

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ШТЕРЕВЕРЯ АЛЬОНА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 005.642.4 (043.3)

**ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ
ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

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

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків – 2010

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному економічному університеті, Міністерство освіти і науки України.

Науковий керівник – доктор економічних наук, доцент
Малярець Людмила Михайлівна,
Харківський національний економічний університет,
доцент кафедри логістики

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Булєєв Іван Петрович,
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Донецьк,
заступник директора

доктор економічних наук, доцент
Пилипенко Андрій Анатолійович,
Харківський національний економічний університет,
завідувач кафедри бухгалтерського обліку

Захист відбудеться «21» січня 2010 р. о 13⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради, шифр Д 64.055.01, у Харківському національному економічному університеті за адресою: 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9-а.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського національного економічного університету за адресою: 61001, м. Харків, пров. Інженерний, 1-а.

Автореферат розісланий «18» грудня 2009 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

О. М. Ястремська

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сучасне вирішення основних проблем в економіці підприємств ґрунтується на впровадженні нових методів управління. Протягом останніх десятиліть в Україні спостерігається зміна методів управління, яка мала б позначатися на змісті методик оцінювання діяльності підприємств, проте це не так. Оцінювання результатів діяльності підприємства ґрунтується на фінансових показниках, які в умовах сьогодення є її обмеженням. Підприємствам необхідна система оцінки, яка б дозволяла комплексно й адекватно зображувати траєкторію руху досягнення ними цілей стратегій функціонування та розвитку, достовірно діагностувати зрушення та зміни, які відбуваються на підприємствах. Система оцінки має містити важелі управління діяльністю підприємств. Впровадження збалансованої системи показників (ЗСП) як інструменту управління дає можливість системно активізувати функції управління, спрямовані на вирішення існуючих проблем в управлінні підприємством. Крім фінансових показників, ЗСП містить показники, котрі характеризують ключові сфери діяльності підприємства, від яких залежить успішна реалізація стратегії його функціонування на ринку. Це виокремлює ЗСП як підґрунтя оцінки діяльності підприємства в сучасних умовах.

Проблеми формування ЗСП нові для України. В країнах дальнього зарубіжжя вони мають своє теоретичне та практичне вирішення в працях таких вчених, як: М. Г. Браун, А. Гершун, М. Горський, Р. С. Каплан, Д. П. Нортон, М. В. Мейер, П. Р. Нівен, Е. Нілі, Н. Г. Ольве, К. Х. Рамперсад та ін. В їх роботах викладені теоретичні засади ЗСП, сформульовані загальні методичні принципи і підходи до оцінки діяльності суб'єктів бізнесу в країнах Євросоюзу. В Україні вагомий внесок у розробку теоретичних і практичних засад інструментарію управління сучасними підприємствами та методології оцінювання їх діяльності зробили такі вітчизняні економісти, як: І. П. Булеєв, А. Е. Воронкова, В. М. Гриньова, Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, А. П. Наливайко, В. С. Понома-ренко, А. А. Пилипенко, О. М. Ястремська.

Аналіз існуючих концепцій щодо оцінювання діяльності підприємств згідно з новими системами управління дозволив зробити висновок, що потребують теоретичного обґрунтування питання подальшого розвитку та впровадження інструменту управління на вітчизняних підприємствах, зокрема ЗСП, розроблення його методичного супроводу й на цій підставі, методичних підходів щодо формування системи оціночних показників діяльності підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Актуальність зазначених проблем визначила вибір теми дисертації, мету й завдання роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження відповідає основним напрямкам Концепції державної промислової політики, затвердженої Указом Президента України від 12.02.2003 р. № 102/2003, та Державної програми розвитку промисловості на 2003–2011 рр., схваленої Постановою Кабінету Міністрів України від 28.07.2003 р. № 1174. Окремі положення дисертації розроблені згідно з тематичним планом наукових досліджень Харківського національного економічного університету за темами: «Розроблення стратегічного забезпечення розвитку підприємства» (№ДР 0107U007226), у межах якої здобувачем здійснено розробку ЗСП для оцінки діяльності промислових підприємств; «Вимірювання об'єкта в економіці» (№ДР 0105U001941), за якою здобувачем розроблена методика впровадження ЗСП на підприємстві.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є подальший розвиток теоретико-методичних положень оцінки діяльності підприємств машинобудування на основі ЗСП.

Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження було сформульовано та вирішено такі завдання:

дослідити теоретичні засади формування системи показників для оцінювання діяльності підприємства й на їх основі удосконалити перелік принципів оцінки;

визначити зміст ЗСП як інструменту управління підприємством за складовими й окремими показниками;

розробити аналітичне забезпечення процедур оцінки й аналізу діяльності підприємства;

розробити методичні рекомендації щодо оцінки діяльності підприємства на основі ЗСП;

уточнити зміст і структуру стратегічних карт – інформаційних носіїв збалансованої системи показників;

сформувати заходи для удосконалення системи інформаційного забезпечення та організаційної структури управління підприємством шляхом впровадження розроблених стратегічних карт.

Об'єкт дослідження – процес оцінювання результатів діяльності промислового підприємства.

Предмет дослідження – сукупність методичних підходів, методів, інструментарію комплексного оцінювання діяльності вітчизняних підприємств машинобудування.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є закономірності та принципи управління економічними об'єктами й процесами, а також системний підхід, відповідно до якого об'єкт дослідження розглядається як складна система, що функціонує під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів і визначається системою ознак.

У процесі дослідження було використано такі методи: *теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу* – для обґрунтування й уточнення об'єкта дослідження, його складових, завдань, інструментів; для вивчення генезису категорії «оцінка діяльності підприємства» та систематизації правил формування системи показників оцінки діяльності підприємства; *опи-сової статистики* – для аналізу ознак діяльності підприємств за системою показників; багатовимірні статистичні методи, а саме: *канонічний аналіз* – для визначення механізму причинно-наслідкових зв'язків у ЗСП та ключових факторів успіху; *математичний метод побудови узагальнюючих показників-вимірників* – для структурування ознак діяльності підприємства в ЗСП, *графічний* – для ілюстрації результатів дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному дослідженні передумов і розробленні методичного забезпечення формування системи оцінки діяльності підприємства на підставі такого інструменту управління, як ЗСП.

