0,670097073	-1025241,617	681010,4881	-1025241,62	681010,4881

Таблиця Е.2

**Параметри регресійної моделі, отримані на другому етапі**

**ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ**

<i>Регресійна статистика</i>								
Множинний R	0,937983033							
R-квадрат	0,87981217							
Нормований R-квадрат	0,81113341							
Стандартна похибка Спостереження	92796,88012 23							
Статистика Дарбіна-Уотсона	1,11354							
<i>Дисперсійний аналіз</i>								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>			
Регресія	8	8,82519E+11	1,10315E+11	12,81054242	3,11689E-05			
Залишок	14	1,20558E+11	8611260960					
Підсумок	22	1,00308E+12						
	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
Y-перетин	-37732,16462	271678,1873	-0,13888551	0,891518656	-620423,9242	544959,595	-620423,924	544959,595
Змінна X 1	-62314234,92	109624858,5	-0,56843161	0,578746296	-297436172,1	172807702,3	-297436172,1	172807702,3
Змінна X 3	28036,02042	33317,1433	0,841489325	0,414216929	-43422,14502	99494,18586	-43422,145	99494,18586
Змінна X 4	59701998,44	105801257,3	0,564284395	0,581488895	-167219129,9	286623126,8	-167219129,9	286623126,8
Змінна X 5	4432,532826	1400,009178	3,166074119	0,006868615	1429,811778	7435,253874	1429,811778	7435,253874
Змінна X 6	19668,17596	4313,664485	4,559505272	0,000445544	10416,2858	28920,06613	10416,2858	28920,06613
Змінна X 7	954809,7609	11335593,96	0,084231119	0,934065296	-23357621,26	25267240,78	-23357621,3	25267240,78
Змінна X 8	-1310,201237	2314,161664	-0,56616669	0,58024328	-6273,584367	3653,181892	-6273,58437	3653,181892
Змінна X 9	-175593,502	373944,6067	-0,46957089	0,645891488	-977624,9165	626437,9125	-977624,917	626437,9125

## Параметри регресійної моделі, отримані на третьому етапі

ВИВЕДЕННЯ  
ПІДСУМКІВ

<i>Регресійна статистика</i>								
Множинний R	0,937950564							
R-квадрат	0,879751261							
Нормований R-квадрат	0,823635183							
Стандартна похибка	89673,01687							
Спостереження	23							
Статистика Дарбіна-Уотсона	1,10409							
<i>Дисперсійний аналіз</i>								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>			
Регресія	7	8,82458E+11	1,26065E+11	15,67734759	7,41273E-06			
Залишок	15	1,20619E+11	8041249954					
Підсумок	22	1,00308E+12						
	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
Y-перетин	-41959,2836	258014,6214	-0,16262367	0,872985315	-591904,4311	507985,864	-591904,431	507985,864
Змінна X 1	-70167166,3	55727001,73	-1,25912329	0,227228134	-188946458,8	48612126,24	-188946458,8	48612126,24
Змінна X 3	29067,26763	29943,01591	0,970752836	0,347065592	-34754,76003	92889,29529	-34754,7600	92889,29529
Змінна X 4	67297564,92	53475366,91	1,258477853	0,227454943	-46682481,58	181277611,4	-46682481,58	181277611,4
Змінна X 5	4463,677071	1304,8451	3,420848246	0,003792038	1682,465576	7244,888567	1682,465576	7244,888567
Змінна X 6	19870,41754	3463,039124	5,737855343	3,92436E-05	12489,12437	27251,7107	12489,12437	27251,7107
Змінна X 8	-1219,95243	1982,133866	-0,61547429	0,54746698	-5444,770756	3004,8659	-5444,77076	3004,8659
Змінна X 9	-188892,319	327568,0556	-0,57665061	0,572728124	-887087,1025	509302,4638	-887087,103	509302,4638

Таблиця Е.4

**Параметри регресійної моделі, отримані на четвертому етапі**

ВИВЕДЕННЯ  
ПІДСУМКІВ

<i>Регресійна статистика</i>					
Множинний R		0,936528451			
R-квадрат		0,87708554			
Нормований R-квадрат		0,830992617			
Стандартна похибка		87782,64116			
Спостереження		23			
Статистика Дарбіна-Уотсона		1,00528			
<i>Дисперсійний аналіз</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	6	8,79784E+11	1,46631E+11	19,02863803	1,86047E-06
Залишок	16	1,23293E+11	7705792088		
Підсумок	22	1,00308E+12			

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
Y-перетин	-71609,8719	247509,1712	-0,28932209	0,77605026	-596305,8755	453086,1316	-596305,876	453086,1316
Змінна X 1	-77349654,6	53172154,71	-1,45470228	0,165089005	-190069587,1	35370277,99	-190069587,1	35370277,99
Змінна X 3	21487,30306	26336,34958	0,815880082	0,426548745	-34343,26397	77317,8701	-34343,2639	77317,8701
Змінна X 4	74299652,33	50980644,26	1,45740905	0,16435065	-33774485,6	182373790,3	-33774485,6	182373790,3
Змінна X 5	3952,694192	937,622861	4,215654669	0,00065665	1965,02252	5940,365863	1965,02252	5940,365863
Змінна X 6	20142,0762	3358,521551	5,997304436	1,86167E-05	13022,32856	27261,82383	13022,32856	27261,82383
Змінна X 8	-2105,25300	1227,314197	-1,71533337	0,105581989	-4707,042872	496,5368669	-4707,04287	496,5368669



## Параметри регресійної моделі, отримані на п'ятому етапі

ВИВЕДЕННЯ  
ПІДСУМКІВ

<i>Регресійна статистика</i>								
Множинний R	0,933794322							
R-квадрат	0,871971835							
Нормований R-квадрат	0,834316492							
Стандартна похибка	86915,14231							
Спостереження	23							
Статистика Дарбіна-Уотсона	0,880607							
<i>Дисперсійний аналіз</i>								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість</i>			
					<i>F</i>			
Регресія	5	8,74655E+11	1,74931E+11	23,15665648	4,92477E-07			
Залишок	17	1,28422E+11	7554241962					
Підсумок	22	1,00308E+12						
	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
Y-перетин	125434,0028	53624,80721	2,339104033	0,031798184	12295,54922	238572,4564	12295,54922	238572,4564
Змінна X 1	-51432047,6	42218635,46	-1,21823093	0,239774058	-140505582,4	37641487,17	-140505582,4	37641487,17
Змінна X 4	49576736,96	40592483,33	1,221328012	0,23862968	-36065916,7	135219390,6	-36065916,7	135219390,6
Змінна X 5	3811,157276	912,3288916	4,177394042	0,00063171	1886,311569	5736,002984	1886,311569	5736,002984
Змінна X 6	20142,19347	3325,33146	6,057198722	1,2814E-05	13126,35736	27158,02959	13126,35736	27158,02959
Змінна X 8	-2719,92342	959,2976848	-2,83532782	0,011422615	-4743,86462	-695,982217	-4743,86462	-695,982217

## Параметри регресійної моделі, отримані на шостому етапі

ВИВЕДЕННЯ  
ПІДСУМКІВ

<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,927790427
R-квадрат	0,860795077
Нормований R-квадрат	0,82986065
Стандартна похибка	88076,12321
Спостереження	23
Статистика Дарбіна-Уотсона	0,947355

Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	4	8,63444E+11	2,15861E+11	27,82644294	1,71695E-07
Залишок	18	1,39633E+11	7757403480		
Підсумок	22	1,00308E+12			

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
Y-перетин	139605,1993	53047,14295	2,631719478	0,016929871	28157,28756	251053,1111	28157,28756	251053,1111
Змінна X 4	131859,4032	648260,2979	0,203405027	0,841100247	-1230084,94	1493803,751	-1230084,94	1493803,751
Змінна X 5	3979,093008	913,9007274	4,353966343	0,000382512	2059,058827	5899,127189	2059,058827	5899,12719
Змінна X 6	19961,77888	3366,40656	5,929699375	1,30194E-05	12889,22114	27034,33662	12889,22114	27034,33662
Змінна X 8	-3040,012458	934,9370543	-3,25156912	0,004430069	-5004,24232	-1075,78259	-5004,24232	-1075,78259

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

**Матриця попарних порівнянь показників, які визначають ефективність бізнес-процесів при реалізації стратегії розвитку ВАТ «Дніпрошина» поквартально за період з 30.06.2007 р. по 31.12.2012 р.**

