

УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ

**САБЛІНА НАТАЛІЯ ВІКТОРІВНА**

УДК 005.642.3:656.2

**КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ВИТРАТАМИ  
ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОГО ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

ХАРКІВ – 2009

Дисертацією є рукопис

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

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент

**Прохорова Вікторія Володимирівна,**

Харківський національний економічний університет,  
доцент кафедри фінансів

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор

**Ареф'єва Олена Володимирівна,**

Європейський університет,  
завідувач кафедри економіки

кандидат економічних наук, доцент

**Малярець Людмила Михайлівна,**

Харківський національний економічний університет  
завідувач кафедри вищої математики

Захист відбудеться «29» травня 2009 р. о 13.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради, Д 64.820.05 Української державної академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейєрбаха, 7, ауд. 3.501.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Української державної академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейєрбаха, 7, ауд. 2.209.

Автореферат розісланий «\_\_\_» квітня 2009 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

І. В. Чернобровка

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Залізничний транспорт як транспорт взагалі є необхідною умовою спеціалізації та комплексного розвитку народногосподарських комплексів регіонів. Він сприяє суспільному територіальному поділу праці, формуванню зв'язків між населеними пунктами та всередині них. Без транспорту неможлива інтеграція України в загальноекономічну систему. Окремі види транспорту не функціонують ізольовано. Виконуючи функцію забезпечення народногосподарського комплексу вантажними і пасажирськими перевезеннями, різні види транспорту формують між собою тісні взаємозв'язки. Внаслідок цього складається транспортна система, яка являє собою територіальне поєднання шляхів сполучення, технічних засобів транспорту і служби перевезень, які об'єднують усі види транспорту і всі ланки транспортного процесу у їх взаємодії і забезпечують успішне функціонування народногосподарського комплексу країни в цілому. Роботу транспортної системи забезпечує транспортна інфраструктура, що включає в себе шляхи сполучення, рухомий склад, вантажно-розвантажувальне господарство транспортних та інших підприємств і організацій, які здійснюють навантаження, розвантаження і перевезення вантажів, а також засоби управління і зв'язку, різноманітне технічне обладнання.

У ринкових умовах господарювання результати роботи підприємств промислового залізничного транспорту залежать від системи управління, що забезпечує його економічну самостійність, конкурентоспроможність, стабільне становище на ринку. Вирішення проблеми ефективного розвитку й економічного зростання підприємств неможливе без удосконалення системи управління витратами, оскільки витрати є основним цінотвірним критерієм. Тому перед підприємствами промислового залізничного транспорту стоїть важливе завдання розробки такої системи управління витратами, яка б відповідала принципам єдності підходів на різних рівнях управління, планування, обліку й калькулювання, розкривала можливості управління витратами на різних стадіях життєвого циклу вироблених виробів, дозволяла оптимізувати витрати й досягнення високої якості готової продукції.

Системою управління досягнення цілей підприємства виступає контролінг. При цьому контролінг у системі управління витратами спрямований на ефективне корегування і синтезування управлінських рішень, націлених на досягнення кінцевих цілей підприємства. Тому для підвищення ефективності управління витратами необхідне впровадження системи контролінгу і її використання.

Дослідженню питання управління витратами підприємств та сутності контролінгу присвячено ряд робіт вітчизняних і закордонних вчених-економістів, таких як:

Е. А. Ананькіна, О. В. Ареф'єва, Л. В. Гусарова, І. Є. Давидович, Н. Г. Данілочкіна, С. В. Данілочкін, В. Л. Дикань, А. М. Карминський, Л. Левін, Л. М. Малярець, А. Г. Оленєв, В. В. Прохорова, А. Дайле, Р. Манн, Э. Майер та інші.

Незважаючи на широкий спектр питань, охоплених дослідженням, недостатньо опрацьованими як у зарубіжній, так і у вітчизняній літературі залишаються питання: сутності та теоретико-методичного інструментарію контролінгу в управлінні витратами підприємства; розробки різноманітних методичних підходів до діагностики рівня витрат з використанням контролінгового механізму; моделювання управлінських рішень на основі функцій контролінгу в управлінні витратами підприємств; комплексних підходів до розробки моделі контролінгу в управлінні витратами підприємства. Вищенаведене, безумовно, підтверджує актуальність обраної теми дисертаційної роботи і обумовлює основну мету та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота здійснювалась у рамках виконання науково-дослідної теми «Аналіз фінансового стану підприємства та визначення його привабливості», номер державної реєстрації 0101U000564, теми «Розробка заходів щодо укріплення фінансової стійкості підприємства», номер державної реєстрації 0102U005559, та теми «Управління якістю продукції АПК з урахуванням особливостей менеджменту персоналу в умовах інтеграції та глобалізації», номер державної реєстрації 0108U003503 в рамках дослідження контролінгу в управлінні витратами як окремої складової теоретико-методичних аспектів менеджменту підприємств.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій стосовно використання контролінгу в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішувалися такі завдання дослідження:

- узагальнити, систематизувати, критично проаналізувати теоретичні та практичні аспекти контролінгу в управлінні витратами підприємства як економічного процесу; уточнити сутність поняття «управління витратами», «контролінг» і «контролінг в управлінні витратами»;

- систематизувати цілі, функції та принципи контролінгу в управлінні витратами;

- дослідити існуючі методичні підходи та методи оцінки витрат підприємств промислового залізничного транспорту й розробити методичні підходи до аналізу і оцінки управління витратами;

- вивчити особливості формування стратегічного і тактичного контролінгу та розробити методикку оцінки стратегічного і тактичного контролінгу в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту;

- розробити інтегрований методичний підхід до управління рівнем витрат підприємств промислового залізничного транспорту;

- розробити концепцію управління витратами підприємств промислового залізничного транспорту на основі контролінгу.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та використання контролінгу в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень контролінгу в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту.

**Методи дослідження.** Науково-теоретичну і методологічну основу виконання дослідження становлять методи: *узагальнення та системного аналізу* – для систематизації теоретичних положень щодо сутності, цілей, функцій та принципів контролінгу в управлінні витратами; *порівняння та класифікації* – для зіставлення кількісних показників витрат й виділення класифікаційних груп підприємств промислового залізничного транспорту за їх рівнем; *таксономічний метод* – для розрахунку інтегральних показників витрат підприємств промислового залізничного транспорту; *методи кластеризації* – для ідентифікації підприємств промислового залізничного транспорту за рівнем витрат; *фінансово-економічного та статистичного аналізу* – для визначення та узагальнення тенденцій зміни розміру витрат підприємств промислового залізничного транспорту; *кореляційно-регресійного аналізу* – для визначення впливу витрат підприємства на рівень його фінансових результатів.

Вихідну інформаційну базу для дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, офіційна статистична звітність суб'єктів господарювання України.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних основ і розробці практичного інструментарію контролінгу в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту. У процесі дослідження отримано такі найсуттєвіші результати:

*вперше:*

розроблено концепцію контролінгу в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту, сутність якої полягає в застосуванні методів, підходів та моделей системного характеру і передбачає взаємозв'язок двох складових у процесі управління – складових стратегічного і тактичного рівнів; дає можливість своєчасного передбачення невідповідності та вживання корегувальних заходів у рамках прийняття управлінських рішень;

*удосконалено:*

визначення сутності та предметної площини поняття «контролінг в управлінні витратами», під яким розуміють відособлену саморегульовану підсистему загальної системи ефективного управління підприємством на основі планування, обліку і аналізу, контролю, координації, інформаційного забезпечення витрат з урахуванням попиту на продукцію, що виробляється (надані послуги), що забезпечує стійке економічне функціонування підприємства в стратегічному періоді;

теоретико-методичний інструментарій контролінгу в управлінні витратами, що ґрунтується на формуванні мети, функцій і принципів на основі синтезу і аналізу сучасних підходів таких економічних процесів в економіці, як управління, управління витратами і контролінг;

методичний підхід до діагностики контролінгового механізму, що синтезує в собі оцінку ефективності стратегічного і тактичного контролінгу, який дозволяє

оцінити прихований виробничий потенціал підприємств промислового залізничного транспорту;

*дістали подальшого розвитку:*

методичний підхід до аналізу витрат підприємств промислового залізничного транспорту, який, на відміну від існуючих, синтезує сучасні методи аналізу, ґрунтується на використанні методу таксономії та кластерного аналізу й забезпечує об'єктивність оцінки витратотвірних факторів і є передумовою прийняття рішень щодо управління витратами підприємства;

методичний підхід до моделювання управлінських рішень з використанням механізму контролінгу в управлінні витратами підприємства, який базується на комплексному використанні економіко-математичних методів і дозволяє вчасно реагувати й корегувати діяльність керівництва підприємств промислового залізничного транспорту для досягнення стратегічних цілей через механізм оптимізації витрат.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що пропозиції та рекомендації, сформульовані як результат дослідження, дозволяють підприємствам промислового залізничного транспорту забезпечити якісну систему управління витратами з використанням механізмів контролінгу. Методичні рекомендації щодо контролінгу в управлінні витратами впроваджено в роботу таких підприємств і установ: Міністерство транспорту та зв'язку. Департамент залізничного транспорту (акт впровадження № 354 від 25.11.2008 р.); ВАТ «Харгіпротранс» (акт впровадження № 105 від 29.10.2008 р.); ВАТ «Об'єднане господарство залізничного транспорту» (акт впровадження № 87 від 9.12.2008).

**Особистий внесок здобувача.** Особистим внеском здобувача є сформульовані й обґрунтовані наукові положення, висновки й рекомендації щодо контролінгу в управлінні витратами підприємства. Дисертаційна робота є особистою науковою працею здобувача. Усі результати отримані безпосередньо здобувачем і знайшли своє відображення в опублікованих працях. У дисертації здобувач використовував власні наукові ідеї, в тому числі викладені в роботах, які виконані у співавторстві.