Удосконалено:

перелік принципів формування системи показників для оцінювання діяльності підприємства завдяки відповідності сучасним методам управління на підприємстві (економічним, організаційним, самоменеджменту), інтеграції основних функцій управління, обумовленості виконання показниками аналітичних призначень (відповідати вимогам валідності, розмірності, вимірюваності, функціональної визначеності, практичної реалізованості в документах звітності, допустимості ієрархічного багаторівневого відображення). Дотримання цих принципів забезпечить достовірність інформації при ухваленні рішень на всіх рівнях управління підприємством;

збалансовану систему показників як інструмент управління підприємством за складовими: фінансовою, маркетинговою, внутрішніх бізнес-процесів, якості та розвитку персоналу, відмінністю якої є її конкретизація за окремими додатково запропонованими показниками (фінансовими – коефіцієнт покриття, коефіцієнт абсолютної платоспроможності; маркетинговими – комплексний показник виконання договірних зобов'язань, коефіцієнт рентабельності каналу розподілу; показниками, які відображають внутрішні бізнес-процеси – коефі-

цієнт ритмічності, показники забезпеченості підприємства основними виробничими фондами, сировиною і матеріалами; показник якості та розвитку персоналу – рентабельність використання кадрів) та синтез в узагальнюючі показники за відповідними складовими з урахуванням закономірностей змін кожного окремого показника та подальшим об'єднанням в один показник для оцінки діяльності підприємства методом мультиплікативної згортки. За допомогою збалансованої системи показників здійснюється наскрізне оцінювання діяльності підприємства;

методичні рекомендації щодо оцінювання діяльності підприємств, в яких передбачені такі процедури: аналіз середовища функціонування підприємства, визначення місії і цілей, оцінка стратегічної позиції підприємства, вибір стратегії, визначення ключових аспектів діяльності підприємства, виявлення ступеня взаємозв'язку зі стратегією підприємства, формування групи по впровадженню ЗСП на підприємстві, теоретичне формування системи оціночних показників діяльності, розробка аналітичного забезпечення ЗСП, розробка стратегічних карт, оцінка та контроль діяльності, забезпечення зворотного стратегічного зв'язку. Даний перелік процедур відрізняється від існуючих їх аналітичним забезпеченням: описовою статистикою основних ознак діяльності підприємства; розробками статистичної збалансованості фінансової і маркетингової складових, внутрішніх бізнес-процесів, складової якості та розвитку персоналу; ідентифікацією факторів впливу на діяльність підприємства та вибором серед них ключових факторів успіху за допомогою канонічного аналізу; розробленням узагальнюючих показників за складовими ЗСП та узагальнюючого показника діяльності підприємства.

Дістали подальшого розвитку:

зміст і структура стратегічних карт – інформаційних носіїв ЗСП, завдяки яким організовано процеси впровадження та функціонування системи управління на підприємстві за сформованою системою показників, відмінністю яких є наявність критеріїв результативності кожної з чотирьох її складових, ключових факторів розвитку складових, які сумісно достовірно відображують досягнення стратегічних цілей підприємством та окремими його підрозділами;

заходи щодо раціоналізації існуючої інформаційної системи та організаційної структури управління окремого підприємства завдяки функціонуванню стратегічних карт з акцентуванням на етапах процесу впровадження ЗСП в систему управління підприємством.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані для оцінки діяльності підприємства як конкретні науково-практичні пропозиції. До основних практичних результатів належать: розроблені науково-методичні рекомендації щодо оцінювання діяльності підприємств з урахуванням етапів впровадження ЗСП на вітчизняних машинобудівних підприємствах; заходи щодо раціоналізації інформаційної системи та організаційної структури управління на основі впровадження стратегічних карт.

Запропоновані в дисертації висновки та рекомендації мають прикладний характер і впроваджені на підприємствах машинобудівної промисловості Полтавської області: ВАТ «ПТМЗ» (довідка № 08/14 від 13.09.2007), ВАТ «Електромотор» (довідка № 244 від 23.08.2007), ВАТ «Полтавамаш» (довідка № 60/30 від 17.01.2008).

Особистий внесок здобувача. Усі результати дослідження й положення дисертації, винесені на захист, є результатом самостійної роботи здобувача. У роботах, опублікованих у співавторстві, особистий внесок вказано у списку публікацій за темою дисертації, поданому наприкінці автореферату.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки, викладені у дисертації, оприлюднено на 4-х науково-практичних конференціях: IV Міжнародній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління» (Київ, 2005); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інвести-

ційні стратегії підприємств України на міжнародних товарних та фінансових ринках» (Дніпропетровськ, 2006); I Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-економічні перспективи розвитку України» (Дніпропетровськ, 2006); Міжвузівській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку і аудиту в Україні» (Харків, 2008).

Публікації. Основні положення та результати дисертації викладено в 11 наукових працях загальним обсягом 2,89 ум.-друк. арк. Особисто авторові належить 2,6 ум.-друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації – 249 сторінок машинописного тексту, в тому числі основний текст – 174 сторінки. Робота містить 25 таблиць – на 34 сторінках (3 таблиці займають 11 повних сторінок), 37 рисунків – на 35 сторінках (5 рисунків займають 5 повних сторінок), 17 додатків – на 42 сторінках, список використаних джерел із 174 найменувань – на 17 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі – «Теоретичні засади формування збалансованої системи показників для оцінки діяльності підприємства» – проведено аналіз теоретичних засад формування системи показників для оцінювання діяльності підприємства, визначено принципи формування системи показників для оцінювання діяльності, виконано аналіз існуючих інструментів управління підприємством та передумов впровадження ЗСП в систему управління діяльністю підприємств, визначено зміст ЗСП як інструменту управління підприємством.

У сучасних складних, мінливих умовах вибір та удосконалення систем управління економікою кожного підприємства визначають стан його діяльності та подальший розвиток.