Дата, станом на яку проведено аналіз / Критерії																	Власний вектор	Вектор пріоритетів
Станом на 30.06.07р.	К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	К <sub>3</sub>	К <sub>4</sub>	К <sub>5</sub>	К <sub>6</sub>	К <sub>7</sub>	К <sub>8</sub>	К <sub>9</sub>	К <sub>10</sub>	К <sub>11</sub>	К <sub>12</sub>	К <sub>13</sub>	К <sub>14</sub>	К <sub>15</sub>	К <sub>16</sub>		
К <sub>1</sub>	1	3	3	3	0,2	4	3	3	3	3	3	3	0,25	0,25	3	4	<b>1,797</b>	<b>0,089</b>
К <sub>2</sub>	0,33	1	1	0,5	0,17	1	1	3	2	1	1	1	0,33	0,33	1	3	<b>0,834</b>	<b>0,042</b>
К <sub>3</sub>	0,33	1	1	1	0,25	0,5	0,5	2	2	2	0,5	0,5	0,33	0,33	0,33	1	<b>0,666</b>	<b>0,033</b>
К <sub>4</sub>	0,33	2	1	1	0,25	0,5	0,5	2	2	2	0,5	0,5	0,33	0,33	0,33	1	<b>0,695</b>	<b>0,035</b>
К <sub>5</sub>	5	6	4	4	1	6	6	4	5	6	6	6	0,5	0,5	3	4	<b>3,326</b>	<b>0,166</b>
К <sub>6</sub>	0,25	1	2	2	0,17	1	1	3	2	1	1	1	0,33	0,33	1	3	<b>0,934</b>	<b>0,046</b>
К <sub>7</sub>	0,33	1	2	2	0,17	1	1	3	2	1	1	1	0,33	0,33	1	3	<b>0,950</b>	<b>0,047</b>
К <sub>8</sub>	0,33	0,33	0,5	0,5	0,25	0,33	0,33	1	1	0,5	0,33	0,5	0,25	0,25	0,5	1	<b>0,439</b>	<b>0,022</b>
К <sub>9</sub>	0,33	0,5	0,5	0,5	0,2	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,33	0,25	0,5	2	<b>0,533</b>	<b>0,027</b>
К <sub>10</sub>	0,33	1	0,5	0,5	0,17	1	1	2	1	1	0,33	0,5	0,33	0,25	0,5	2	<b>0,611</b>	<b>0,030</b>
К <sub>11</sub>	0,33	1	2	2	0,17	1	1	3	2	3	1	0,5	0,33	0,25	0,5	2	<b>0,894</b>	<b>0,045</b>
К <sub>12</sub>	0,33	1	2	2	0,17	1	1	2	2	2	2	1	0,33	0,25	0,5	2	<b>0,927</b>	<b>0,046</b>
К <sub>13</sub>	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	1	1	3	6	<b>2,760</b>	<b>0,137</b>
К <sub>14</sub>	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	1	1	3	6	<b>2,966</b>	<b>0,148</b>
К <sub>15</sub>	3	1	3	3	0,33	1	1	2	2	2	2	2	0,33	0,33	1	3	<b>1,328</b>	<b>0,066</b>
К <sub>16</sub>	0,25	0,33	1	1	0,25	0,33	0,33	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,17	0,17	0,33	1	<b>0,429</b>	<b>0,021</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 30.09.07р.	К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	К <sub>3</sub>	К <sub>4</sub>	К <sub>5</sub>	К <sub>6</sub>	К <sub>7</sub>	К <sub>8</sub>	К <sub>9</sub>	К <sub>10</sub>	К <sub>11</sub>	К <sub>12</sub>	К <sub>13</sub>	К <sub>14</sub>	К <sub>15</sub>	К <sub>16</sub>		
К <sub>1</sub>	1	3	3	3	0,2	4	3	3	3	3	3	3	0,25	0,25	3	4	<b>1,797</b>	<b>0,089</b>
К <sub>2</sub>	0,33	1	0,2	0,2	0,2	2	4	4	5	4	3	4	0,5	0,5	3	1	<b>1,185</b>	<b>0,059</b>
К <sub>3</sub>	0,33	5	1	1	0,5	3	5	5	6	5	4	5	1	2	4	2	<b>2,295</b>	<b>0,114</b>
К <sub>4</sub>	0,33	5	1	1	0,5	3	5	5	6	5	4	5	1	2	4	2	<b>2,295</b>	<b>0,114</b>
К <sub>5</sub>	5	5	2	2	1	4	6	6	7	6	5	6	3	4	6	4	<b>4,049</b>	<b>0,202</b>
К <sub>6</sub>	0,25	0,5	0,33	0,33	0,25	1	3	3	4	3	3	3	0,33	0,33	2	1	<b>0,980</b>	<b>0,049</b>
К <sub>7</sub>	0,33	0,25	0,2	0,2	0,17	0,33	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	2	<b>0,560</b>	<b>0,028</b>
К <sub>8</sub>	0,33	0,25	0,2	0,2	0,17	0,33	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	2	<b>0,560</b>	<b>0,028</b>
К <sub>9</sub>	0,33	0,2	0,17	0,17	0,14	0,25	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	<b>0,503</b>	<b>0,025</b>
К <sub>10</sub>	0,33	0,25	0,2	0,2	0,17	0,33	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	<b>0,536</b>	<b>0,027</b>
К <sub>11</sub>	0,33	0,33	0,25	0,25	0,2	0,33	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	<b>0,566</b>	<b>0,028</b>
К <sub>12</sub>	0,33	0,25	0,2	0,2	0,17	0,33	1	1	1	1	1	1	0,33	1	0,5	0,5	<b>0,500</b>	<b>0,025</b>
К <sub>13</sub>	4	2	1	1	0,33	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	<b>1,651</b>	<b>0,082</b>
К <sub>14</sub>	4	2	0,5	0,5	0,25	3	2	2	2	2	2	1	0,5	1	1	0,5	<b>1,168</b>	<b>0,058</b>
К <sub>15</sub>	0,33	0,33	0,25	0,25	0,17	0,5	1	1	1	1	1	2	0,5	1	1	0,5	<b>0,601</b>	<b>0,030</b>
К <sub>16</sub>	0,25	1	0,5	0,5	0,25	1	0,5	0,5	1	1	1	2	1	2	2	1	<b>0,805</b>	<b>0,040</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 31.12.07р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	0,33	0,2	0,25	0,25	0,2	1	2	3	2	1	1	0,2	0,17	0,25	0,33	<b>0,519</b>	<b>0,026</b>
K <sub>2</sub>	3	1	0,33	0,33	0,25	0,5	3	5	5	4	4	4	2	0,5	1	1	<b>1,391</b>	<b>0,069</b>
K <sub>3</sub>	5	3	1	2	0,33	3	4	6	6	5	5	5	4	1	2	2	<b>2,712</b>	<b>0,135</b>
K <sub>4</sub>	4	3	0,5	1	1	3	3	5	5	4	4	4	3	0,5	1	1	<b>2,087</b>	<b>0,104</b>
K <sub>5</sub>	4	4	3	1	1	3	3	5	5	4	4	4	3	0,5	1	1	<b>2,377</b>	<b>0,118</b>
K <sub>6</sub>	5	2	0,33	0,33	0,33	1	2	2	3	2	2	2	1	0,33	1	1	<b>1,164</b>	<b>0,058</b>
K <sub>7</sub>	1	0,33	0,25	0,33	0,33	0,5	1	2	3	2	1	1	0,2	0,17	0,25	0,33	<b>0,577</b>	<b>0,029</b>
K <sub>8</sub>	0,5	0,2	0,17	0,2	0,2	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,25	0,25	0,33	0,33	<b>0,374</b>	<b>0,019</b>
K <sub>9</sub>	0,33	0,2	0,17	0,2	0,2	0,33	0,33	1	1	0,5	0,5	0,5	0,25	0,25	0,33	0,33	<b>0,346</b>	<b>0,017</b>
K <sub>10</sub>	0,5	0,25	0,2	0,25	0,25	0,5	0,5	2	2	1	0,5	1	0,2	0,17	0,25	0,33	<b>0,443</b>	<b>0,022</b>
K <sub>11</sub>	1	0,25	0,2	0,25	0,25	0,5	1	2	2	2	1	1	0,2	0,17	0,25	0,33	<b>0,527</b>	<b>0,026</b>
K <sub>12</sub>	1	0,25	0,2	0,25	0,25	0,5	1	2	2	1	1	1	0,33	0,25	0,33	0,33	<b>0,542</b>	<b>0,027</b>
K <sub>13</sub>	5	0,5	0,25	0,33	0,33	1	5	4	4	5	5	3	1	0,33	0,5	0,5	<b>1,246</b>	<b>0,062</b>
K <sub>14</sub>	6	2	1	2	2	3	6	4	4	6	6	4	3	1	2	2	<b>2,892</b>	<b>0,144</b>
K <sub>15</sub>	4	1	0,5	1	1	1	4	3	3	4	4	3	2	0,5	1	1	<b>1,664</b>	<b>0,083</b>
K <sub>16</sub>	3	1	0,5	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	0,5	1	1	<b>1,549</b>	<b>0,077</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 31.03.08р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	0,5	0,2	0,33	0,25	0,2	0,5	0,25	0,25	0,5	0,33	0,25	0,5	3	4	0,5	<b>0,473</b>	<b>0,024</b>
K <sub>2</sub>	2	1	0,17	0,25	0,2	0,17	0,33	0,2	0,2	0,33	0,25	0,2	0,33	2	3	1	<b>0,428</b>	<b>0,021</b>
K <sub>3</sub>	5	6	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	3	4	5	3	<b>2,035</b>	<b>0,101</b>
K <sub>4</sub>	3	4	0,5	1	0,33	1	2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	2	2	0,5	<b>0,916</b>	<b>0,046</b>
K <sub>5</sub>	4	5	1	3	1	3	5	3	3	3	4	4	5	6	6	4	<b>3,372</b>	<b>0,168</b>
K <sub>6</sub>	5	6	0,5	1	0,33	1	2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	2	2	0,5	<b>0,970</b>	<b>0,048</b>
K <sub>7</sub>	2	3	0,5	0,5	0,2	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	2	2	1	<b>0,851</b>	<b>0,042</b>
K <sub>8</sub>	4	5	0,5	2	0,33	2	1	1	1	0,5	0,5	1	1	2	2	1	<b>1,175</b>	<b>0,058</b>
K <sub>9</sub>	4	5	1	2	0,33	2	2	1	1	1	2	1	3	4	5	3	<b>1,851</b>	<b>0,092</b>
K <sub>10</sub>	2	3	1	2	0,33	2	2	2	1	1	1	1	2	4	5	3	<b>1,674</b>	<b>0,083</b>
K <sub>11</sub>	3	4	1	2	0,25	2	2	2	0,5	1	1	1	3	4	5	3	<b>1,687</b>	<b>0,084</b>
K <sub>12</sub>	4	5	1	2	0,25	2	1	1	1	1	1	1	3	4	5	3	<b>1,668</b>	<b>0,083</b>
K <sub>13</sub>	2	3	0,33	1	0,2	1	1	1	0,33	0,5	0,33	0,33	1	2	2	0,5	<b>0,767</b>	<b>0,038</b>
K <sub>14</sub>	0,33	0,5	0,25	0,5	0,17	0,5	0,5	0,5	0,25	0,25	0,25	0,25	0,5	1	2	0,5	<b>0,418</b>	<b>0,021</b>
K <sub>15</sub>	0,25	0,33	0,2	0,5	0,17	0,5	0,5	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5	0,5	1	0,33	<b>0,333</b>	<b>0,017</b>
K <sub>16</sub>	2	1	0,33	2	0,25	2	1	1	0,33	0,33	0,33	0,33	2	2	3	1	<b>0,863</b>	<b>0,043</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 30.06.08р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	0,2	0,25	0,25	0,2	0,14	2	3	4	3	2	3	0,5	0,5	0,5	2	<b>0,815</b>	<b>0,041</b>
K <sub>2</sub>	5	1	2	2	1	0,33	5	6	7	6	5	6	3	3	2	4	<b>2,841</b>	<b>0,141</b>
K <sub>3</sub>	4	0,5	1	1	0,5	0,25	4	5	6	5	4	5	2	2	1	2	<b>1,878</b>	<b>0,094</b>
K <sub>4</sub>	4	0,5	1	1	0,5	0,25	4	5	6	5	4	5	2	2	1	2	<b>1,878</b>	<b>0,094</b>
K <sub>5</sub>	5	1	2	2	1	0,33	5	6	7	6	5	6	3	3	2	4	<b>2,841</b>	<b>0,141</b>
K <sub>6</sub>	7	3	4	4	3	1	7	8	9	8	7	8	5	5	4	6	<b>4,965</b>	<b>0,247</b>
K <sub>7</sub>	0,5	0,2	0,25	0,25	0,2	0,14	1	2	3	2	1	1	0,33	0,25	0,33	1	<b>0,543</b>	<b>0,027</b>
K <sub>8</sub>	0,33	0,17	0,2	0,2	0,17	0,125	0,5	1	2	1	0,5	0,5	0,25	0,2	0,25	0,5	<b>0,359</b>	<b>0,018</b>
K <sub>9</sub>	0,25	0,14	0,17	0,17	0,14	0,11	0,33	0,5	1	0,5	0,33	0,5	0,2	0,17	0,2	0,33	<b>0,261</b>	<b>0,013</b>
K <sub>10</sub>	0,33	0,17	0,2	0,2	0,17	0,125	0,5	1	2	1	0,5	1	0,25	0,2	0,25	0,5	<b>0,374</b>	<b>0,019</b>
K <sub>11</sub>	0,5	0,2	0,25	0,25	0,2	0,14	1	2	3	2	1	2	0,33	0,25	0,33	1	<b>0,567</b>	<b>0,028</b>
K <sub>12</sub>	0,33	0,17	0,2	0,2	0,17	0,125	1	2	2	1	0,5	1	0,33	0,25	0,33	1	<b>0,448</b>	<b>0,022</b>
K <sub>13</sub>	2	0,33	0,5	0,5	0,33	0,2	3	4	5	4	3	3	1	0,5	0,5	3	<b>1,196</b>	<b>0,060</b>
K <sub>14</sub>	2	0,33	0,5	0,5	0,33	0,2	4	5	6	5	4	4	2	1	1	3	<b>1,496</b>	<b>0,074</b>
K <sub>15</sub>	2	0,5	1	1	0,5	0,25	3	4	5	4	3	3	2	1	1	2	<b>1,547</b>	<b>0,077</b>
K <sub>16</sub>	0,5	0,25	0,5	0,5	0,25	0,17	1	2	3	2	1	1	0,33	0,33	0,5	1	<b>0,644</b>	<b>0,032</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 30.09.08р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	0,17	0,33	0,33	0,17	0,125	1	1	0,5	1	1	1	0,33	1	1	0,5	<b>0,524</b>	<b>0,026</b>
K <sub>2</sub>	6	1	0,5	0,5	2	0,5	6	6	7	6	6	6	0,5	6	6	3	<b>2,602</b>	<b>0,130</b>
K <sub>3</sub>	3	2	1	1	0,33	0,2	5	6	7	6	5	6	1	3	2	1	<b>2,040</b>	<b>0,102</b>
K <sub>4</sub>	3	2	1	1	0,33	0,2	5	6	7	6	5	6	1	3	2	1	<b>2,040</b>	<b>0,102</b>
K <sub>5</sub>	6	1	3	3	1	0,5	6	6	7	6	5	6	1	3	2	1	<b>2,686</b>	<b>0,134</b>
K <sub>6</sub>	8	2	5	5	2	1	8	9	10	9	6	7	5	6	4	3	<b>4,796</b>	<b>0,239</b>
K <sub>7</sub>	1	0,17	0,2	0,2	0,17	0,125	1	1	2	1	1	1	0,33	1	1	0,5	<b>0,537</b>	<b>0,027</b>
K <sub>8</sub>	1	0,17	0,17	0,17	0,17	0,11	1	1	2	1	1	1	0,33	1	1	0,5	<b>0,522</b>	<b>0,026</b>
K <sub>9</sub>	0,5	0,14	0,14	0,14	0,14	0,1	0,5	0,5	1	0,5	0,33	0,33	0,25	0,5	0,5	0,33	<b>0,304</b>	<b>0,015</b>
K <sub>10</sub>	1	0,17	0,17	0,17	0,17	0,11	1	1	2	1	1	1	0,33	1	1	0,5	<b>0,522</b>	<b>0,026</b>
K <sub>11</sub>	1	0,17	0,2	0,2	0,2	0,17	1	1	3	1	1	1	0,33	1	1	0,5	<b>0,567</b>	<b>0,028</b>
K <sub>12</sub>	1	0,17	0,17	0,17	0,17	0,14	1	1	3	1	1	1	0,33	1	1	0,5	<b>0,543</b>	<b>0,027</b>
K <sub>13</sub>	3	2	1	1	1	0,2	3	3	4	3	3	3	1	1	1	0,5	<b>1,489</b>	<b>0,074</b>
K <sub>14</sub>	1	0,17	0,33	0,33	0,33	0,17	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0,5	<b>0,651</b>	<b>0,032</b>
K <sub>15</sub>	1	0,17	0,5	0,5	0,5	0,25	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0,5	<b>0,721</b>	<b>0,036</b>
K <sub>16</sub>	2	0,33	1	1	1	0,33	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	<b>1,377</b>	<b>0,069</b>