Внесок здобувача в монографію, яка написана у співавторстві, за списком опублікованих праць, наведених в авторефераті [1] – обґрунтовано ефективні підходи щодо управління витратами промислового підприємства та визначено аспекти практичного застосування запропонованого порядку проведення структурного аналізу витрат промислового підприємства, методичного підходу щодо визначення порядку обліку витрат промислового підприємства в ході здійснення виробничої діяльності, розроблено рекомендації щодо управління витратами підприємства на основі системного підходу. Внесок здобувача у наукові статті, які написані у співавторстві, за списком опублікованих праць, наведених в авторефераті [7] – уточнено окремі положення у рамках методичного забезпечення, що спричиняє впровадження й адаптацію системи контролінга до загальної системи управління витратами підприємства; [10] – розроблено методичний підхід щодо аналізу витрат промислових підприємств

залізничного транспорту, що дозволяє розробляти управлінські рішення щодо оптимізації витрат з метою підвищення ефективності виробництва.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати досліджень, висновки і рекомендації, викладені в дисертації, доповідалися і були схвалені на Міжнародній науково-практичній конференції «Наука та інновації – 2005» (Дніпропетровськ, 2005); Міжнародній науково-практичній конференції «Наука: теорія та практика – 2006» (Дніпропетровськ, 2006); Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансові ринки та інститути» (Харків, 2007).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 14 наукових робіт, у тому числі 1 підрозділ у колективній монографії, 11 статей у фахових наукових виданнях. Загальний обсяг публікацій складає 18,55 ум.-друк. арк, з яких особисто здобувачеві належить 12,29 ум.-друк. арк.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних літературних джерел. Роботу викладено на 309 сторінках машинописного тексту, вона містить 57 таблиць – на 60 сторінках, з них 24 – займають 27 повних сторінок, 59 рисунків, з них 11 – займають 10 повних сторінок, 13 додатків – на 65 сторінках, список використаних джерел з 215 найменувань – на 21 сторінці. Обсяг основного тексту дисертації становить 187 сторінок.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, проаналізовано сучасний стан наукового завдання, яке потребує вирішення, сформульовані мета, завдання, предмет і об'єкт дослідження, визначені наукова новизна й практичне значення отриманих результатів і запропонованих рекомендацій.

У **першому розділі** – «Теоретичні основи контролінгу в управлінні витратами підприємства» – досліджено теоретичні аспекти формування сутності поняття «контролінг в управлінні витратами» в сучасній економічній думці; визначено цілі, функції та принципи контролінгу в управлінні витратами на основі аналізу й синтезу підходів до методичного інструментарію категорій «управління витратами» та «контролінг»; визначено особливості формування стратегічного і тактичного контролінгу.

В дисертаційній роботі було проаналізовано та узагальнено погляди вчених-економістів щодо трактування сутності поняття «управління витратами». В результаті автором виділено основні теоретичні аспекти щодо визначення сутності цього поняття, а саме: управління витратами розглядається як процес реагування на попит, як засіб високого економічного результату, як процес планування, обліку, аналізу і контролю, як уміння заощаджувати ресурси і отримувати економічний результат. Виходячи з цього було визначено, що процес управління витратами підприємства – це багатопрофільний процес, що охоплює всі аспекти господарської діяльності, починаючи з постачання й закінчуючи реалізацією готової продукції.

У дисертаційній роботі виділено основні аспекти трактування поняття «контролінг», а саме: концепція ефективного управління підприємством; механізм саморегулювання; система забезпечення існування підприємства; елемент управління соціальною системою; система управління прибутком; філософія і спосіб мислення керівників; система інформаційно-аналітичної та методологічної підтримки керівників; сукупність економічного аналізу планування, управлінського обліку і менеджменту; система управління процесом досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства. На основі аналізу літературних джерел було визначено, що контролінг – це відособлена система, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення й інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю та координації витрат у єдину систему одержання, обробки інформації й прийняття на її основі управлінських рішень.

Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності понять «управління витратами» і «контролінг» свідчить, що вони є різноманітними, проте у вітчизняній економічній літературі не зустрічається визначень такого поняття, як «контролінг в управлінні витратами». В дисертаційній роботі сформульовано якісно новий погляд на використання контролінгу в управлінні витратами підприємства. В роботі визначено, що контролінг в управлінні витратами підприємства – це відособлена саморегульована підсистема ефективного загального управління підприємством на основі планування, обліку і аналізу, контролю, координації, інформаційного забезпечення витрат з урахуванням попиту на продукцію, що виробляється (надавані послуги), що забезпечує стійке економічне функціонування підприємства в стратегічному періоді. Для забезпечення такого функціонування системи підприємство повинне мати дуже чутливий механізм самоврядування.

Декомпозиційний аналіз визначення сутності «контролінгу в управлінні витратами» наданий на рис. 1.