Аналіз існуючих методів в управлінні діяльністю підприємств показав, що в практичній діяльності вони використовують одночасно різні методи, оскільки останні взаємообумовлені, взаємопов'язані та взаємодоповнювані, а результат управління на підприємстві є наслідком їх складної системної взаємодії. Віддаючи перевагу конкретному методу, встановлюється пріоритетність виконання окремих функцій управління, що спрямовують на вирішення окремих завдань на підприємстві. При цьому кожен метод має аспектний характер; містить обмежений або надмірний перелік оцінних показників діяльності підприємства з високим рівнем кореляційних зв'язків між окремими показниками; передбачає великі потоки інформації, які ускладнюють своєчасний аналіз їх змісту й обробку, в результаті чого можуть з'явитися помилкові рішення, в наслідок чого втрачається самостійність нижчих ланок управління.

Збалансована система показників як інструмент управління синтезує в собі основні функції управління, системно охоплюючи види діяльності підприємства, та може бути дійовим інструментом в оцінці діяльності в цілому.

Доведено, що оцінка діяльності гносеологічно пов'язується з існуючою системою управління на підприємстві. Тому розробка теоретико-методологічних положень і методичних основ оцінки діяльності підприємства має ґрунтуватися на інтеграції трьох домінуючих підходів в управлінні – процесного, системного та ситуаційного. Традиційно вимірювання результативності діяльності зосереджується на фінансових показниках. У сучасних умовах це є визнаним обмеженням оцінки. Комплексність і системність оцінювання діяльності підприємства передбачають врахування всіх важливих його характеристик. При цьому система оцінки технологічно передбачає проведення предметного виокремлення об'єкта, встановлення ключових його ознак, шкали їх вимірювання, процедур визначення величин, встановлення засобів та методів оцінювання, контроль достовірності.

Отже, для достовірності інформації при ухваленні управлінських рішень щодо формування системи показників в оцінюванні слід перевагу віддавати таким принципам: відповідність сучасним методам управління на підприємстві (економічним, організаційним, методам самоменеджменту), інтеграція основних функцій управління, обумовленість виконання показниками аналітичних призначень, а саме відповідати вимогам валідності, розмірності, вимірюваності, функціональної визначеності, практичної реалізованості в документах звітності, допустимості ієрархічного багаторівневого відображення.

Враховуючи умови функціонування вітчизняних підприємств теоретично підтверджено доцільність використання ЗСП за чотирма складовими: фінансовою, як однією з ключових складових ЗСП, що дає можливість фіксувати збільшення рентабельності продукції, рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку та чистого прибутку; маркетингової складової, що визначає ключові сегменти ринку, на яких підприємство має намір зосередити зусилля щодо просування й реалізації своїх продуктів; складової внутрішніх бізнес-процесів, яка ідентифікує основні процеси на підприємстві, що потребують вдосконалення й розвитку; складової якості та розвитку персоналу, яка визначає соціальну та професійну інфраструктуру, рівень її якості на підприємстві.

Проведений теоретико-логічний аналіз існуючих соціально-економічних показників, які відображають ознаки діяльності підприємства, та рекомендацій відомих фахівців щодо фінансового й економічного аналізу, оцінювання діяльності підприємств, дозволив сформулювати перелік показників ЗСП для оцінки їх діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Показники в ЗСП за її складовими

Показник	Умове позначення	Показник	Умове позначення
Фінансова складова		Маркетингова складова	
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	x_1	Критичний обсяг реалізації (тис. грн.)	y_1
Коефіцієнт покриття (коефіцієнт загальної платоспроможності)	x_2	Коефіцієнт конкурентоспроможності товару	y_2
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	x_3	Комплексний показник виконання договірних зобов'язань	y_3
Чистий прибуток (тис. грн.)	x_4	Коефіцієнт рентабельності каналу розподілу	y_4
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку підприємства	x_5	Частка ринку (%)	y_5
		Кількість конкурентів	y_6
Коефіцієнт рентабельності активів	x_6	Кількість клієнтів	y_7
		Своєчасність поставок	y_8
Узагальнюючий показник фінансової складової	S_x	Узагальнюючий показник маркетингової складової	S_y
Складова внутрішніх бізнес-процесів		Складова якості та розвитку персоналу	
Собівартість виробнича (тис. грн.)	z_1	Коефіцієнт плинності кадрів	v_1
Коефіцієнт рентабельності продукції	z_2		
Рентабельність основних фондів	z_3	Продуктивність праці (грн./люд.)	v_2
Коефіцієнт використання виробничої потужності	z_4		

Коефіцієнт ритмічності (%)	z_5	Коефіцієнт забезпеченості кадрів	v_3
Забезпеченість підприємства основними виробничими фондами (%)	z_6		
Забезпеченість підприємства сировиною і матеріалами (%)	z_7	Коефіцієнт кадрового потенціалу	v_4
Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів	z_8	Рентабельність використання кадрів	v_5
Узагальнюючий показник внутрішніх бізнес-процесів	S_z	Узагальнюючий показник якості та розвитку персоналу	S_v
Узагальнюючий показник оцінки діяльності підприємства (D)			

Запропонована система показників задовольняє вимогам, що висуваються до них при оцінюванні діяльності підприємства.

Обґрунтовані теоретичні засади в оцінюванні діяльності підприємств на основі ЗСП фундують методичні рекомендації щодо проведення оцінювання діяльності відповідно до сучасних інструментів управління на підприємстві.

У другому розділі – «Аналітичне забезпечення збалансованої системи показників для оцінки діяльності підприємства» – розроблено аналітичне забезпечення процедур оцінки й аналізу діяльності підприємств, яке передбачає проведення статистичного аналізу показників, визначення структури причинно-наслідкових взаємозв'язків у системі, комплексне оцінювання діяльності підприємства при ЗСП на основі запропонованих узагальнюючих показників.

Вивчення науково-практичних закордонних і вітчизняних рекомендацій щодо організації та впровадження ЗСП на різних суб'єктах бізнесу дозволяє констатувати відсутність узагальнень логіки та розробок аналітичного забезпечення даних процесів. У дисертаційній роботі запропоновані розроблення, які дають можливість провести статистичний аналіз основних ознак діяльності підприємства, визначити статистичну збалансованість фінансової і маркетингової складових, внутрішніх бізнес-процесів, якості та розвитку персоналу; ідентифікувати фактори впливу на діяльність підприємства, обрати серед них ключові фактори успіху; уточнити ЗСП за критерієм статистичної узгодженості їх значень та відповідності цілям підприємства; визначити узагальнюючі показники за складовими ЗСП та узагальнюючий показник діяльності підприємства; провести наскрізний аналіз діяльності підприємства на основі горизонтальної порівняльності показників та вертикального узгодження; періодично переглядати склад показників у системі через зміну цілей підприємства. Наведену послідовність процедур можна розглядати як основні етапи технології оцінювання діяльності підприємства на основі ЗСП.