продовження таблиці Ж.1

Станом на 31.12.08р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	0,14	0,5	0,5	0,2	0,14	2	2	0,5	2	1	1	0,33	0,5	0,33	1	<b>0,590</b>	<b>0,029</b>
K <sub>2</sub>	7	1	2	4	0,25	1	4	3	3	3	2	2	1	1	0,5	2	<b>1,580</b>	<b>0,079</b>
K <sub>3</sub>	2	0,5	1	1	1	0,33	1	2	3	2	2	2	1	1	0,33	1	<b>1,188</b>	<b>0,059</b>
K <sub>4</sub>	2	0,25	1	1	0,25	0,33	3	3	4	3	2	2	1	1	0,5	2	<b>1,399</b>	<b>0,070</b>
K <sub>5</sub>	5	4	1	4	1	0,5	1	2	3	2	2	2	1	1	0,33	1	<b>1,563</b>	<b>0,078</b>
K <sub>6</sub>	7	1	3	3	2	1	3	3	4	3	1	1	3	4	3	2	<b>1,650</b>	<b>0,082</b>
K <sub>7</sub>	0,5	0,25	1	0,33	1	0,33	1	1	3	2	2	2	1	1	0,33	1	<b>0,885</b>	<b>0,044</b>
K <sub>8</sub>	0,5	0,33	0,5	0,33	0,5	0,33	1	1	3	2	2	2	1	1	0,33	1	<b>0,812</b>	<b>0,040</b>
K <sub>9</sub>	2	0,33	0,33	0,25	0,33	0,25	0,33	0,33	1	1	0,5	1	0,33	0,33	0,2	1	<b>0,467</b>	<b>0,023</b>
K <sub>10</sub>	0,5	0,33	0,5	0,33	0,5	0,33	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,33	0,33	0,25	1	<b>0,500</b>	<b>0,025</b>
K <sub>11</sub>	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	2	2	1	1	0,33	0,5	0,33	1	<b>0,671</b>	<b>0,033</b>
K <sub>12</sub>	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0,33	0,5	0,33	1	<b>0,616</b>	<b>0,031</b>
K <sub>13</sub>	3	1	1	1	1	0,33	1	1	3	3	3	3	1	1	0,5	3	<b>1,446</b>	<b>0,072</b>
K <sub>14</sub>	2	1	1	1	1	0,25	1	1	3	3	2	2	1	1	0,5	2	<b>1,306</b>	<b>0,065</b>
K <sub>15</sub>	3	2	3	2	3	0,33	3	3	5	4	3	3	2	2	1	3	<b>2,558</b>	<b>0,127</b>
K <sub>16</sub>	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,33	0,5	0,33	1	<b>0,732</b>	<b>0,036</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 31.03.09р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	2	3	0,5	0,25	0,2	0,33	0,2	0,17	0,2	0,5	0,5	1	2	3	3	<b>0,666</b>	<b>0,033</b>
K <sub>2</sub>	0,5	1	0,5	0,25	0,2	0,5	0,33	0,17	0,14	0,25	0,25	0,25	0,5	1	1	0,33	<b>0,371</b>	<b>0,018</b>
K <sub>3</sub>	0,33	2	1	0,33	1	0,5	0,25	0,174	0,14	0,2	0,25	0,25	0,33	1	1	1	<b>0,449</b>	<b>0,022</b>
K <sub>4</sub>	2	4	3	1	0,5	0,33	0,5	0,5	0,33	0,5	1	1	2	3	3	1	<b>1,070</b>	<b>0,053</b>
K <sub>5</sub>	4	5	1	2	1	0,5	0,25	0,17	0,14	0,2	0,25	0,25	0,33	1	1	1	<b>0,621</b>	<b>0,031</b>
K <sub>6</sub>	5	2	2	3	2	1	2	1	0,5	1	1	1	2	3	3	1	<b>1,616</b>	<b>0,080</b>
K <sub>7</sub>	3	3	4	2	4	0,5	1	0,5	0,33	0,5	1	1	2	3	3	1	<b>1,398</b>	<b>0,070</b>
K <sub>8</sub>	5	6	6	2	6	1	2	1	0,5	2	2	2	3	4	5	3	<b>2,546</b>	<b>0,127</b>
K <sub>9</sub>	6	7	7	3	7	2	3	2	1	2	3	3	4	5	6	4	<b>3,551</b>	<b>0,177</b>
K <sub>10</sub>	5	4	5	2	5	1	2	0,5	0,5	1	2	1	2	3	4	1	<b>1,878</b>	<b>0,094</b>
K <sub>11</sub>	2	4	4	1	4	1	1	0,5	0,33	0,5	1	1	2	3	3	1	<b>1,388</b>	<b>0,069</b>
K <sub>12</sub>	2	4	4	1	4	1	1	0,5	0,33	1	1	1	2	3	3	1	<b>1,450</b>	<b>0,072</b>
K <sub>13</sub>	1	2	3	0,5	3	0,5	0,5	0,33	0,25	0,5	0,5	0,5	1	2	3	0,5	<b>0,847</b>	<b>0,042</b>
K <sub>14</sub>	0,5	1	1	0,33	1	0,33	0,33	0,25	0,2	0,33	0,33	0,33	0,5	1	1	0,33	<b>0,468</b>	<b>0,023</b>
K <sub>15</sub>	0,33	1	1	0,33	1	0,33	0,33	0,2	0,17	0,25	0,33	0,33	0,33	1	1	1	<b>0,457</b>	<b>0,023</b>
K <sub>16</sub>	0,33	3	1	1	1	1	1	0,33	0,25	1	1	1	2	3	1	1	<b>0,956</b>	<b>0,048</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 30.06.09р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	1	1	0,5	0,33	0,5	2	2	2	2	1	1	0,5	0,33	0,33	1	<b>0,848</b>	<b>0,042</b>
K <sub>2</sub>	1	1	1	0,5	0,33	0,5	2	2	2	2	1	1	0,5	0,33	0,33	1	<b>0,848</b>	<b>0,042</b>
K <sub>3</sub>	1	1	1	0,5	0,33	0,5	2	2	2	2	1	1	0,5	0,33	0,33	1	<b>0,848</b>	<b>0,042</b>
K <sub>4</sub>	2	2	2	1	0,5	1	5	5	5	5	4	2	1	0,5	0,33	2	<b>1,354</b>	<b>0,067</b>
K <sub>5</sub>	3	3	3	2	1	3	2	3	2	2	2	2	3	0,5	0,33	2	<b>1,861</b>	<b>0,093</b>
K <sub>6</sub>	2	2	2	1	0,33	1	5	5	5	5	4	2	1	0,5	0,5	2	<b>1,354</b>	<b>0,067</b>
K <sub>7</sub>	0,5	0,5	0,5	0,2	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	0,2	0,17	1	<b>0,632</b>	<b>0,031</b>
K <sub>8</sub>	0,5	0,5	0,5	0,2	0,33	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	0,33	0,17	1	<b>0,616</b>	<b>0,031</b>
K <sub>9</sub>	0,5	0,5	0,5	0,2	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	0,33	0,17	1	<b>0,632</b>	<b>0,031</b>
K <sub>10</sub>	0,5	0,5	0,5	0,2	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	0,33	0,17	1	<b>0,632</b>	<b>0,031</b>
K <sub>11</sub>	1	1	1	0,25	0,5	0,25	1	1	1	1	1	1	0,5	0,33	0,17	1	<b>0,719</b>	<b>0,036</b>
K <sub>12</sub>	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	0,33	0,33	1	<b>0,732</b>	<b>0,036</b>
K <sub>13</sub>	2	2	2	1	0,33	1	2	2	2	2	2	2	1	0,33	0,33	2	<b>1,542</b>	<b>0,077</b>
K <sub>14</sub>	3	3	3	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	1	1	2	<b>2,113</b>	<b>0,105</b>
K <sub>15</sub>	3	3	3	3	3	2	6	6	6	6	6	3	3	1	1	2	<b>2,311</b>	<b>0,115</b>
K <sub>16</sub>	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	<b>0,771</b>	<b>0,038</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 30.09.09р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	2	3	5	3	1	2	6	5	4	2	1	2	3	2	2	<b>2,377</b>	<b>0,118</b>
K <sub>2</sub>	0,5	1	0,5	4	0,5	1	1	5	4	3	1	0,5	1	2	1	1	<b>1,237</b>	<b>0,062</b>
K <sub>3</sub>	0,33	2	1	5	1	0,5	2	4	3	2	0,5	0,5	2	2	0,5	0,5	<b>1,205</b>	<b>0,060</b>
K <sub>4</sub>	0,2	0,25	0,2	1	0,33	0,25	0,33	1	1	2	0,25	0,25	0,33	0,33	0,25	0,25	<b>0,385</b>	<b>0,019</b>
K <sub>5</sub>	0,33	2	1	3	1	0,5	2	4	3	2	0,5	0,5	2	1	0,5	0,5	<b>1,118</b>	<b>0,056</b>
K <sub>6</sub>	1	1	2	4	2	1	1	5	4	3	1	0,5	1	2	1	1	<b>1,536</b>	<b>0,076</b>
K <sub>7</sub>	0,5	1	0,5	3	0,5	1	1	5	4	3	1	0,5	1	2	1	1	<b>1,215</b>	<b>0,060</b>
K <sub>8</sub>	0,17	0,2	0,25	1	4	0,2	0,2	1	1	2	0,25	0,25	0,33	0,33	0,25	0,25	<b>0,426</b>	<b>0,021</b>
K <sub>9</sub>	0,2	0,25	0,33	1	3	0,25	0,25	1	1	2	0,25	0,25	0,33	0,33	0,25	0,25	<b>0,448</b>	<b>0,022</b>
K <sub>10</sub>	0,25	0,33	0,5	0,5	2	0,33	0,33	0,5	0,5	1	0,25	0,25	0,33	0,33	0,25	0,25	<b>0,403</b>	<b>0,020</b>
K <sub>11</sub>	0,5	1	2	4	2	1	1	4	4	4	1	0,5	1	2	1	1	<b>1,477</b>	<b>0,074</b>
K <sub>12</sub>	1	2	2	4	2	2	2	4	4	4	2	1	2	3	2	2	<b>2,237</b>	<b>0,111</b>
K <sub>13</sub>	0,5	1	0,5	3	0,5	1	1	3	3	3	1	0,5	1	2	1	1	<b>1,156</b>	<b>0,058</b>
K <sub>14</sub>	0,33	0,5	0,5	3	1	0,5	0,5	3	3	3	0,5	0,33	0,5	1	0,5	0,5	<b>0,810</b>	<b>0,040</b>
K <sub>15</sub>	0,5	1	2	4	2	1	1	4	4	4	1	0,5	1	2	1	1	<b>1,477</b>	<b>0,074</b>