Рис. 1. Декомпозиційний аналіз поняття «контролінг в управлінні витратами» в сучасній економічній думці

У дисертаційній роботі проаналізовано погляди економістів-науковців стосовно визначення головної мети управління витратами. При цьому головна мета контролінгу визначена як побудова системи прийняття і реалізації управлінських рішень на основі оцінки господарської ситуації для забезпечення ефективної діяльності підприємства та отримання оптимального фінансового результату, а головна мета управління витратами визначена як досягнення максимального ефекту від діяльності підприємства за оптимального рівня витрат. Автором було визначено головну мету контролінгу в управлінні витратами підприємства. Враховуючи класичні функції управління, управління витратами та контролінгу, в дисертаційній роботі визначено функції контролінгу в управлінні витратами. Для побудови ефективної системи контролінгу в управлінні витратами в дисертаційній роботі сформовано принципи контролінгу в управлінні витратами. Мета, функції та принципи контролінгу в управлінні витратами підприємства наведені на рис. 2.



Рис. 2. Методичний інструментарій контролінгу в управлінні витратами підприємства

У дисертаційній роботі доведена доцільність визначення ефективності стратегічного і тактичного контролінгу з використанням бенчмаркінгових технологій. Це дало змогу керівництву підприємства вчасно і якісно реагувати на динамічність конкурентів, наявних на ринку.

У другому розділі – «Дослідження аналітичних основ управління витратами підприємств промислового залізничного транспорту на основі функцій контролінгу» – представлено методичний підхід до аналізу витрат підприємства; проведено аналіз надмірності витрат підприємства на основі аналізу собівартості продукції; розроблено методику оцінки ефективності контролінгової системи в управлінні витратами підприємства.

У дисертаційній роботі визначено, що вся система контролінгу поділяється на дві частини: перша – спрямована на виявлення ефективності окремого методу управління; друга частина присвячена контролінгу ефективності комплексу методів управління підприємством. У свою чергу, по кожній з частин системи контролінгу необхідно здійснювати тактичний і стратегічний контролінг.

Доцільність виділення в системі контролінгу двох частин обумовлена так званим синергетичним ефектом.

У роботі доведено, що система управління витратами відіграє надзвичайно важливу роль у розробці стратегії поведінки підприємства в ринкових умовах, тобто обґрунтуванні управлінських рішень під впливом зовнішнього економічного середовища. Доведене її значення і в налагодженні ефективного внутрішньогосподарського управління, створенні ефективного механізму планування, контролю й аналізу витрат. Побудова ефективної системи управління витратами повинна спиратися на всебічний аналіз витрат підприємства за різними напрямками його діяльності. В дисертаційній роботі запропоновано інтегрований методичний підхід до аналізу витрат досліджуваних підприємств промислового залізничного транспорту (рис. 3), заснований на комбінації методів аналізу витрат підприємств.