У роботі на основі практичних підтверджень доведено, що аналітичне забезпечення оцінки діяльності підприємства при ЗСП має спиратися на аналітичні (економіко-статистичні, математичні) методи, які дозволяють визначити статистичну збалансованість показників, конструкції взаємозв'язків між показниками в системі за складовими та визначити рівень ознак і складових діяльності підприємства. Під статистичною збалансованістю показників у системі рекомендується розуміти узгодженість змін їхніх величин, що ґрунтується на дослідженні динаміки показників, порівнянні з закономірними тенденціями відповідно до стратегічних цілей і завдань. У процесі визначення статистичної збалансованості показників у системі виявляються причини різних відхилень від закономірних тенденцій змін показників, що стримують їх розвиток. За допомогою використання інструментів описової статистики величин ознак, та з урахуванням закономірностей тенденцій змін значень показників формується шкала значень окремих показників для даного підприємства. Розроблення планових

значень показників доцільно вести згідно зі сформованою шкалою показників для окремого підприємства; вона відображує можливі стани діяльності, які виражаються через показники.

Для визначення і документування причинно-наслідкового механізму в реалізації стратегічних цілей, що є однією з основних умов формування та впровадження ЗСП, у роботі рекомендовано визначати причинно-наслідкові взаємозв'язки між показниками за складовими ЗСП на основі застосування багатовимірного статистичного методу – канонічного аналізу. Це дозволяє проранжувати показники в самій системі згідно з їх взаємозв'язком.

Для розробки аналітичного забезпечення оцінки й аналізу діяльності підприємств за ієрархічною системою збалансованих показників у дисертації як об'єкти дослідження обрано три підприємства машинобудівної промисловості Полтавського регіону (ВАТ «Електромотор», ВАТ «ПТМЗ», ВАТ «Полтава-хіммаш»), які мають певні відмінності: відносяться до енергетичного, електротехнічного та хімічного машинобудування; мають різний розмір і рівень прибутковості фінансово-господарської діяльності. Наведене обґрунтування вибору об'єктів дослідження дозволяє підвищити рівень універсальності запропонованої ЗСП, що дає можливість підвищити її прикладну значущість.

Так, підприємство ВАТ «Полтавахіммаш» за своїми економічними показниками відноситься до рентабельних підприємств Полтавського регіону. Для встановлення причин і наслідків успішної реалізації стратегії прискореного зростання були побудовані моделі взаємозв'язку між складовими ЗСП. Модель взаємозв'язку складових внутрішніх бізнес-процесів і фінансової має вигляд:

$$\begin{cases} U_1 = 0,0183z_1 + 1,5553z_2 - 0,3492z_3 - 0,8773z_4 + 0,1775z_5 + 0,0617z_6 - 0,2951z_7 + 0,2084z_8 \\ V_1 = 0,4311x_1 - 0,0385x_2 - 0,596x_3 + 0,2692x_4 - 0,6428x_5 - 0,2837x_6 \end{cases}$$

коефіцієнт канонічної кореляції першої пари факторів: $r_{U_1V_1} = 0,980623$;

$$\begin{cases} U_2 = 0,1027z_1 - 0,2245z_2 - 1,3964z_3 + 2,3372z_4 - 0,2287z_5 + 0,1824z_6 - 1,1407z_7 - 0,8795z_8 \\ V_2 = -0,2145x_1 - 0,4171x_2 - 0,2873x_3 - 1,4204x_4 + 0,1486x_5 + 0,4997x_6 \end{cases}$$

коефіцієнт канонічної кореляції другої пари факторів: $r_{U_2V_2} = 0,943354$,

де U_1 – фактор ефективності виробничих процесів підприємства;

V_1 – фактор фінансової незалежності;

U_2 – фактор забезпеченості підприємства основними виробничими фондами;

V_2 – фактор фінансової забезпеченості.

На основі аналізу коефіцієнтів у рівняннях взаємозв'язку між складовими серед факторів впливу на діяльність підприємства були ідентифіковані ключові фактори успіху в досягненні обраної стратегії (табл. 2).

Експериментально підтверджено, що показники, які забезпечують конструкцію взаємозв'язку в ЗСП, є індикаторами діяльності підприємства, дійовими, ключовими важелями управління на шляху реалізації стратегії його функціонування та розвитку.

**Взаємозв'язки між складових ЗСП та ключові фактори впливу на діяльність
ВАТ «Полтавахіммаш» (фрагмент)**

Взаємозв'язки між складових ЗСП	Окремі показники, які формують основний взаємозв'язок між складовими	Ключові фактори впливу на діяльність підприємства
Маркетингова ↔ фінансова	Кількість конкурентів, комплексний показник виконання договірних зобов'язань	Фактор змін конкурентів
	Чистий прибуток	Фактор прибутковості підприємства
Внутрішніх бізнес-процесів ↔ фінансова	Коефіцієнт рентабельності продукції, коефіцієнт використання виробничої потужності, рентабельність основних фондів	Ефективність виробничих процесів підприємства
	Коефіцієнт автономії	Фактор фінансової незалежності
Фінансова складова ↔ складова якості та розвитку персоналу	Чистий прибуток, коефіцієнт абсолютної платоспроможності	Фактор прибутковості підприємства
	Продуктивність праці, якість набраних працівників, коефіцієнт плинності робочої сили	Ефективність кадрової політики підприємства
Маркетингова складова ↔ внутрішніх бізнес процесів	Коефіцієнт конкурентоспроможності товару	Фактор конкурентоспроможності товару
	Коефіцієнт рентабельності продукції, рентабельність основних фондів, коефіцієнт придатності основних виробничих фондів	Фактор виробничої рентабельності
Внутрішніх бізнес-процесів ↔ складова якості та розвитку персоналу	Коефіцієнт використання виробничої потужності, рентабельність основних фондів, забезпеченість підприємства сировиною і матеріалами, коефіцієнт рентабельності продукції, коефіцієнт придатності основних виробничих фондів	Ефективність використання виробничої потужності
	Коефіцієнт плинності робочої сили, продуктивність праці	Плинність робочої сили на підприємстві та її наслідки.
Маркетингова ↔ складова якості та розвитку персоналу	Кількість конкурентів	Позиціювання підприємства на ринку
	Коефіцієнт плинності робочої сили, продуктивність праці	Стабільність та якість кадрів.