K <sub>16</sub>	0,5	1	2	4	2	1	1	4	4	4	1	0,5	1	2	1	1	<b>1,477</b>	<b>0,074</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 31.12.09р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	0,33	0,33	0,5	0,33	0,33	3	3	2	2	2	2	0,25	3	2	2	<b>1,061</b>	<b>0,053</b>
K <sub>2</sub>	3	1	1	2	1	1	4	5	3	5	3	3	0,5	4	3	3	<b>2,045</b>	<b>0,102</b>
K <sub>3</sub>	2	1	1	2	1	1	3	5	3	5	3	3	0,5	4	3	3	<b>2,045</b>	<b>0,102</b>
K <sub>4</sub>	2	0,5	0,5	1	0,5	0,5	2	0,33	2	3	2	2	0,33	2	1	1	<b>1,167</b>	<b>0,058</b>
K <sub>5</sub>	3	1	1	2	1	1	5	5	3	5	3	3	0,5	4	3	3	<b>2,045</b>	<b>0,102</b>
K <sub>6</sub>	3	1	1	2	1	1	5	5	3	5	3	3	0,5	4	3	3	<b>2,045</b>	<b>0,102</b>
K <sub>7</sub>	0,33	0,25	0,33	0,5	0,2	0,2	1	1	1	3	1	1	0,2	1	1	1	<b>0,683</b>	<b>0,034</b>
K <sub>8</sub>	0,33	0,2	0,2	3	0,2	0,2	1	1	1	1	1	1	0,2	1	1	1	<b>0,574</b>	<b>0,029</b>
K <sub>9</sub>	0,5	0,33	0,33	0,5	0,33	0,33	1	1	1	2	1	1	0,25	1	1	1	<b>0,648</b>	<b>0,032</b>
K <sub>10</sub>	0,5	0,2	0,2	0,33	0,2	0,2	0,33	1	0,5	1	0,5	0,5	0,25	1	1	1	<b>0,590</b>	<b>0,029</b>
K <sub>11</sub>	0,5	0,33	0,33	0,5	0,33	0,33	1	1	1	2	1	1	0,25	1	1	1	<b>0,648</b>	<b>0,032</b>
K <sub>12</sub>	0,5	0,33	0,33	0,5	0,33	0,33	1	1	1	2	1	1	0,25	1	1	1	<b>0,648</b>	<b>0,032</b>
K <sub>13</sub>	4	2	2	3	2	2	5	5	4	4	4	4	1	5	4	4	<b>2,758</b>	<b>0,137</b>
K <sub>14</sub>	0,33	0,25	0,25	0,5	0,25	0,25	1	1	1	1	1	1	0,2	1	0,5	1	<b>0,571</b>	<b>0,028</b>
K <sub>15</sub>	0,5	0,33	0,33	1	0,33	0,33	1	1	1	1	1	1	0,25	2	1	1	<b>0,666</b>	<b>0,033</b>
K <sub>16</sub>	0,5	0,33	0,33	1	0,33	0,33	1	1	1	1	1	1	0,25	1	1	1	<b>0,666</b>	<b>0,033</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 31.03.10р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	0,5	0,5	2	0,33	1	0,33	0,25	0,25	0,25	0,33	0,5	4	0,25	0,5	2	<b>0,574</b>	<b>0,029</b>
K <sub>2</sub>	2	1	1	3	0,5	0,5	0,33	0,25	0,25	0,25	0,33	0,5	3	0,25	0,5	2	<b>0,648</b>	<b>0,032</b>
K <sub>3</sub>	2	1	1	3	0,25	0,25	0,25	0,2	0,25	0,25	0,33	0,33	2	0,2	0,33	1	<b>0,503</b>	<b>0,025</b>
K <sub>4</sub>	0,5	0,33	0,33	1	0,174	0,17	0,2	0,17	0,2	0,2	0,25	0,25	1	0,17	0,33	0,5	<b>0,298</b>	<b>0,015</b>
K <sub>5</sub>	3	2	4	6	1	1	0,25	0,33	0,33	0,33	0,25	0,25	0,17	0,33	0,33	0,17	<b>0,596</b>	<b>0,030</b>
K <sub>6</sub>	1	2	4	6	1	1	0,25	0,33	0,33	0,33	0,25	0,25	0,17	0,33	0,33	0,17	<b>0,557</b>	<b>0,028</b>
K <sub>7</sub>	3	3	4	5	4	4	1	1	1	1	2	2	4	0,33	1	4	<b>1,991</b>	<b>0,099</b>
K <sub>8</sub>	4	4	5	6	3	3	1	1	1	1	2	2	4	0,33	1	4	<b>2,042</b>	<b>0,102</b>
K <sub>9</sub>	4	4	4	5	3	3	1	1	1	1	2	2	4	0,33	1	4	<b>1,991</b>	<b>0,099</b>
K <sub>10</sub>	4	4	4	5	3	3	1	1	1	1	2	2	4	0,33	1	4	<b>1,991</b>	<b>0,099</b>
K <sub>11</sub>	3	3	3	4	4	4	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	4	0,5	1	4	<b>1,526</b>	<b>0,076</b>
K <sub>12</sub>	2	2	3	4	4	4	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	4	0,5	1	4	<b>1,451</b>	<b>0,072</b>
K <sub>13</sub>	0,25	0,33	0,5	1	6	6	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	1	0,17	0,33	0,5	<b>0,487</b>	<b>0,024</b>
K <sub>14</sub>	4	4	5	6	3	3	3	3	3	3	2	2	6	1	3	4	<b>3,164</b>	<b>0,157</b>
K <sub>15</sub>	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	0,33	1	4	<b>1,564</b>	<b>0,078</b>
K <sub>16</sub>	0,5	0,5	1	2	6	6	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	2	0,25	0,25	1	<b>0,626</b>	<b>0,031</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 30.06.10р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	0,33	0,5	2	0,25	0,33	2	3	2	2	2	2	0,33	3	2	3	<b>1,187</b>	<b>0,059</b>
K <sub>2</sub>	3	1	3	4	1	0,5	4	4	3	3	3	3	1	3	2	4	<b>1,842</b>	<b>0,092</b>
K <sub>3</sub>	2	0,33	1	0,5	0,25	0,25	1	1	1	1	1	1	0,25	2	1	2	<b>0,785</b>	<b>0,039</b>
K <sub>4</sub>	0,5	0,25	2	1	0,33	0,25	1	0,5	1	1	1	1	0,33	2	1	2	<b>0,798</b>	<b>0,040</b>
K <sub>5</sub>	4	1	4	3	1	1	5	5	4	4	4	4	3	4	3	5	<b>2,562</b>	<b>0,128</b>
K <sub>6</sub>	3	2	4	4	1	1	5	5	4	4	4	4	3	5	3	5	<b>3,182</b>	<b>0,158</b>
K <sub>7</sub>	0,5	0,25	1	1	0,2	0,2	1	1	1	1	0,5	0,5	0,25	2	1	2	<b>0,731</b>	<b>0,036</b>
K <sub>8</sub>	0,33	0,25	1	2	0,2	0,2	1	1	1	1	1	0,5	0,25	2	0,5	2	<b>0,743</b>	<b>0,037</b>
K <sub>9</sub>	0,5	0,33	1	1	0,25	0,25	1	1	1	1	1	1	0,33	2	1	2	<b>0,764</b>	<b>0,038</b>
K <sub>10</sub>	0,5	0,33	1	1	0,25	0,25	1	1	1	1	1	1	0,33	2	1	2	<b>0,764</b>	<b>0,038</b>
K <sub>11</sub>	0,5	0,33	1	1	0,25	0,25	2	1	1	1	1	1	0,33	2	1	2	<b>0,785</b>	<b>0,039</b>
K <sub>12</sub>	0,5	0,33	1	1	0,25	0,25	2	2	1	1	1	1	0,33	2	1	2	<b>0,785</b>	<b>0,039</b>
K <sub>13</sub>	3	1	4	3	0,33	0,33	4	4	3	3	3	3	1	4	2	4	<b>1,907</b>	<b>0,095</b>
K <sub>14</sub>	0,33	0,33	0,5	0,5	0,25	0,2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25	1	0,5	1	<b>0,621</b>	<b>0,031</b>
K <sub>15</sub>	0,5	0,5	1	1	0,33	0,33	1	2	1	1	1	1	0,5	2	1	3	<b>0,764</b>	<b>0,038</b>
K <sub>16</sub>	0,33	0,25	0,5	0,5	0,25	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25	1	0,33	1	<b>0,432</b>	<b>0,021</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 30.09.10р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	0,33	0,33	2	0,2	0,33	3	4	3	3	2	3	0,2	3	3	2	<b>1,245</b>	<b>0,062</b>
K <sub>2</sub>	3	1	1	2	0,5	1	2	2	2	2	2	2	0,33	2	2	0,5	<b>1,353</b>	<b>0,067</b>
K <sub>3</sub>	3	1	1	2	0,5	1	2	2	2	2	2	2	0,33	2	2	0,5	<b>1,353</b>	<b>0,067</b>
K <sub>4</sub>	0,5	0,5	0,5	1	0,25	0,33	2	2	2	2	1	3	0,5	2	2	1	<b>0,999</b>	<b>0,050</b>
K <sub>5</sub>	5	2	2	4	1	2	6	6	5	5	4	4	2	4	4	3	<b>3,323</b>	<b>0,165</b>
K <sub>6</sub>	3	1	1	3	0,5	1	2	2	2	2	2	2	0,33	2	2	0,5	<b>1,388</b>	<b>0,069</b>
K <sub>7</sub>	0,33	0,5	0,5	0,5	0,17	0,5	1	1	1	1	1	1	0,2	1	1	0,5	<b>0,608</b>	<b>0,030</b>
K <sub>8</sub>	0,25	0,5	0,5	0,5	0,17	0,5	1	1	1	1	1	1	0,2	1	1	0,5	<b>0,598</b>	<b>0,030</b>
K <sub>9</sub>	0,33	0,5	0,5	0,5	0,2	0,5	1	1	1	1	1	1	0,2	1	1	0,5	<b>0,614</b>	<b>0,031</b>
K <sub>10</sub>	0,33	0,5	0,5	0,5	0,2	0,5	1	1	1	1	1	1	0,2	1	1	0,5	<b>0,614</b>	<b>0,031</b>
K <sub>11</sub>	0,5	0,5	0,5	1	0,25	0,5	1	1	1	1	1	1	0,2	1	1	0,5	<b>0,668</b>	<b>0,033</b>
K <sub>12</sub>	0,33	0,5	0,5	0,33	0,25	0,5	1	1	1	1	1	1	0,2	1	1	0,5	<b>0,607</b>	<b>0,030</b>
K <sub>13</sub>	5	3	3	2	0,5	3	5	5	5	5	5	5	1	1	1	0,5	<b>2,379</b>	<b>0,118</b>
K <sub>14</sub>	0,33	0,5	0,5	0,5	0,25	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	<b>0,689</b>	<b>0,034</b>
K <sub>15</sub>	0,33	0,5	0,5	0,5	0,25	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	<b>0,689</b>	<b>0,034</b>
K <sub>16</sub>	0,5	2	2	1	0,33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	<b>1,503</b>	<b>0,075</b>