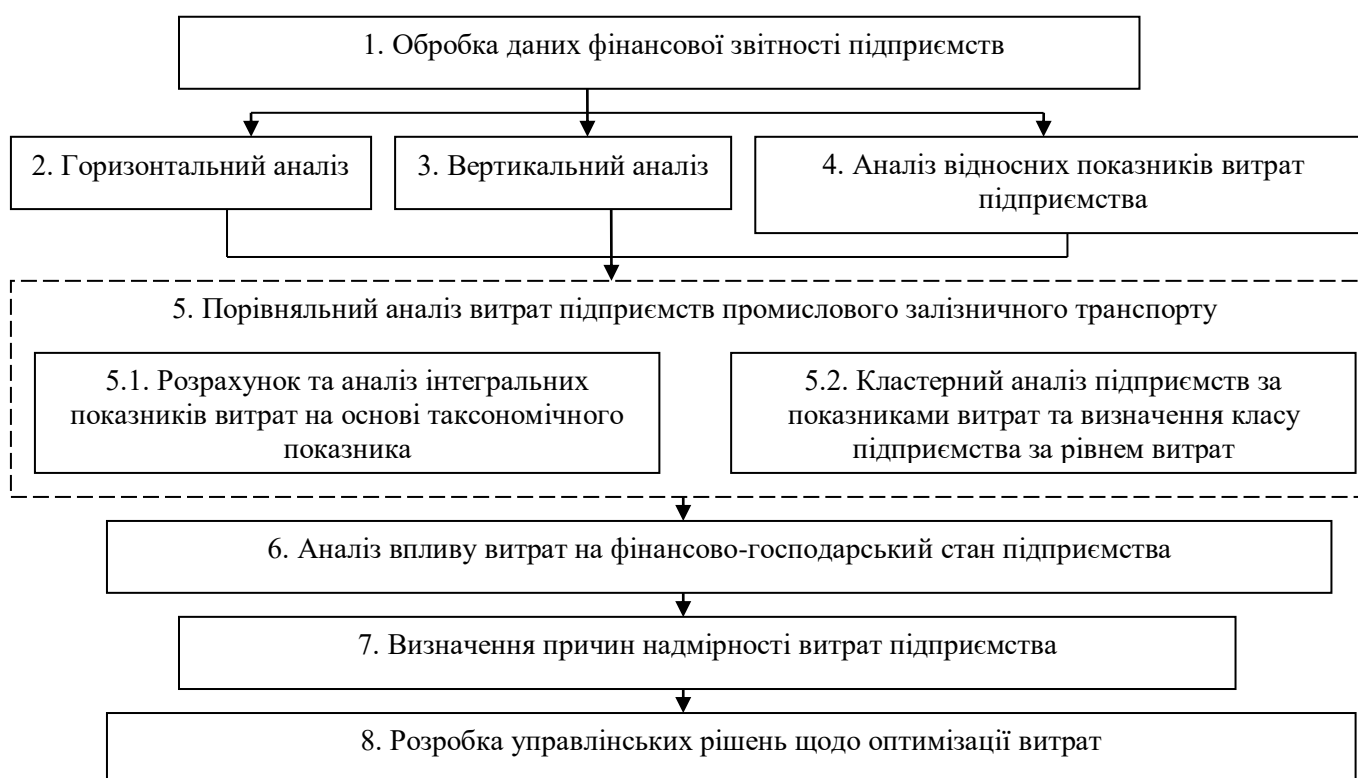


Рис. 3. Інтегрований методичний підхід до аналізу витрат підприємств промислового залізничного транспорту

Для визначення доцільності запропонованого методичного підходу були досліджені дані фінансово-аналітичної звітності восьми підприємств за 2001 – 2007 рр., які за видом діяльності відносяться до залізничного транспорту, у динаміці: ВАТ «Підприємство промислового залізничного транспорту – Трипілля» (ВАТ «ППЗТ – Трипілля»), ВАТ «Тернопільське підприємство промислового залізничного транспорту» (ВАТ «Тернопільське ППЗТ»), ВАТ «Об'єднане господарство залізничного транспорту», ВАТ «Миронівське міжгалузеве підприємство залізничного транспорту» (ВАТ «Миронівське МПЗТ»), ВАТ «Маріупольський промисловий залізничний транспорт» (ВАТ «Маріупольський ПЗТ»), ВАТ «Львівське підприємство промислового залізничного транспорту» (ВАТ «Львівське ППЗТ»), ВАТ «Київ-Дніпровське

міжгалузеве підприємство промислового залізничного транспорту» (ВАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ»), ВАТ «Костянтинівське міжгалузеве підприємство промислового залізничного транспорту» (ВАТ «Костянтинівське МППЗТ»), які є складовою інфраструктури залізничного транспорту.

Горизонтальний аналіз витрат дозволив дослідити зміни витрат у динаміці, завдяки чому стало можливим простежити наслідки прийняття управлінських рішень у поточному періоді. Вертикальний аналіз витрат дозволив проаналізувати структурні елементи витрат досліджуваних підприємств. Аналіз відносних показників витрат досліджуваних підприємств включає розрахунок та аналіз наступних показників: частки витрат підприємств у вартості продукції, частки собівартості у виторгу від реалізації продукції, частки матеріальних витрат у собівартості продукції та частки адміністративних витрат у виторгу від реалізації продукції, частки витрат на збут у виторгу від реалізації продукції та частки фінансових витрат у виторгу від реалізації продукції. Для порівняння витрат підприємств промислового залізничного транспорту в роботі проведено розрахунки інтегральних показників витрат підприємств у динаміці. Для цього використано метод побудови таксономічного показника. У результаті отримані значення інтегральної оцінки витрат досліджуваних підприємств за 2001 – 2007 рр., завдяки яким є можливість порівняння розміру витрат досліджуваних підприємств у часі (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Інтегральні показники витрат досліджуваних підприємств промислового залізничного транспорту в динаміці за 2001 – 2007 рр.**

Підприємство	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.
ВАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ»	0,215	0,369	0,166	0,380	0,249	0,318	0,444
ВАТ «Костянтинівське МППЗТ»	–	0,480	0,314	0,234	0,267	0,253	0,074
ВАТ «Львівське ППЗТ»	–	0,344	0,338	0,166	0,213	0,138	0,270
ВАТ «Маріупольський ПЗТ»	0,314	0,495	0,397	0,321	0,350	0,364	0,538
ВАТ «Миронівське МПЗТ»	–	–	0,325	0,310	0,243	0,307	0,311
ВАТ «Об'єднане господарство залізничного транспорту»	0,147	0,121	0,146	0,344	0,163	0,370	0,274
ВАТ «Тернопільське ППЗТ»	0,036	0,037	0,073	-0,034	0,117	0,121	0,152
ВАТ «ППЗТ – Трипілля»	–	0,389	0,361	0,444	0,316	0,367	0,371

Для більш повного порівняння підприємств за рівнем витрат та аналізу схожих підприємств у дисертаційній роботі проведено кластерний аналіз підприємств за показниками витрат. Кластерний аналіз вирішує завдання класифікації об'єктів за відсутності апріорної інформації про спостереження всередині кластерів.

За результатами кластерного аналізу підприємства промислового залізничного транспорту згруповано наступним чином (рис. 4): до першого кластера з низьким рівнем витрат увійшли підприємства: ВАТ «Костянтинівське МППЗТ»; ВАТ «Львівське ППЗТ»; ВАТ «Маріупольський ПЗТ»; ВАТ «Миронівське МПЗТ»; ВАТ «ППЗТ – Трипілля»; до другого кластеру увійшло підприємство з високими показниками витрат – ВАТ «Тернопільське ППЗТ»;

третій кластер підприємств містить два елементи із середнім рівнем витрат: ВАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ»; ВАТ «Об'єднане господарство залізничного транспорту».