Виявлені взаємозв'язки між показниками та складовими ЗСП дозволяють розробити причинно-наслідкові діаграми, які є основою у формуванні достовірних управлінських рішень в стратегічному управлінні підприємством. Показники, які рекомендовані на основі теоретико-логічного аналізу, але, як показав канонічний аналіз, не увійшли до механізму взаємозв'язку в ЗСП, можна розглядати як напрями не використаних можливостей на підприємстві.

У роботі викладені пропозиції вертикального узгодження для комплексного оцінювання діяльності підприємства на основі рекомендацій щодо перетворення значення показників у ЗСП в порівнянні величини.

Перетворені показники дають можливість провести порівняльний економічний аналіз горизонтально-статично між підрозділами підприємства, проаналізувати динаміку змін діяльності окремого підрозділу, порівняти показники діяльності різних підприємств. На рис. 1 зображено траєкторію змін ознак діяльності ВАТ «Електромотор» у досягненні своєї стратегічної мети в розрізі складових ЗСП та в цілому, де S_x – узагальнюючий показник фінансової складової; S_y – узагальнюючий показник маркетингової складової; S_z – узагальнюючий показник складової внутрішніх бізнес-процесів; S_v – узагальнюючий показник складової якості та розвитку персоналу; D – узагальнюючий показник діяльності підприємства.

Рис. 1. Графіки значень узагальнюючих показників ЗСП ВАТ «Електромотор»

Очевидним є те, що на даному підприємстві потребує підвищеної уваги фінансова складова, оскільки вона має надзвичайно низький рівень значень. Дещо вищий рівень має складова якості та розвитку персоналу. Дві інші складові ЗСП мають достатній рівень, але хаотичні зміни складових демонструють відсутність цілеспрямованого управління діяльністю підприємства.

Розроблене аналітичне забезпечення ЗСП дозволяє провести своєчасний аналіз даних діяльності підприємства, уможливорює спостереження позитивних і негативних зрушень у структурі та динаміці значень показників, виявлення причин і наслідків зрушень у досягненні цілей на підприємстві в процесі реалізації стратегії.

У третьому розділі – **«Методичні рекомендації до впровадження та функціонування збалансованої системи показників на підприємстві і проведення на її основі оцінки діяльності підприємства»** – удосконалено зміст і розроблено структуру стратегічних карт, які є документально-інформаційними носіями ЗСП; розроблено рекомендації щодо раціоналізації існуючих інформаційних систем та організаційних структур управління на машинобудівних

підприємствах, обгрунтовано і розроблено методичні рекомендації щодо оцінювання діяльності підприємств.

У роботі проаналізовано й уточнено функції стратегічних карт підприємств як інформаційного документа, що відображає процес перетворення нематеріальних активів у фінансові результати та описує алгоритм реалізації діючої стратегії на окремому підприємстві. Обгрунтовано, що стратегічна карта має містити окремі показники згідно з чотирма складовими, критеріями їх результативності, ключовими факторами подальшого функціонування та розвитку підприємства. Стратегічна карта заповнюється кумулятивно – від кожного робочого місця до загальних результатів діяльності підприємства, тому інформація, що міститься в ній, індикативно відображує досягнення стратегічних цілей підприємства.

У процесі виконаних експериментальних розрахунків доведено, що впровадження стратегічних карт дозволяє підвищити ефективність реалізації стратегії підприємств завдяки скороченню часу й удосконаленню структури інформаційних потоків. Приклад схеми функціонування стратегічних карт на окремому підприємстві (ВАТ «ПТМЗ») у розрізі інформаційних зв'язків маркетингової діяльності подано на рис. 2, де СКп – етапи проходження стратегічної карти між секторами відділу.

Існуючі інформаційні системи машинобудівних підприємств, які досліджувалися, відрізняються багаторівневістю, неузгодженістю та високим ступенем деталізації.

Завдяки введенню стратегічних карт в інформаційну систему ВАТ «ПТМЗ» скорочується довжина інформаційних потоків з 11 до 7 етапів. Час на оформлення повідомлень становить приблизно 2–4 хв., тобто за певним видом діяльності – 8–12 хв. На підготовку і проведення маркетингової діяльності буде необхідно приблизно 7–8 год. (бо працюють одночасно 3 сектори). Таким чином, документальне оформлення операції займає 2,17% робочого часу, витраченого на цей вид діяльності. Тобто час на документальне оформлення зменшився на 3,71%. Це дозволить розробляти більшу кількість контрактів.

При проведенні реорганізації у ВАТ «ПТМЗ» чисельність працівників відділу маркетингу та реклами становитиме 23 працівники. Тому загальний фонд заробітної плати скоротиться порівняно з фінансуванням двох відділів, де чисельність становила 44 працівники. Річний фонд двох відділів становив 202200 грн. Після реструктуризації він дорівнюватиме 104400 грн. Таким чином, економія на заробітній платі становитиме 97800 грн. (202200 – 104400).