продовження таблиці Ж.1

Станом на 31.12.10р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	0,5	0,5	5	0,5	0,2	5	5	5	3	3	4	1	1	1	4	<b>1,620</b>	<b>0,081</b>
K <sub>2</sub>	2	1	1	4	0,33	0,33	4	4	4	3	3	3	1	1	1	1	<b>1,580</b>	<b>0,079</b>
K <sub>3</sub>	2	1	1	5	0,5	0,5	5	5	5	4	4	4	1	1	2	3	<b>2,077</b>	<b>0,103</b>
K <sub>4</sub>	0,2	0,25	0,2	1	0,2	0,2	1	1	1	1	1	1	0,17	0,2	0,2	0,5	<b>0,430</b>	<b>0,021</b>
K <sub>5</sub>	2	3	2	5	1	1	6	7	7	7	5	5	0,5	1	2	6	<b>2,846</b>	<b>0,142</b>
K <sub>6</sub>	5	3	1	5	1	1	6	7	7	7	5	5	0,5	1	2	6	<b>2,886</b>	<b>0,144</b>
K <sub>7</sub>	0,2	0,25	0,2	1	0,17	0,17	1	1	1	1	1	1	0,17	0,2	0,2	0,5	<b>0,421</b>	<b>0,021</b>
K <sub>8</sub>	0,2	0,25	0,2	1	0,14	0,14	1	1	1	1	1	1	0,17	0,2	0,2	0,5	<b>0,411</b>	<b>0,020</b>
K <sub>9</sub>	0,2	0,25	0,2	1	0,14	0,14	1	1	1	1	1	1	0,17	0,2	0,2	0,5	<b>0,411</b>	<b>0,020</b>
K <sub>10</sub>	0,33	0,33	0,25	1	0,14	0,14	1	1	1	1	1	1	0,17	0,2	0,2	0,5	<b>0,438</b>	<b>0,022</b>
K <sub>11</sub>	0,33	0,33	0,25	1	0,2	0,25	1	1	1	1	1	1	0,17	0,2	0,2	0,5	<b>0,464</b>	<b>0,023</b>
K <sub>12</sub>	0,25	0,33	0,25	1	0,2	0,25	1	1	1	1	1	1	0,17	0,2	0,2	1	<b>0,476</b>	<b>0,024</b>
K <sub>13</sub>	1	1	1	6	2	2	6	6	6	6	6	6	1	1	1	0,5	<b>2,287</b>	<b>0,114</b>
K <sub>14</sub>	1	1	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	6	<b>2,501</b>	<b>0,125</b>
K <sub>15</sub>	1	1	0,5	5	0,5	0,5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	0,5	<b>2,079</b>	<b>0,104</b>
K <sub>16</sub>	0,25	1	0,33	2	0,17	0,17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	<b>1,057</b>	<b>0,053</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 31.03.11р.	К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	К <sub>3</sub>	К <sub>4</sub>	К <sub>5</sub>	К <sub>6</sub>	К <sub>7</sub>	К <sub>8</sub>	К <sub>9</sub>	К <sub>10</sub>	К <sub>11</sub>	К <sub>12</sub>	К <sub>13</sub>	К <sub>14</sub>	К <sub>15</sub>	К <sub>16</sub>		
К <sub>1</sub>	1	0,5	0,33	4	0,33	0,2	4	5	3	2	2	2	0,5	2	2	0,5	<b>1,209</b>	<b>0,060</b>
К <sub>2</sub>	2	1	0,33	1	0,2	0,5	0,33	1	0,33	0,33	0,33	0,33	0,14	1	1	0,5	<b>0,505</b>	<b>0,025</b>
К <sub>3</sub>	2	3	1	3	0,5	1	2	3	2	2	2	1	1	4	3	1	<b>1,707</b>	<b>0,085</b>
К <sub>4</sub>	0,25	1	0,33	1	0,2	0,5	0,33	1	0,33	0,33	0,33	0,33	0,14	1	1	0,5	<b>0,444</b>	<b>0,022</b>
К <sub>5</sub>	3	5	2	5	1	1	4	3	3	3	4	3	2	6	6	3	<b>2,995</b>	<b>0,149</b>
К <sub>6</sub>	5	3	1	2	1	1	4	3	3	3	4	3	2	6	6	3	<b>2,709</b>	<b>0,135</b>
К <sub>7</sub>	0,25	3	0,5	3	0,25	0,25	1	3	1	0,5	1	0,5	0,33	5	5	1	<b>0,949</b>	<b>0,047</b>
К <sub>8</sub>	0,2	1	0,33	1	0,33	0,33	0,33	1	0,33	0,33	0,33	0,33	0,14	1	1	0,5	<b>0,440</b>	<b>0,022</b>
К <sub>9</sub>	0,33	3	0,5	3	0,33	0,33	1	3	1	0,33	0,33	0,33	0,14	1	1	0,5	<b>0,658</b>	<b>0,033</b>
К <sub>10</sub>	0,5	3	0,5	3	0,33	0,33	2	3	3	1	2	1	0,5	5	5	2	<b>1,401</b>	<b>0,070</b>
К <sub>11</sub>	0,5	3	0,5	3	0,25	0,25	1	3	3	0,5	1	0,5	0,33	5	5	1	<b>1,062</b>	<b>0,053</b>
К <sub>12</sub>	0,5	3	1	3	0,33	0,33	2	3	3	1	2	1	0,5	5	5	2	<b>1,463</b>	<b>0,073</b>
К <sub>13</sub>	2	7	1	7	0,5	0,5	3	7	7	2	3	2	1	4	3	1	<b>2,276</b>	<b>0,113</b>
К <sub>14</sub>	0,5	1	0,25	1	0,17	0,17	0,2	1	1	0,2	0,2	0,2	0,25	1	1	0,5	<b>0,413</b>	<b>0,021</b>
К <sub>15</sub>	0,5	1	0,33	1	0,17	0,17	0,2	1	1	0,2	0,2	0,2	0,33	1	1	0,5	<b>0,428</b>	<b>0,021</b>
К <sub>16</sub>	2	2	1	2	0,33	0,33	1	2	2	0,5	1	0,5	1	2	2	1	<b>1,081</b>	<b>0,054</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 30.06.11р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	0,33	0,5	3	0,25	0,17	5	6	4	3	2	2	0,25	3	0,5	2	<b>1,216</b>	<b>0,061</b>
K <sub>2</sub>	3	1	0,33	2	0,25	0,5	2	2	3	3	2	2	0,33	3	2	3	<b>1,398</b>	<b>0,070</b>
K <sub>3</sub>	2	3	1	3	0,5	0,33	1	1	2	2	1	1	0,25	1	0,5	1	<b>1,025</b>	<b>0,051</b>
K <sub>4</sub>	0,33	0,5	0,33	1	0,2	0,25	2	2	2	2	2	2	0,5	2	1	2	<b>0,936</b>	<b>0,047</b>
K <sub>5</sub>	4	4	2	5	1	1	5	4	4	4	4	4	1	6	5	5	<b>3,203</b>	<b>0,159</b>
K <sub>6</sub>	6	2	3	4	1	1	5	4	4	4	4	4	1	6	5	5	<b>3,182</b>	<b>0,158</b>
K <sub>7</sub>	0,2	0,5	1	0,5	0,2	0,2	1	1	2	2	1	1	0,25	1	0,5	1	<b>0,649</b>	<b>0,032</b>
K <sub>8</sub>	0,17	0,5	1	0,5	0,25	0,25	1	1	2	2	1	1	0,25	1	0,5	1	<b>0,661</b>	<b>0,033</b>
K <sub>9</sub>	0,25	0,33	0,5	0,5	0,25	0,25	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,17	1	0,25	1	<b>0,455</b>	<b>0,023</b>
K <sub>10</sub>	0,33	0,33	0,5	0,5	0,25	0,25	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,17	1	0,25	1	<b>0,484</b>	<b>0,024</b>
K <sub>11</sub>	0,5	0,5	1	0,5	0,25	0,25	1	1	2	2	1	1	0,25	1	0,5	1	<b>0,707</b>	<b>0,035</b>
K <sub>12</sub>	0,5	0,5	1	0,5	0,25	0,25	1	1	2	1	1	1	0,25	1	0,5	1	<b>0,677</b>	<b>0,034</b>
K <sub>13</sub>	4	3	4	2	1	1	4	4	6	6	4	4	1	6	5	5	<b>3,219</b>	<b>0,160</b>
K <sub>14</sub>	0,33	0,33	1	0,5	0,17	0,17	1	1	1	1	1	1	0,17	1	0,25	1	<b>0,548</b>	<b>0,027</b>
K <sub>15</sub>	2	0,5	2	1	0,2	0,2	2	2	4	4	2	2	0,2	4	1	2	<b>1,244</b>	<b>0,062</b>
K <sub>16</sub>	0,5	0,33	1	0,5	0,2	0,2	1	1	1	1	1	1	0,2	1	0,5	1	<b>0,606</b>	<b>0,030</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 30.09.11р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	0,33	0,5	3	0,2	0,14	1	0,5	0,33	0,33	1	0,5	0,5	0,5	1	1	<b>0,560</b>	<b>0,028</b>
K <sub>2</sub>	3	1	1	2	0,25	0,5	3	3	1	1	3	3	0,33	1	2	3	<b>1,349</b>	<b>0,067</b>
K <sub>3</sub>	2	1	1	2	0,25	0,5	3	3	1	1	3	3	0,33	1	2	3	<b>1,315</b>	<b>0,065</b>
K <sub>4</sub>	0,33	0,5	0,5	1	0,2	0,2	2	3	4	3	2	3	0,5	1	3	3	<b>1,123</b>	<b>0,056</b>
K <sub>5</sub>	5	4	4	5	1	1	5	5	5	5	4	4	1	4	5	6	<b>3,488</b>	<b>0,174</b>
K <sub>6</sub>	7	2	2	5	1	1	5	5	5	5	4	4	1	4	5	6	<b>3,266</b>	<b>0,163</b>
K <sub>7</sub>	1	0,33	0,33	0,5	0,2	0,2	1	0,5	0,33	0,33	1	0,5	0,5	0,5	1	1	<b>0,499</b>	<b>0,025</b>
K <sub>8</sub>	2	0,33	0,33	0,33	0,2	0,2	2	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	<b>0,664</b>	<b>0,033</b>
K <sub>9</sub>	3	1	1	0,25	0,2	0,2	3	1	1	1	3	3	0,33	1	2	3	<b>1,030</b>	<b>0,051</b>
K <sub>10</sub>	3	1	1	0,33	0,2	0,2	3	1	1	1	3	3	0,33	1	2	3	<b>1,048</b>	<b>0,052</b>
K <sub>11</sub>	1	0,33	0,33	0,5	0,25	0,25	1	2	0,33	0,33	1	0,5	0,5	0,5	1	1	<b>0,560</b>	<b>0,028</b>
K <sub>12</sub>	2	0,33	0,33	0,33	0,25	0,25	2	1	0,33	0,33	2	1	1	1	0,5	1	<b>0,648</b>	<b>0,032</b>
K <sub>13</sub>	2	3	3	2	1	1	2	1	3	3	2	1	1	1	5	6	<b>1,936</b>	<b>0,096</b>
K <sub>14</sub>	2	1	1	1	0,25	0,25	2	1	1	1	2	1	1	1	2	3	<b>1,071</b>	<b>0,053</b>
K <sub>15</sub>	1	0,5	0,5	0,33	0,2	0,2	1	2	0,5	0,5	1	2	0,2	0,5	1	1	<b>0,606</b>	<b>0,030</b>
K <sub>16</sub>	1	0,33	0,33	0,33	0,17	0,17	1	1	0,33	0,33	1	1	0,17	0,33	1	1	<b>0,473</b>	<b>0,024</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 31.12.11р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	0,33	0,33	3	0,2	0,14	2	2	2	2	1	1	0,5	0,5	0,5	1	<b>0,779</b>	<b>0,039</b>
K <sub>2</sub>	3	1	1	3	0,2	0,25	2	2	2	3	2	2	0,33	1	0,5	2	<b>1,181</b>	<b>0,059</b>
K <sub>3</sub>	3	1	1	3	0,2	0,25	2	2	2	3	2	2	0,33	1	0,5	2	<b>1,181</b>	<b>0,059</b>
K <sub>4</sub>	0,33	0,33	0,33	1	0,17	0,17	1	1	2	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	<b>0,597</b>	<b>0,030</b>
K <sub>5</sub>	5	5	5	6	1	0,5	5	5	5	5	4	4	0,5	4	4	7	<b>3,312</b>	<b>0,165</b>
K <sub>6</sub>	7	4	4	6	2	1	6	6	6	6	5	5	2	3	4	7	<b>4,135</b>	<b>0,206</b>
K <sub>7</sub>	0,5	0,5	0,5	1	0,2	0,17	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	<b>0,624</b>	<b>0,031</b>
K <sub>8</sub>	0,5	0,5	0,5	1	0,2	0,17	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	<b>0,624</b>	<b>0,031</b>
K <sub>9</sub>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,2	0,17	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	<b>0,598</b>	<b>0,030</b>
K <sub>10</sub>	0,5	0,33	0,33	1	0,2	0,17	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	<b>0,593</b>	<b>0,030</b>
K <sub>11</sub>	1	0,5	0,5	1	0,25	0,2	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	<b>0,668</b>	<b>0,033</b>
K <sub>12</sub>	1	0,5	0,5	1	0,25	0,2	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	<b>0,668</b>	<b>0,033</b>
K <sub>13</sub>	2	3	3	2	2	0,5	2	2	2	2	2	2	1	1	1	6	<b>1,815</b>	<b>0,090</b>
K <sub>14</sub>	2	1	1	2	0,25	0,33	2	2	2	2	2	2	1	1	1	6	<b>1,353</b>	<b>0,067</b>
K <sub>15</sub>	2	2	2	2	0,25	0,25	2	2	2	2	2	2	1	1	1	6	<b>1,451</b>	<b>0,072</b>
K <sub>16</sub>	1	0,5	0,5	1	0,14	0,14	1	1	1	1	1	1	0,17	0,17	0,17	1	<b>0,514</b>	<b>0,026</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 31.03.12р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	0,5	0,33	3	0,33	0,17	3	4	2	2	2	2	0,5	3	2	0,5	<b>1,139</b>	<b>0,057</b>
K <sub>2</sub>	2	1	0,2	1	0,33	0,5	0,33	1	0,33	0,2	0,33	0,33	0,14	1	1	0,33	<b>0,477</b>	<b>0,024</b>
K <sub>3</sub>	3	5	1	3	0,5	1	2	3	2	2	3	1	1	3	4	1	<b>1,854</b>	<b>0,092</b>
K <sub>4</sub>	0,33	1	0,33	1	0,2	0,5	0,33	1	0,2	0,33	0,33	0,33	0,14	0,33	1	0,5	<b>0,408</b>	<b>0,020</b>
K <sub>5</sub>	3	3	2	5	1	1	4	3	3	3	3	4	2	6	6	3	<b>2,901</b>	<b>0,144</b>
K <sub>6</sub>	6	2	1	2	1	1	4	3	4	3	4	3	2	6	5	3	<b>2,689</b>	<b>0,134</b>
K <sub>7</sub>	0,33	3	0,5	3	0,25	0,25	1	3	1	0,5	2	0,5	0,33	5	5	1	<b>1,009</b>	<b>0,050</b>
K <sub>8</sub>	0,25	1	0,33	1	0,33	0,33	0,33	1	0,25	0,33	0,33	0,33	0,25	1	1	0,5	<b>0,455</b>	<b>0,023</b>
K <sub>9</sub>	0,5	3	0,5	5	0,25	1	4	1	1	0,33	0,25	0,33	0,14	1	1	0,33	<b>0,715</b>	<b>0,036</b>
K <sub>10</sub>	0,5	5	0,5	3	0,33	0,33	2	3	3	1	2	1	0,33	4	5	2	<b>1,390</b>	<b>0,069</b>
K <sub>11</sub>	0,5	3	1	3	0,25	0,33	2	3	3	1	1	0,5	0,33	4	5	1	<b>1,213</b>	<b>0,060</b>
K <sub>12</sub>	0,5	3	1	3	0,25	0,33	2	3	3	1	2	1	0,5	4	5	2	<b>1,418</b>	<b>0,071</b>
K <sub>13</sub>	2	7	1	7	0,5	0,5	3	4	7	3	3	2	1	5	4	2	<b>2,430</b>	<b>0,121</b>
K <sub>14</sub>	0,33	1	0,33	3	0,17	0,17	0,2	1	1	0,25	0,25	0,25	0,2	1	1	0,5	<b>0,451</b>	<b>0,022</b>
K <sub>15</sub>	0,5	1	0,25	1	0,17	0,25	0,25	1	1	0,2	0,2	0,2	0,25	1	1	0,5	<b>0,429</b>	<b>0,021</b>
K <sub>16</sub>	2	3	1	2	0,33	0,33	1	2	3	0,5	1	0,5	0,5	2	2	1	<b>1,089</b>	<b>0,054</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 30.06.12р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	0,33	0,5	3	0,2	0,14	5	6	4	3	2	2	0,2	3	0,5	2	<b>1,168</b>	<b>0,058</b>
K <sub>2</sub>	3	1	0,33	2	0,2	0,5	2	2	3	3	2	2	0,25	3	2	3	<b>1,354</b>	<b>0,067</b>
K <sub>3</sub>	2	3	1	3	0,5	0,33	1	1	2	2	1	1	0,2	1	0,5	1	<b>1,011</b>	<b>0,050</b>
K <sub>4</sub>	0,33	0,2	0,33	1	0,2	0,25	2	2	2	2	1	1	0,33	2	1	2	<b>0,790</b>	<b>0,039</b>
K <sub>5</sub>	5	5	2	5	1	1	4	4	4	4	4	4	2	6	5	5	<b>3,392</b>	<b>0,169</b>
K <sub>6</sub>	7	2	3	4	1	1	4	3	3	3	3	3	1	6	5	5	<b>2,896</b>	<b>0,144</b>
K <sub>7</sub>	0,2	0,5	1	0,5	0,25	0,25	1	1	1	2	1	1	0,25	1	0,5	1	<b>0,639</b>	<b>0,032</b>
K <sub>8</sub>	0,17	0,5	1	0,5	0,25	0,33	1	1	1	2	1	1	0,25	1	0,5	1	<b>0,644</b>	<b>0,032</b>
K <sub>9</sub>	0,25	0,33	0,5	0,5	0,25	0,33	1	1	1	1	0,5	0,5	0,17	1	0,25	1	<b>0,505</b>	<b>0,025</b>
K <sub>10</sub>	0,33	0,33	0,5	0,5	0,25	0,33	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,17	1	0,25	1	<b>0,492</b>	<b>0,025</b>
K <sub>11</sub>	0,5	0,5	1	1	0,25	0,33	1	1	2	1	1	1	0,25	1	0,5	1	<b>0,719</b>	<b>0,036</b>
K <sub>12</sub>	0,5	0,5	1	1	0,25	0,33	1	1	2	1	1	1	0,25	1	0,5	1	<b>0,719</b>	<b>0,036</b>
K <sub>13</sub>	5	4	5	3	0,5	1	4	4	6	6	4	4	1	6	5	5	<b>3,310</b>	<b>0,165</b>
K <sub>14</sub>	0,33	0,33	1	0,5	0,17	0,17	1	1	1	1	1	1	0,17	1	0,25	1	<b>0,548</b>	<b>0,027</b>
K <sub>15</sub>	/2	0,5	2	1	0,2	0,2	2	2	4	4	2	2	0,2	4	1	2	<b>1,244</b>	<b>0,062</b>
K <sub>16</sub>	0,5	0,33	1	0,5	0,2	0,2	1	1	1	1	1	1	0,2	1	0,5	1	<b>0,606</b>	<b>0,030</b>