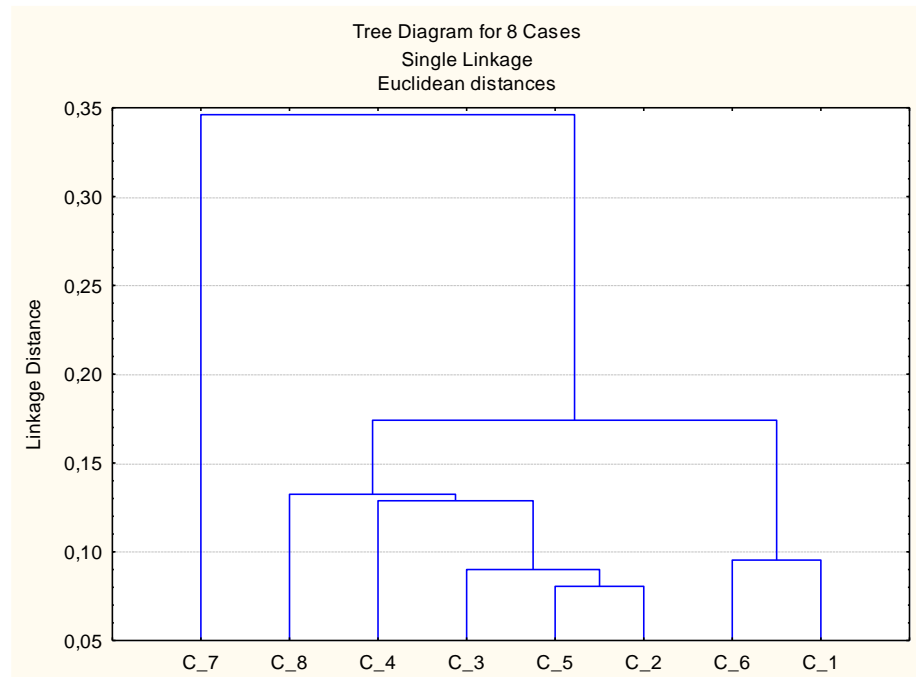


Рис. 4. Ієрархічна дендрограма об'єднання підприємств промислового залізничного транспорту за показниками витрат:

C\_1 – ВАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ»; C\_2 – ВАТ «Костянтинівське МППЗТ»; C\_3 – ВАТ «Львівське ППЗТ»; C\_4 – ВАТ «Маріупольський ППЗТ»; C\_5 – ВАТ «Миронівське МППЗТ»; C\_6 – ВАТ «Об'єднане господарство залізничного транспорту»; C\_7 – ВАТ «Тернопільське ППЗТ»; C\_8 – ВАТ «ППЗТ – Трипілля»

Кластерний аналіз підприємств та розрахунок інтегральних оцінок рівня витрат підприємств дозволив проаналізувати витрати підприємств, аналогічних та подібних за своєю діяльністю. Оцінка та аналіз рівня витрат підприємств у межах одного кластера дозволив розробити певні рекомендації щодо управління витратами для підприємств у майбутньому відповідно до кластера підприємства.

Аналіз впливу витрат на фінансово-господарський стан підприємства дозволив визначити, на яку групу показників оцінки фінансово-господарського стану підприємства промислового залізничного транспорту здійснюють найбільший вплив витрати. Автором розраховано інтегральні показники ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості та прибутковості для досліджуваних підприємств, використанням алгоритму розрахунку таксономічного показника. Витрати підприємств значно впливають на фінансові результати їх господарської діяльності. Для оцінки впливу витрат підприємства на рівень його фінансових результатів за групами показників в дисертаційній роботі запропоновано застосувати методи кореляційно-регресійного аналізу. Для цього розраховано показники парної кореляції між інтегральними оцінками витрат та інтегральними оцінками груп фінансових показників і перевірено їх на статистичну значимість.

Оцінка проведених розрахунків у дисертаційній роботі дозволила зробити висновки, що витрати підприємств суттєво впливають на результати їх діяльності у майбутніх періодах, а фінансові результати діяльності підприємств у попередніх періодах впливають на витрати поточного періоду. Від рівня собівартості залежать фінансові результати діяльності, темпи розширеного відтворення, фінансовий стан підприємства. Аналіз собівартості продукції дозволив з'ясувати тенденції зміни даного показника, виконання плану за його рівнем, визначити вплив факторів на його приріст і на цій основі дати оцінку роботи підприємства з використання можливостей зниження собівартості продукції.

Ефективність контролінгової системи позначається на всіх показниках окремого підприємства, особливо на його витратах. У дисертаційній роботі запропоновано методичний підхід до діагностики контролінгового механізму, який дозволив оцінити прихований виробничий потенціал підприємства що сприятиме пошуку шляхів його активізації (рис. 5).