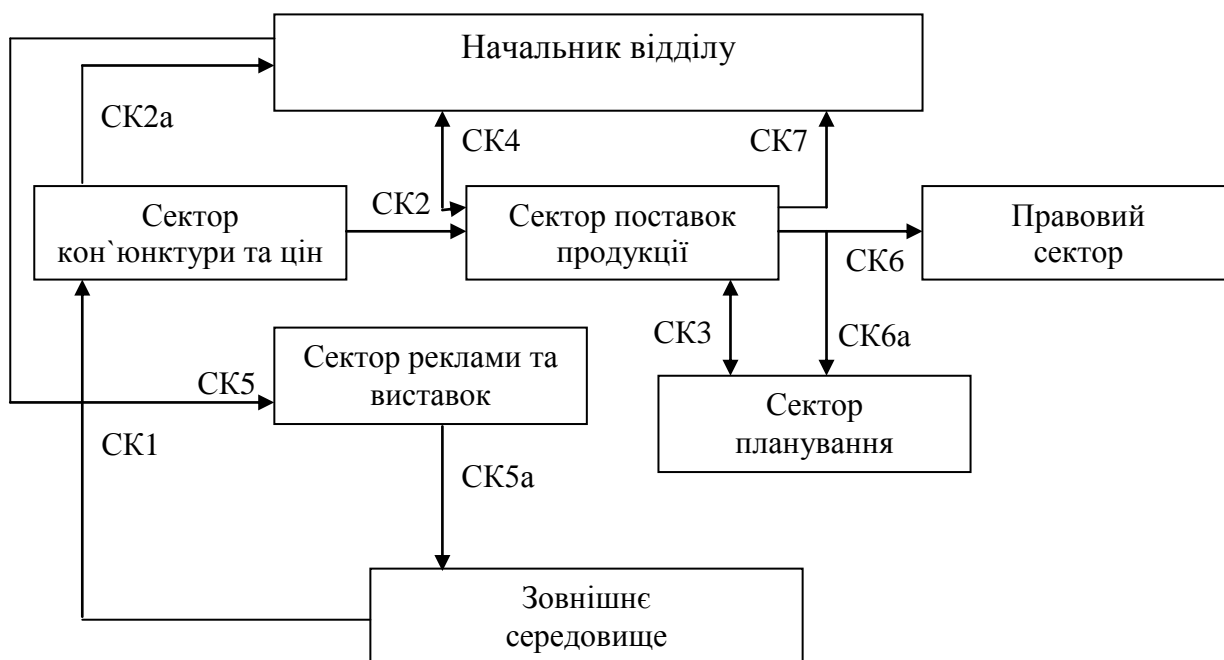


Рис. 2. Інформаційні зв'язки з використанням стратегічної карти (СК) в маркетинговій діяльності ВАТ «ПТМЗ»

За прикладом впровадження стратегічних карт у діяльність відділу маркетингу та реклами можна зробити такі висновки: реструктуризація організаційної структури з урахуванням стратегічної карти дозволить не тільки прискорити документообіг на підприємстві, але й отримати економію на заробітній платі.

Удосконалення інформаційних систем підприємств на основі стратегічних карт у розрізі стратегічного управління спрямоване на відображення узагальнення інформації різних структур управління, надання їм вигляду звіту; в розрізі тактичного й оперативного управління структури управління мають деталізуватися залежно від конкретних завдань управління. Таким чином, досягається узгодженість між різними рівнями управління, усуваються повтори й невідповідність.

З метою підвищення ефективності управління діяльністю підприємств у роботі розроблено методичні рекомендації щодо оцінювання діяльності підприємства з урахуванням етапів впровадження ЗСП в систему управління ним (рис. 3).

Завдання	Методи	Результати
<p>1. Аналіз середовища функціонування підприємства.</p> <p>→ дослідження тенденцій розвитку ринку, оцінка місткості ринку, визначення особливостей діяльності конкурентів</p>	<p>→ аналіз статистичної інформації, довідників, каталогів, перспектив</p>	<p>→ визначення стратегічного напрямку діяльності підприємства</p>
<p>формування загальної місії підприємства, визначення стратегічних цілей його розвитку</p>	<p>2. Визначення місії і цілей</p> <p>→ аналіз інформації про тенденції розвитку релевантного ринку, факторний аналіз</p>	<p>→ формування загального стратегічного вектора розвитку, визначення та структурування цілей</p>
<p>→ визначення потенціалу підприємства, оцінка ступеня впливу зовнішнього середовища на діяльність, визначення ринкової частки підприємства на ринку.</p>	<p>3. Оцінка стратегічної позиції підприємства</p> <p>→ аналіз внутрішньої інформації, бухгалтерської та фінансової звітності, маркетинговий аналіз, матричний метод</p>	<p>→ визначення конкурентних переваг підприємства, його конкурентного статусу.</p>
<p>→ визначення стратегії підприємства з урахуванням стратегічної позиції</p>	<p>4. Вибір стратегії</p> <p>→ управлінський, ситуаційний, стратегічний, ресурсний і процесний підходи, метод порівняння</p>	<p>→ вибір оптимальної стратегії діяльності підприємства</p>
<p>→ ідентифікація визначальних характеристик підприємства</p>	<p>5. Визначення ключових аспектів діяльності підприємства</p> <p>→ метод порівняння, експертних оцінок, описова статистика</p>	<p>→ визначальні характеристики за складовими</p>
<p>→ визначення ступеня трансформації стратегії в конкретні задачі та показники</p>	<p>6. Виявлення ступеня взаємозв'язку зі стратегією підприємства</p> <p>→ маркетинговий аналіз, кореляційний аналіз</p>	<p>→ декомпозиція стратегії та її відображення в задачах і показниках</p>
<p>→ організація впровадження ЗСП на підприємстві</p>	<p>7. Формування групи по впровадженню ЗСП на підприємстві</p> <p>→ методи організації</p>	<p>→ технологія впровадження ЗСП з урахуванням особливостей діяльності</p>
<p>→ обґрунтування принципів побудови системи показників, вибір критеріїв побудови системи</p>	<p>8. Теоретичне формування системи оціночних показників діяльності підприємства</p> <p>→ теоретико-логічний аналіз</p>	<p>→ початкова система показників оцінки діяльності підприємства</p>
<p>→ визначення статистичної узгодженості значень, узгодженості складових, співвимірності ознак; вертикального узагальнення</p>	<p>9. Розробка аналітичного забезпечення ЗСП</p> <p>→ описова статистика, канонічна кореляція, перетворення у співвимірні величини, мультиполікативна згортка</p>	<p>→ причинно-наслідковий механізм, виміряні складові ЗСП, рівень оцінки</p>
<p>→ побудова стратегічних карт, впровадження стратегічних карт в інформаційну систему підприємства</p>	<p>10. Розробка стратегічних карт</p> <p>→ методи аналізу й синтезу</p>	<p>→ раціональні інформаційні зв'язки між секторами, раціональна організаційна структура</p>
<p>→ визначення відхилень значень показників від запланованих</p>	<p>11. Оцінка та контроль діяльності, забезпечення зворотного стратегічного зв'язку.</p> <p>→ метод порівняння</p>	<p>→ коригування стратегії</p>

Рис. 3. Процедури, завдання, методи й результати вирішення в методичних рекомендаціях щодо оцінювання діяльності підприємства

Дієвість і практична значущість отриманих у роботі результатів підтверджена впровадженнями ЗСП у практику управлінської діяльності машинобудівних підприємств.