продовження таблиці Ж.1

Станом на 30.09.12р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
K <sub>1</sub>	1	0,25	0,33	3	0,2	0,14	1	0,33	0,25	0,25	1	0,33	0,33	0,33	1	1	<b>0,467</b>	<b>0,023</b>
K <sub>2</sub>	4	1	2	2	0,25	0,5	3	2	1	1	3	2	2	2	3	3	<b>1,634</b>	<b>0,081</b>
K <sub>3</sub>	3	0,5	1	2	0,25	0,5	3	2	1	1	3	2	2	1	1	3	<b>1,316</b>	<b>0,066</b>
K <sub>4</sub>	0,33	0,5	0,5	1	0,2	0,2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	3	<b>1,087</b>	<b>0,054</b>
K <sub>5</sub>	5	4	4	5	1	1	4	4	5	5	4	4	1	4	4	5	<b>3,307</b>	<b>0,165</b>
K <sub>6</sub>	7	2	2	5	1	1	4	4	5	5	4	4	1	4	4	5	<b>3,097</b>	<b>0,154</b>
K <sub>7</sub>	1	0,33	0,33	0,5	0,25	0,25	1	0,5	0,33	0,33	1	0,5	0,33	0,5	1	1	<b>0,500</b>	<b>0,025</b>
K <sub>8</sub>	3	0,5	0,5	0,5	0,25	0,25	2	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	<b>0,757</b>	<b>0,038</b>
K <sub>9</sub>	4	1	1	0,25	0,2	0,2	3	1	1	1	3	3	0,33	1	2	3	<b>1,049</b>	<b>0,052</b>
K <sub>10</sub>	4	1	1	0,33	0,2	0,2	3	1	1	1	3	3	0,33	1	2	3	<b>1,067</b>	<b>0,053</b>
K <sub>11</sub>	1	0,33	0,33	0,5	0,25	0,25	1	2	0,33	0,33	1	0,5	0,5	0,5	1	1	<b>0,560</b>	<b>0,028</b>
K <sub>12</sub>	3	0,5	0,5	0,5	0,25	0,25	2	1	0,33	0,33	2	1	1	1	0,5	1	<b>0,719</b>	<b>0,036</b>
K <sub>13</sub>	3	0,5	0,5	1	1	1	3	1	3	3	2	1	1	1	5	6	<b>1,559</b>	<b>0,078</b>
K <sub>14</sub>	3	0,5	1	1	0,25	0,25	2	1	1	1	2	1	1	1	2	3	<b>1,052</b>	<b>0,052</b>
K <sub>15</sub>	1	0,33	1	0,5	0,25	0,25	1	2	0,5	0,5	1	2	0,2	0,5	1	1	<b>0,651</b>	<b>0,072</b>
K <sub>16</sub>	1	0,33	0,33	0,33	0,2	0,2	1	1	0,33	0,33	1	1	0,17	0,33	1	1	<b>0,483</b>	<b>0,024</b>



продовження таблиці Ж.1

Станом на 31.12.12р.	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>	K <sub>15</sub>	K <sub>16</sub>		
<b>K<sub>1</sub></b>	1	0,25	0,25	3	0,17	0,14	2	2	2	2	1	1	0,5	0,5	0,5	1	<b>0,745</b>	<b>0,037</b>
<b>K<sub>2</sub></b>	4	1	1	2	0,17	0,25	2	2	2	3	2	2	0,33	0,5	0,5	2	<b>1,111</b>	<b>0,055</b>
<b>K<sub>3</sub></b>	4	1	1	3	0,17	0,25	2	2	2	3	2	2	0,33	1	0,5	2	<b>1,190</b>	<b>0,059</b>
<b>K<sub>4</sub></b>	0,33	0,5	0,33	1	0,17	0,17	1	1	2	2	1	1	0,5	0,5	0,5	1	<b>0,640</b>	<b>0,032</b>
<b>K<sub>5</sub></b>	6	6	6	6	1	0,5	5	5	5	5	4	4	0,5	4	4	7	<b>3,428</b>	<b>0,171</b>
<b>K<sub>6</sub></b>	7	4	4	6	2	1	6	6	6	6	5	5	2	3	4	7	<b>4,135</b>	<b>0,206</b>
<b>K<sub>7</sub></b>	0,5	0,5	0,5	1	0,2	0,17	1	1	0,5	0,5	1	1	0,25	0,5	0,5	1	<b>0,548</b>	<b>0,027</b>
<b>K<sub>8</sub></b>	0,5	0,5	0,5	1	0,2	0,17	1	1	1	1	1	1	0,25	0,5	0,5	1	<b>0,598</b>	<b>0,030</b>
<b>K<sub>9</sub></b>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,2	0,17	2	1	1	1	1	1	0,25	0,5	0,5	1	<b>0,598</b>	<b>0,030</b>
<b>K<sub>10</sub></b>	0,5	0,33	0,33	0,5	0,2	0,17	2	1	1	1	1	1	0,25	0,5	0,5	1	<b>0,567</b>	<b>0,028</b>
<b>K<sub>11</sub></b>	1	0,5	0,5	1	0,25	0,2	1	1	1	1	1	1	0,25	0,5	0,5	1	<b>0,639</b>	<b>0,032</b>
<b>K<sub>12</sub></b>	1	0,5	0,5	1	0,25	0,2	1	1	1	1	1	1	0,25	0,25	0,25	1	<b>0,586</b>	<b>0,029</b>
<b>K<sub>13</sub></b>	2	3	3	2	2	0,5	4	4	4	4	4	4	1	1	1	6	<b>2,353</b>	<b>0,117</b>
<b>K<sub>14</sub></b>	2	2	1	2	0,25	0,33	2	2	2	2	2	4	1	1	1	6	<b>1,476</b>	<b>0,073</b>
<b>K<sub>15</sub></b>	2	2	2	2	0,25	0,25	2	2	2	2	2	4	1	1	1	6	<b>1,515</b>	<b>0,035</b>
<b>K<sub>16</sub></b>	1	0,5	0,5	1	0,14	0,14	1	1	1	1	1	1	0,17	0,17	0,17	1	<b>0,514</b>	<b>0,026</b>

Додаток 3

Таблиця 3.1

Матриця векторів пріоритетів критеріїв бізнес-процесів ВАТ «Дніпрошина» за період з 2007 по 2012 рр.