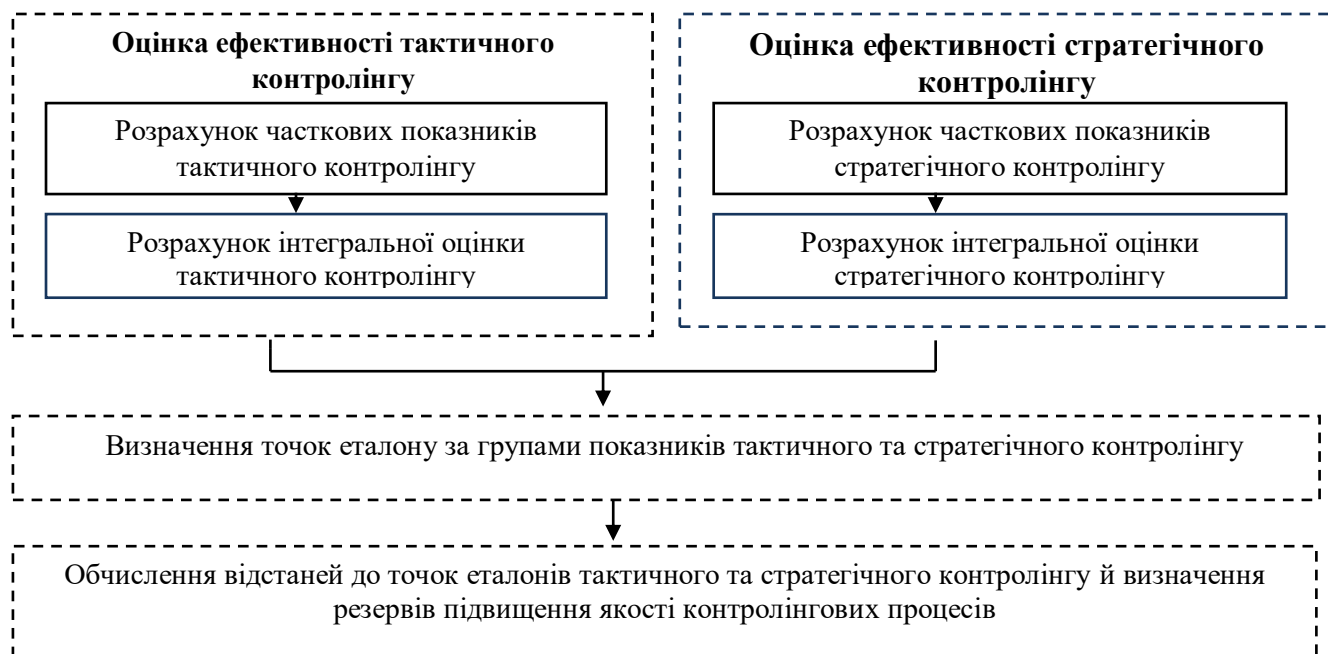


Рис. 5. Методичний підхід до аналізу контролінгових механізмів підприємств промислового залізничного транспорту

У роботі проаналізовано показники стратегічного і тактичного контролінгу досліджуваних підприємств промислового залізничного транспорту. Для порівняльної оцінки ефективності контролінгових механізмів визначено внутрішні та зовнішні еталонні характеристики тактичного й стратегічного контролінгу та встановлено рівень віддаленості фактичної контролінгової моделі від еталонної. Чим вище значення розрахованого резерву, тим більш віддалені контролінгові механізми даного підприємства від еталонних і тим більше зусиль потребують підприємства для усунення цих розривів. Запропонований методичний підхід дозволить вчасно виявляти та реагувати на відхилення для утримання та підвищення фінансової стійкості підприємства.

У третьому розділі – «Удосконалення методичного забезпечення системи контролінгу в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту» розроблено імітаційну модель діагностики стратегічного і тактичного контролінгу в системі управління витратами підприємства; удосконалено процес моделювання прийняття управлінських рішень на основі механізму контролінгу в системі управління витратами підприємства; розроблено концепцію управління витратами підприємства на основі функціональних складових контролінгу. Для забезпечення ефективності управління підприємством прийняття управлінських рішень повинне базуватися на якісно проведеній діагностиці стану системи та на якісному прогнозуванні їх наслідків, що неможливо зробити без застосування певних економіко-математичних методів та моделей.

У дисертаційній роботі запропоновано методичний підхід до моделювання управлінських рішень з використанням механізму контролінгу в управлінні витратами підприємства (рис. 6).