ВИСНОВКИ

У дисертації запропоновано нове вирішення науково-практичного завдання, яке полягає у розробці теоретико-методичних положень щодо вдосконалення оцінки діяльності машинобудівного підприємства відповідно до нового інструменту управління – ЗСП. Основні висновки та результати, одержані в ході проведеного дослідження, полягають у до такому.

1. У результаті дослідження теоретичних засад формування системи показників для оцінювання діяльності підприємства доведено, що вони в основному розроблені з позицій трьох підходів – доходного, витратного і порівняльного. Останнім часом в існуючих методах оцінки діяльності підприємства зосереджується увага на окремих аспектах його діяльності. Це є безумовним обмеженням оцінки. Усунути виявлені недоліки слід удосконаленням переліку принципів формування системи показників для оцінювання діяльності підприємства, які враховують відповідність сучасним економічним, організаційним та методу самодержменту, інтегрують основні функції управління; система показників має виконувати аналітичне призначення.

2. Обґрунтовано зміст ЗСП як інструменту управління підприємством за складовими, які доповнено окремими показниками. Це дає можливість оцінити результати підприємства через призму його основних сфер діяльності, розглядаючи поряд із традиційними фінансовими показниками, які є одними з найважливіших критеріїв оцінки результатів діяльності, показники нефінансового характеру, що оцінюють вдоволеність покупців, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху підприємства.

3. Визначено, що до складу аналітичного забезпечення ЗСП слід включити описову статистику основних ознак діяльності підприємства та розробку статистичної збалансованості фінансової і маркетингової складових, внутрішніх бізнес-процесів, якості та розвитку персоналу; способи ідентифікації факторів впливу на діяльність підприємства та вибір серед них ключових факторів успіху за допомогою канонічного аналізу; розроблення узагальнюючих показників за складовими ЗСП та узагальнюючого показника діяльності підприємства.

4. Удосконалено методичні рекомендації щодо оцінювання діяльності підприємства, логіка процедур яких така: аналіз середовища функціонування підприємства, визначення місії та цілей, оцінка стратегічної позиції підприємства, вибір стратегії, визначення ключових аспектів діяльності підприємства, виявлення ступеня взаємозв'язку зі стратегією підприємства, формування групи по впровадженню ЗСП на підприємстві, теоретичне формування системи оціночних показників діяльності, розробка аналітичного забезпечення ЗСП, розробка стратегічних карт, оцінка та контроль діяльності, забезпечення зворотного стратегічного зв'язку. З використанням пропонованих методичних рекомендацій щодо оцінювання діяльності підприємства впроваджується такий сучасний інструмент управління на підприємстві, як збалансована система показників.

5. Обґрунтовано, що стратегічна карта за змістом має складатись зі сформованої системи показників згідно з чотирма складовими, критеріїв їх результативності, ключових факторів подальшого функціонування та розвитку підприємства. Стратегічна карта заповнюється кумулятивно – від кожного робочого місця до загальних результатів діяльності підприємства, тому інформація, яка міститься в ній, індикативно відображує досягнення стратегічних цілей підприємства.

6. Досліджено, що інформаційні системи машинобудівних підприємств характеризуються багаторівневістю, неузгодженістю, високим ступенем деталізації та поганою орієнтованістю на різні рівні управління. Запропоновано заходи щодо удосконалення системи інформаційного забезпечення та організаційної структури управління на основі впровадження розроблених стратегічних карт, яка дозволяє скоротити час на оформлення документації та виявити резерви й напрямки невикористаних можливостей на всіх рівнях управління.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ РОБІТ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в наукових фахових виданнях

1. Штереверя А. В. Формування показників для оцінки діяльності підприємства / А. В. Штереверя // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Випуск 210: В 4 т. Том III. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. – С. 841–849.

2. Штереверя А. В. Обґрунтування необхідності запровадження збалансованої системи показників на підприємствах України / А. В. Штереверя // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. Випуск 65. Серия : Экономические науки. – К. : «Техніка», 2005. – С. 308–316.

3. Штереверя А. В. Теоретичний огляд сучасних основ оцінки діяльності підприємства / А. В. Штереверя // Вісник Національного технічного університету «ХПІ» : зб. наук. праць. Тематичний випуск : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – №02. – Харків : НТУ «ХПІ», 2006. – С. 12–28.

4. Штереверя А. В. Статистическое описание величин в сбалансированной системе показателей оценки деятельности предприятия / А. В. Штереверя // Бизнес Информ. – 2006. – № 12. – С. 56–63.

5. Малярец Л. М. Определение механизма взаимосвязей в сбалансированной системе показателей / Л. М. Малярец, А. В. Штереверя // Бизнес Информ. – 2007. – № 6. – С. 71–90. Особисто автору належить 0,12 ум.-друк. арк. – обґрунтовано систему показників та їх теоретичний взаємозв'язок.

6. Штереверя А. В. Методические подходы к разработке структуры стратегических карт и их место в информационной системе предприятия / А. В. Штереверя // Бизнес Информ. – 2007. – № 10 – С. 119–126.

7. Малярец Л. М. Построение табло величин признаков деятельности предприятия для ее оценки / Л. М. Малярец, А. В. Штереверя // Бизнес Информ. – 2007. – № 11. – С. 147–155. Особисто автору належить 0,17 ум.-друк. арк. – обґрунтовано закономірності тенденцій змін показників в збалансованій системі показників для перетворення їх значень.

Друковані праці наукових конференцій

8. Штереверя А. В. Складності впровадження нових методів управління на українських підприємствах / А. В. Штереверя // Науково-технічний розвиток: економіка, технологія, управління : IV Міжнарод. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, (м. Київ, 24-26 березня 2005 р.) : тези допов. – К. : Пошуково-видавниче агентство «Книга Пам'яті України», 2005. – С. 130–132.

9. Штереверя А. В. Ключові показники для оцінки ефективності діяльності підприємства / А. В. Штереверя // Інвестиційні стратегії підприємств України на міжнародних товарних та фінансових ринках : Всеукр. наук.-практ. конф., (м. Дніпропетровськ, 3 – 4 лютого 2006 р.) : тези допов. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – Том 1. – С. 101–103.