№ п/п	Показники	30.06.2007	30.09.2007	30.12.2007	31.03.2008	30.06.2008	30.09.2008	30.12.2008	31.03.2009	30.06.2009	30.09.2009	30.12.2009	31.03.2010	30.06.2010	30.09.2010	30.12.2010	31.03.2011	30.06.2011	30.09.2011	31.12.2011	31.03.2012	30.06.2012	30.09.2012	31.12.2012
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,09	0,09	0,03	0,02	0,04	0,03	0,03	0,03	0,04	0,12	0,05	0,03	0,06	0,06	0,08	0,06	0,06	0,03	0,04	0,06	0,06	0,02	0,04
2	Коефіцієнт покриття	0,04	0,06	0,07	0,02	0,14	0,13	0,08	0,02	0,04	0,06	0,10	0,03	0,09	0,07	0,08	0,03	0,07	0,07	0,06	0,02	0,07	0,08	0,06
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,03	0,11	0,13	0,10	0,09	0,10	0,06	0,02	0,04	0,06	0,10	0,03	0,04	0,07	0,10	0,08	0,05	0,07	0,06	0,09	0,05	0,07	0,06
4	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,03	0,11	0,10	0,05	0,09	0,10	0,07	0,05	0,07	0,02	0,06	0,01	0,04	0,05	0,02	0,02	0,05	0,06	0,03	0,02	0,04	0,05	0,03
5	Коефіцієнт фінансування	0,17	0,20	0,12	0,17	0,14	0,13	0,08	0,03	0,09	0,06	0,10	0,03	0,13	0,17	0,14	0,15	0,16	0,17	0,16	0,14	0,17	0,16	0,17
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,05	0,05	0,06	0,05	0,25	0,24	0,08	0,08	0,07	0,08	0,10	0,03	0,16	0,07	0,14	0,13	0,16	0,16	0,21	0,13	0,14	0,15	0,21
7	Коефіцієнт оборотності активів	0,05	0,03	0,03	0,04	0,03	0,03	0,04	0,07	0,03	0,06	0,03	0,10	0,04	0,03	0,02	0,05	0,03	0,02	0,03	0,05	0,03	0,02	0,03
8	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,02	0,03	0,02	0,06	0,02	0,03	0,04	0,13	0,03	0,02	0,03	0,10	0,04	0,03	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,02	0,03	0,04	0,03
9	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,03	0,03	0,02	0,09	0,01	0,02	0,02	0,18	0,03	0,02	0,03	0,10	0,04	0,03	0,02	0,03	0,02	0,05	0,03	0,04	0,03	0,05	0,03
10	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,03	0,03	0,02	0,08	0,02	0,03	0,02	0,09	0,03	0,02	0,03	0,10	0,04	0,03	0,02	0,07	0,02	0,05	0,03	0,07	0,02	0,05	0,03
11	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,04	0,03	0,03	0,08	0,03	0,03	0,03	0,07	0,04	0,07	0,03	0,08	0,04	0,03	0,02	0,05	0,04	0,03	0,03	0,06	0,04	0,03	0,03
12	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,05	0,02	0,03	0,08	0,02	0,03	0,03	0,07	0,04	0,11	0,03	0,07	0,04	0,03	0,02	0,07	0,03	0,03	0,03	0,07	0,04	0,04	0,03
13	Коефіцієнт рентабельності продажів	0,14	0,08	0,06	0,04	0,06	0,07	0,07	0,04	0,08	0,06	0,14	0,02	0,09	0,12	0,11	0,11	0,16	0,10	0,09	0,12	0,16	0,08	0,12
14	Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції	0,15	0,06	0,14	0,02	0,07	0,03	0,07	0,02	0,11	0,04	0,03	0,16	0,03	0,03	0,12	0,02	0,03	0,05	0,07	0,02	0,03	0,05	0,07
15	Матеріаловіддача	0,07	0,03	0,08	0,02	0,08	0,04	0,13	0,02	0,12	0,07	0,03	0,08	0,04	0,03	0,10	0,02	0,06	0,03	0,07	0,02	0,06	0,03	0,07
16	Зарплатовіддача	0,02	0,04	0,08	0,04	0,03	0,07	0,04	0,05	0,04	0,07	0,03	0,03	0,02	0,07	0,05	0,05	0,03	0,02	0,03	0,05	0,03	0,02	0,03

Додаток И

Таблиця И.1

Результати регресійного аналізу залежності ефективності використання ресурсного потенціалу (ЕРП)

ВАТ «Дніпрошина» від критеріїв оцінки бізнес-процесів за даними 2007-2012 рр. (крок 1)

Регресійна статистика	
Множинний R	0,898636962
R-квадрат	0,807548389
Нормований R-квадрат	0,294344094
Стандартна похибка	0,14692525
Спостереження	23

Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	16	0,543489467	0,033968092	1,573541758	0,299525594
Залишок	6	0,129522175	0,021587029		
Разом	22	0,673011642			

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
У-перетин	-0,678129741	0,829328258	-0,817685559	0,444786445	-2,707422884	1,351163403	-2,707422884	1,351163403
Змінна X <sub>1</sub>	-0,324167117	2,622597424	-0,123605367	0,90566447	-6,741431834	6,0930976	-6,741431834	6,0930976
Змінна X <sub>2</sub>	0,708682172	2,268396005	0,312415544	0,765297646	-4,841882895	6,259247238	-4,841882895	6,259247238
Змінна X <sub>3</sub>	-2,622182054	2,056663003	-1,274969234	0,249463694	-7,654655131	2,410291023	-7,654655131	2,410291023
Змінна X <sub>4</sub>	5,338739837	2,425263709	2,201302818	0,069976487	-0,595666674	11,27314635	-0,595666674	11,27314635
Змінна X <sub>5</sub>	1,736947251	2,050342415	0,847149841	0,429401526	-3,280059903	6,753954405	-3,280059903	6,753954405
Змінна X <sub>6</sub>	0,192142149	0,920487932	0,208739455	0,841557732	-2,060210682	2,44449498	-2,060210682	2,44449498
Змінна X <sub>7</sub>	11,92751307	11,09469957	1,075064088	0,323665027	-15,22023879	39,07526492	-15,22023879	39,07526492
Змінна X <sub>8</sub>	-20,65526351	10,33920006	-1,997762243	0,092713355	-45,95437468	4,643847654	-45,95437468	4,643847654
Змінна X <sub>9</sub>	13,94193535	7,118771775	1,958474831	0,097901931	-3,477071673	31,36094237	-3,477071673	31,36094237
Змінна X <sub>10</sub>	-5,08430299	5,398787412	-0,941749064	0,382675135	-18,29465989	8,12605391	-18,29465989	8,12605391
Змінна X <sub>11</sub>	12,49115412	8,507868177	1,468188489	0,192432339	-8,32684935	33,30915759	-8,32684935	33,30915759
Змінна X <sub>12</sub>	-7,976814356	8,202746847	-0,972456484	0,36837964	-28,04821283	12,09458412	-28,04821283	12,09458412
Змінна X <sub>13</sub>	0,366710946	1,959468929	0,18714813	0,857712538	-4,427936799	5,161358692	-4,427936799	5,161358692
Змінна X <sub>14</sub>	1,127645832	1,652440599	0,682412326	0,520439487	-2,915730653	5,171022318	-2,915730653	5,171022318
Змінна X <sub>15</sub>	2,275820056	2,320509108	0,980741704	0,364595271	-3,402261181	7,953901292	-3,402261181	7,953901292
Змінна X <sub>16</sub>	1,08493951	2,758777278	0,393268249	0,707714879	-5,665545308	7,835424327	-5,665545308	7,835424327

Таблиця И.2

## Результати регресійного аналізу залежності ефективності використання ресурсного потенціалу (ЕРП)

## ВАТ «Дніпрошина» від критеріїв оцінки бізнес-процесів за даними 2007-2012 рр. (крок 9)

<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,826489151
R-квадрат	0,683084317
Нормований R-квадрат	0,501989642
Стандартна похибка	0,123429547
Спостереження	23

## Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	8	0,459723698	0,057465462	3,771973498	0,014647373
Залишок	14	0,213287944	0,015234853		
Разом	22	0,673011642			

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
Y-перетин	-0,10966171	0,156321814	-0,701512524	0,494480297	-0,444938656	0,225615235	-0,44493866	0,225615235
Змінна X <sub>3</sub>	-3,09226134	1,305595626	-2,368467907	0,032787656	-5,892485458	-0,29203722	-5,89248546	-0,29203722
Змінна X <sub>4</sub>	5,630482036	1,316947649	4,27540308	0,000769317	2,80591025	8,455053823	2,80591025	8,455053823
Змінна X <sub>7</sub>	8,592232551	4,30724911	1,994830652	0,065905848	-0,645898001	17,8303631	-0,64589800	17,8303631
Змінна X <sub>8</sub>	-21,43347804	6,116605716	-3,504145768	0,003506202	-34,55229255	-8,31466352	-34,5522926	-8,31466352
Змінна X <sub>9</sub>	11,15195852	3,720178808	2,997694221	0,009595264	3,172968531	19,1309485	3,172968531	19,1309485
Змінна X <sub>11</sub>	13,58126204	5,790199049	2,345560476	0,034251977	1,162520196	26,00000388	1,162520196	26,00000388
Змінна X <sub>12</sub>	-10,51871398	4,257682713	-2,470525562	0,026957046	-19,65053518	-1,38689277	-19,6505352	-1,38689277
Змінна X <sub>15</sub>	2,504486024	1,039790692	2,408644397	0,03036186	0,27435679	4,734615259	0,27435679	4,734615259

Результати регресійного аналізу залежності коефіцієнту стійкості економічного зростання ( $k_{ceз1}$ ) ВАТ

## «Дніпрошина» від критеріїв оцінки бізнес-процесів за даними 2007-2012 рр. (крок 1)

Регресійна статистика					
Множинний R	0,965593706				
R-квадрат	0,932371205				
Нормований R-квадрат	0,752027752				
Стандартна похибка	2,421821435				
Спостереження	23				
Дисперсійний аналіз					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	16	485,1686076	30,32303798	5,169975348	0,025888073
Залишок	6	35,19131439	5,865219065		
Разом	22	520,359922			

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
У-перетин	0,540880051	13,67011424	0,039566608	0,969722341	-32,90868449	33,99044459	-32,9086845	33,99044459
Змінна $X_1$	14,91923505	43,22921116	0,345119299	0,741781535	-90,85883405	120,6973042	-90,8588341	120,6973042
Змінна $X_2$	-49,95727964	37,39078251	-1,336085428	0,229961388	-141,4492285	41,53466921	-141,449229	41,53466921
Змінна $X_3$	-130,3137706	33,90071174	-3,843983323	0,008519355	-213,2658239	-47,3617173	-213,265824	-47,3617173
Змінна $X_4$	83,07028256	39,97648897	2,077978449	0,082966498	-14,74866206	180,8892272	-14,7486621	180,8892272
Змінна $X_5$	58,21532306	33,79652722	1,722523817	0,135750217	-24,48179991	140,912446	-24,4817999	140,912446
Змінна $X_6$	15,88734589	15,17273175	1,047098582	0,33539092	-21,23899124	53,01368303	-21,2389912	53,01368303
Змінна $X_7$	106,0664671	182,8779003	0,579985153	0,58303255	-341,4196346	553,5525687	-341,419635	553,5525687
Змінна $X_8$	-113,1236287	170,4247319	-0,66377472	0,531497163	-530,1379249	303,8906675	-530,137925	303,8906675
Змінна $X_9$	16,05556566	117,3412608	0,136827963	0,895642591	-271,068156	303,1792873	-271,068156	303,1792873
Змінна $X_{10}$	6,297768863	88,99014348	0,070769285	0,945881245	-211,4532679	224,0488056	-211,453268	224,0488056
Змінна $X_{11}$	62,39198496	140,2382335	0,444899963	0,67199203	-280,7586106	405,5425806	-280,758611	405,5425806
Змінна $X_{12}$	-75,3237341	135,2088095	-0,557091911	0,597616286	-406,1677725	255,5203043	-406,167773	255,5203043
Змінна $X_{13}$	-123,708685	32,29862706	-3,830153051	0,008657616	-202,7405783	-44,6767916	-202,740578	-44,6767916
Змінна $X_{14}$	-6,618430962	27,2377693	-0,242987261	0,81610898	-73,26685146	60,02998953	-73,2668515	60,02998953
Змінна $X_{15}$	50,92875492	38,24978142	1,331478326	0,231382587	-42,66508854	144,5225984	-42,6650885	144,5225984
Змінна $X_{16}$	84,40454317	45,4739124	1,856109112	0,112830657	-26,86611201	195,6751983	-26,8661120	195,6751983

Результати регресійного аналізу залежності коефіцієнту стійкості економічного зростання ( $k_{сез1}$ ) ВАТ

## «Дніпрошина» від критеріїв оцінки бізнес-процесів за даними 2007-2012 рр. (крок 9)

<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,951630012
R-квадрат	0,905599679
Нормований R-квадрат	0,851656639
Стандартна похибка	1,873158974
Спостереження	23

## Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	8	471,2377784	58,90472231	16,7880726	6,19213E-06
Залишок	14	49,12214357	3,508724541		
Разом	22	520,359922			

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
Y-перетин	-3,180012155	6,101746485	-0,521164254	0,610397708	-16,26695679	9,906932479	-16,2669568	9,906932479
Змінна X <sub>3</sub>	-131,8015006	22,53745622	-5,848109003	4,23283E-05	-180,1395367	-83,4634645	-180,139537	-83,4634645
Змінна X <sub>4</sub>	63,42818596	19,50080358	3,252593449	0,005782789	21,60312204	105,2532499	21,60312204	105,2532499
Змінна X <sub>5</sub>	76,36449021	17,36506096	4,397594134	0,000607621	39,12013863	113,6088418	39,12013863	113,6088418
Змінна X <sub>7</sub>	91,42739989	46,56734282	1,963337274	0,069787023	-8,449617077	191,3044169	-8,44961708	191,3044169
Змінна X <sub>8</sub>	-56,18051052	29,40959901	-1,910278018	0,076798542	-119,257827	6,896805942	-119,257827	6,896805942
Змінна X <sub>13</sub>	-119,8876313	15,93010308	-7,525854084	2,76823E-06	-154,0543044	-85,7209583	-154,054304	-85,7209583
Змінна X <sub>15</sub>	44,12756826	17,37245673	2,540087965	0,023565913	6,867354325	81,38778219	6,867354325	81,38778219
Змінна X <sub>16</sub>	88,36447579	30,53199321	2,894160076	0,011777168	22,8798632	153,8490884	22,8798632	153,8490884

Результати регресійного аналізу залежності коефіцієнту стійкості економічного зростання ( $k_{сез2}$ )

## ВАТ «Дніпрошина» від критеріїв оцінки бізнес-процесів за даними 2007-2012 рр. (крок 1)

Регресійна статистика	
Множинний R	0,969435862
R-квадрат	0,939805891
Нормований R-квадрат	0,779288268
Стандартна похибка	2,827149937
Спостереження	23

## Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	16	748,7435756	46,79647347	5,854845551	0,019001381
Залишок	6	47,95666058	7,992776764		
Разом	22	796,7002361			

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
У-перетин	-3,026352181	15,95801492	-0,189644652	0,855840582	-42,07420802	36,02150365	-42,07420802	36,02150365
Змінна $X_1$	-48,66864964	50,46427445	-0,964417901	0,372080845	-172,1502809	74,81298158	-172,1502809	74,81298158
Змінна $X_2$	-131,668313	43,64869633	-3,016546291	0,023501419	-238,4728254	-24,8638007	-238,4728254	-24,8638007
Змінна $X_3$	-169,8186193	39,57450935	-4,291111175	0,005142593	-266,6539553	-72,9832834	-266,6539553	-72,9832834
Змінна $X_4$	177,5693635	46,66715993	3,805017571	0,008915338	63,37893682	291,7597902	63,37893682	291,7597902
Змінна $X_5$	61,99189705	39,45288797	1,571289207	0,167172632	-34,54584208	158,5296362	-34,54584208	158,5296362
Змінна $X_6$	32,36663548	17,71211824	1,82737237	0,117414849	-10,97335654	75,7066275	-10,97335654	75,7066275
Змінна $X_7$	468,8600431	213,4852871	2,196217124	0,070468491	-53,51963587	991,239722	-53,51963587	991,239722
Змінна $X_8$	-381,3795801	198,9478922	-1,91698226	0,103699119	-868,1875354	105,4283751	-868,1875354	105,4283751
Змінна $X_9$	87,15003969	136,9800982	0,6362241	0,548116592	-248,0281859	422,3282653	-248,0281859	422,3282653
Змінна $X_{10}$	-63,85650764	103,8839919	-0,614690545	0,561330429	-318,0514787	190,3384634	-318,0514787	190,3384634
Змінна $X_{11}$	283,4205137	163,7092261	1,731243378	0,134124202	-117,1615319	684,0025592	-117,1615319	684,0025592
Змінна $X_{12}$	-254,9507586	157,8380518	-1,615268027	0,157379884	-641,1665582	131,265041	-641,1665582	131,265041
Змінна $X_{13}$	-82,3425672	37,70429153	-2,183904374	0,071674481	-174,601645	9,916510588	-174,601645	9,916510588
Змінна $X_{14}$	-64,51918993	31,79642257	-2,029133617	0,088770242	-142,3222331	13,28385328	-142,3222331	13,28385328
Змінна $X_{15}$	63,47068128	44,65146172	1,421469283	0,20501116	-45,78750957	172,7288721	-45,78750957	172,7288721
Змінна $X_{16}$	114,3805764	53,08466045	2,154682264	0,074622463	-15,5129084	244,2740611	-15,5129084	244,2740611

Таблиця И.6

Результати регресійного аналізу залежності коефіцієнту стійкості економічного зростання ( $k_{сез2}$ )

## ВАТ «Дніпрошина» від критеріїв оцінки бізнес-процесів за даними 2007-2012 рр. (крок 6)

<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,950182574
R-квадрат	0,902846923
Нормований R-квадрат	0,805693847
Стандартна похибка	2,652646691
Спостереження	23

## Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	11	719,298357	65,39075973	9,293034807	0,000442308
Залишок	11	77,40187914	7,036534468		
Разом	22	796,7002361			

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
Y-перетин	15,23210705	9,766914382	1,559561849	0,147152676	-6,264726563	36,72894067	-6,264726563	36,72894067
Змінна X <sub>2</sub>	-154,1812006	32,13694384	-4,79763108	0,000555455	-224,9141371	-83,4482641	-224,9141371	-83,4482641
Змінна X <sub>3</sub>	-185,1667682	31,25809907	-5,923801311	9,96235E-05	-253,9653804	-116,368156	-253,9653804	-116,368156
Змінна X <sub>4</sub>	179,1687431	38,50035951	4,653690132	0,000700865	94,43002318	263,9074631	94,43002318	263,9074631
Змінна X <sub>5</sub>	35,56536066	14,41726239	2,466859498	0,031295429	3,833180087	67,29754123	3,833180087	67,29754123
Змінна X <sub>6</sub>	272,4301253	88,64879275	3,07313971	0,010600331	77,31544799	467,5448026	77,31544799	467,5448026
Змінна X <sub>7</sub>	-322,5508715	53,53025883	-6,025580272	8,60455E-05	-440,3701768	-204,7315662	-440,3701768	-204,7315662
Змінна X <sub>8</sub>	366,9488159	131,2833706	2,795089846	0,017427157	77,99606559	655,9015663	77,99606559	655,9015663
Змінна X <sub>9</sub>	-314,6669196	104,5753579	-3,008996821	0,01188716	-544,8357306	-84,49810867	-544,8357306	-84,49810867
Змінна X <sub>10</sub>	-96,52563965	30,32388743	-3,18315519	0,008712074	-163,2680659	-29,78321342	-163,2680659	-29,78321342
Змінна X <sub>11</sub>	-45,33896902	23,00349463	-1,970960054	0,074409682	-95,96931933	5,291381286	-95,96931933	5,291381286
Змінна X <sub>12</sub>	87,7325305	43,66009169	2,009444486	0,069666877	-8,362683408	183,8277444	-8,362683408	183,8277444



**Акти про впровадження  
результатів дисертаційного дослідження**

**Союз хіміків України**

Україна, 02660,  
Київ, вул. М. Расковой, 15  
Тел./факс (+38) 044-516-58-32,  
(+38) 044-516-59-76



www.chemunion.org.ua

e-mail: office@chemunion.org.ua

**Ukrainian Chemists Union**

15, M. Raskovoy Str.  
Kiev, 02660, Ukraine,  
Tel/fax (+38) 044 -516-58-32,  
(+38) 044 -516-59-76

Вих. № 228/4 300812 р.

Голові спеціалізованої вченої ради  
по захисту дисертацій

**ДОВІДКА**

дана Науменку Роману Петровичу про використання методичних рекомендацій, розроблених у дисертаційній роботі на тему «Забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування»

При визначенні механізмів реалізації економічної програми розвитку промисловості України на період до 2017 року, схваленої Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 09.07.08р. № 947-р, Концепції загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2017 року були враховані основні положення та результати досліджень дисертаційної роботи Науменка Р.П. Тому тема дисертаційної роботи Науменка Р. П. має велику актуальність для відродження промислових підприємств.

Результати аналізу стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості та конкретні рекомендації щодо пріоритетності бізнес-процесів при забезпеченні реалізації стратегії розвитку підприємств з виробництва шин, на прикладі ВАТ «Дніпрошина» (м. Дніпропетровськ), можуть і надалі використовуватися в діяльності апарату Кабміну України. Висновки дисертаційної роботи підтверджують необхідність активної інвестиційно-інноваційної стратегії, щодо підтримки заходів, які сприяють відновленню підприємства та економічному зростанню виробництва.

З повагою

Президент Союзу Хіміків України



Голубов О.Г.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «РОСАВА»  
PRIVATE JOINT STOCK COMPANY «ROSAVA»  
www.rosava.com



15.10.2012 № 02-2345

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

До спеціалізованої вченої ради  
по захисту дисертацій

### ДОВІДКА

про використання методичних рекомендацій, розроблених  
у дисертаційній роботі Науменка Романа Петровича на тему:  
**«Забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства на основі  
процесно-орієнтованого бюджетування»**

При проведенні розрахунково-аналітичної роботи з формування програми реалізації стратегії розвитку ПрАТ «РОСАВА» були використані основні положення та результати досліджень дисертаційної роботи Науменка Р.П. практичного застосування у плановій діяльності набув підхід до прогнозування ефективності запланованих заходів з реалізації стратегії підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування.

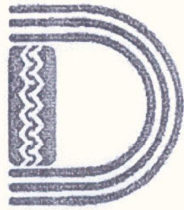
Генеральний директор  
ПрАТ «РОСАВА»



вул. Леваневського, 91  
м. Біла Церква, Київська обл.  
09108, Україна  
Тел.: +3804563 7 97 27  
Факс: +3804563 7 41 56, 7 93 96  
E-mail: rosava@rosava.ua



91 Levanevsky Str.,  
Bila Tserkva  
09108, Kyiv Region, Ukraine  
Tel.: +3804563 7 97 27  
Fax: +3804563 7 41 56, 7 93 96  
E-mail: rosava@rosava.ua



ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
 «ДНІПРОШИНА»  
 ВАТ «ДНІПРОШИНА»

вул.Бориса Кротова, буд.24, м.Дніпропетровськ, 49033  
 тел/факс 763-15-13, тел.763-40-61  
 Web site: www.dneproshina.dp.ua  
 КОД ЄДРПОУ №05768898



№ 03-2719» 03.09. 2012 г.

Голові спеціалізованої вченої ради  
 по захисту дисертацій

ДОВІДКА

дана Науменку Роману Петровичу про використання методичних рекомендацій,  
 розроблених у дисертаційній роботі на тему «Забезпечення реалізації стратегії  
 розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування»

Основні положення та результати досліджень дисертаційної роботи Науменка Романа Петровича на тему «Забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування» були використані при формуванні стратегії розвитку ВАТ «Дніпрошина», розробці поточних фінансових планів.

Зокрема, до практичного використання прийнято методичні підходи до діагностики стану розвитку підприємства на основі розрахунку та аналізу фінансових коефіцієнтів, а також запропонований автором підхід до розподілу ресурсів підприємства в процесі реалізації стратегії підприємства.

Директор з економіки та фінансів



Ярошенко А.С.