10. Штереверя А. В. Синтез сучасних методів управління діяльністю підприємств в збалансованій системі показників / А. В. Штереверя // Соціально-економічні перспективи розвитку України : I Міжнарод наук.-практ. конф., (м. Дніпропетровськ, 14 червня 2006 р.) : тези допов. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – Том 1. – С. 74–77.

11. Штереверя А. В. Методичні рекомендації щодо оцінки діяльності підприємства на основі впровадження ЗСП в систему управління. / А. В. Штереверя // Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку і аудиту в Україні : Міжвузівська. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів, (м. Харків, 21 квітня 2008 р.) : тези допов. // Управління розвитком: зб. наук. статей. – Харків : ХНЕУ, 2008. – С. 40–41.

АНОТАЦІЯ

Штереверя А.В. Формування збалансованої системи показників оцінки діяльності підприємства. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет, Харків, 2010.

Дисертацію присвячено розвитку теоретико-методичних засад формування збалансованої системи показників (ЗСП) оцінки діяльності підприємства.

У дисертації удосконалено перелік принципів формування системи показників для оцінювання діяльності підприємства. Конкретизовано чотири складові ЗСП як інструменту управління: фінансову, маркетингову, внутрішніх бізнес-процесів, якості та розвитку персоналу у системі соціально-економічних показників діяльності підприємства. Розроблено методичні рекомендації щодо оцінювання діяльності підприємств, логіка процедур яких передбачає впровадження сучасного інструменту управління на підприємстві – збалансованої системи показників. Визначено зміст і структуру стратегічної карти як носія ін-формації ЗСП, завдяки яким організовано процеси функціонування системи управління на підприємстві за сформованою системою показників. Запропоновано заходи щодо раціоналізації існуючої ін-формаційної системи та організаційної структури управління окремого підприємства на основі функціонування стратегічних карт.

Ключові слова: збалансована система показників, оцінка діяльності підприємства, принципи формування системи показників, методичні рекомендації щодо оцінювання діяльності підприємств, аналітичне забезпечення ЗСП, стратегічна карта, заходи щодо раціоналізації інформаційних систем та організаційних структур.

АННОТАЦИЯ

Штереверя А.В. Формирование сбалансированной системы показателей оценки деятельности предприятия. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Харьковский национальный экономический университет, Харьков, 2010.

Диссертация посвящена развитию теоретико-методических основ формирования сбалансированной системы показателей (ССП) оценки деятельности предприятия.

В диссертации усовершенствован перечень принципов формирования системы показателей для оценивания деятельности предприятия согласно новым методам управления на предприятии, интеграции основных функций управления, аналитическим предназначениям показателей.

Конкретизированы четыре составляющих ССП как инструмента управления: финансовая, маркетинговая, внутренних бизнес-процессов, качества и развития персонала в системе социально-экономических показателей деятельности предприятия с последующим синтезом их в обобщающие показатели составляющих с учетом закономерностей изменения каждого частного показателя и сверткой в один показатель для оценки уровня деятельности предприятия.

Автором разработаны методические рекомендации по оцениванию деятельности предприятий, логика процедур которых предусматривает внедрение современного инструмента управления на предприятии – сбалансированной системы показателей. Отличительными особенностями методических рекомендаций является аналитическое обеспечение, направленное на описание основных признаков деятельности предприятия, определение статистической сбалансированности составляющих ССП, идентификацию факторов влияния на деятельность предприятия, выбор ключевых факторов определения обобщающих показателей составляющих ССП и обобщающих показателей деятельности предприятия в целом.

Определено содержание и структура стратегической карты как носителя информации ССП адекватно сформированной системе показателей с отображением этапов достижения стратегических целей конкретным предприятием. Стратегические карты помимо частных показателей и обобщающих показателей включают критерии результатов каждой из четырех составляющих, ключевые факторы развития, которые совместно отображают достижение предприятием и отдельными его подразделений стратегических целей.

Предложены меры, направленные на рационализацию существующей информационной системы и организационной структуры управления отдельным предприятием на основе функционирования стратегических карт с учетом этапов процесса внедрения ССП в систему управления предприятием.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, оценка деятельности предприятия, принципы формирования системы показателей, методические рекомендации по оцениванию деятельности предприятий, аналитическое обеспечение ССП, стратегическая карта, меры по рационализации информационных систем и организационных структур.

ANNOTATION

Shtereverya A. V. Formation of Well-balanced System of Indices of Enterprise Activities Evaluation. – Manuscript.

Dissertation for the academic degree of Candidate of Economic Science in speciality 08.00.04 – economics and enterprise management (according to the types of economic activities). – Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2010.

The dissertation is dedicated to the development of theoretic and methodological fundamentals of forming well-balanced system of indices (WSI) of enterprise activities evaluation.

In the dissertation the list of principles of forming the system of indices for enterprise activities evaluation is improved. Four elements of WSI as a tool of management such as financial, mar-

keting ones, elements of internal business processes, quality and personnel development within the system of socio-economic indices of enterprise activities are defined. Methodical recommendations of businesses activities assessment which includes implementing a modern tool of enterprise management that is, a well-balanced system of indices are elaborated by the author. The content and structure of the strategic map as a data carrier of WSI that is, adequately formed system of indices which reflects the stages of achieving strategic goals by a concrete enterprise. Specific measures aimed at rationalizing the existing information system and organization structure of a separate enterprise management on the basis of functioning strategic maps are proposed.

Key words: well-balanced system of indices, activities evaluation, principles of system of indices formation, methodical recommendations of businesses activities assessment, analytical supplies of WSI, strategic map, measures of rationalizing information systems and organization structures.

Штереверя Альона Володимирівна

**ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ
ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

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

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Підписано до друку 16.12.2009. Формат 60 × 90 1/16.
Папір офсетний. Друк офсетний. Обсяг 0,9 ум.-друк. арк.
Тираж 100 прим. Зам. №1526
Надруковано на ризографі СПД ФО Бутенко Т. М.
61001, м. Харків, пр. Леніна, 9. тел.. 755 15 49

Свідоцтво про реєстрацію №04058858Ф0071295 від 14 вересня 2001 р.