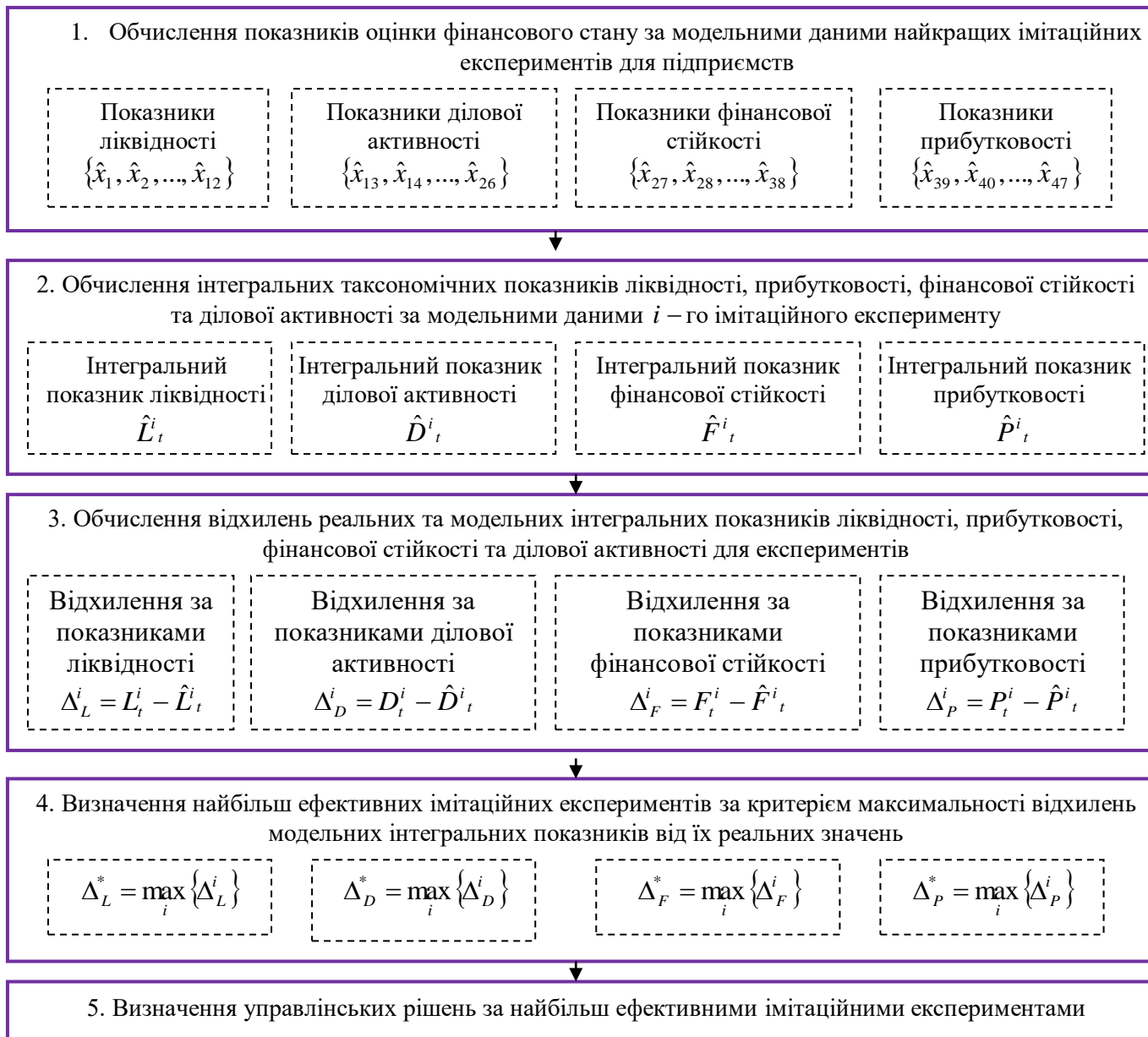


Рис. 6. Методичний підхід до моделювання управлінських рішень з використанням механізму контролінгу в управлінні витратами підприємства

Застосування моделі вимагає великої кількості обчислень, і відхилення за деякими інтегральними оцінками можуть дорівнювати 0, тому для уникнення зайвих обчислень вплив результатів імітаційних експериментів на інтегральні оцінки здійснюватимемо з використанням таблиці значущості коефіцієнтів кореляції між показниками витрат та показниками фінансового стану. Враховуючи результати аналізу кореляції, робимо висновок, що є сенс розглядати останній період – 2007 р., а також інтегральні оцінки ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості. У результаті проведених за алгоритмом розрахунків були отримані відхилення інтегральних оцінок для виділених підприємств кожного кластера. Типовим представником кластера з середнім рівнем витрат є ВАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ», результат відхилень інтегральних показників за кращими експериментами якого надано у табл. 2.

Таблиця 2

**Розрахунок відхилень інтегральних показників ВАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» за кращими експериментами**

Вид експерименту	Реальне значення	Моделльне значення	Відхилення	Максимальне відхилення	Ранг експерименту
За інтегральним показником ліквідності			$\Delta_L^i = L_t^i - \hat{L}_t^i$	$\Delta_L^* = \max_i \{\Delta_L^i\}$	
Експеримент 1	0,320	0,3231	-0,0031	-0,0031	1
Експеримент 4	0,320	0,3212	-0,0012	–	2
Експеримент 6	0,320	0,3204	-0,0004	–	3
За інтегральним показником фінансової стійкості			$\Delta_F^i = F_t^i - \hat{F}_t^i$	$\Delta_F^* = \max_i \{\Delta_F^i\}$	
Експеримент 1	0,663	0,663005	-0,000005	-0,000005	1
Експеримент 4	0,663	0,663002	-0,000002	–	2
Експеримент 6	0,663	0,66300	0	–	3
За інтегральним показником прибутковості			$\Delta_P^i = P_t^i - \hat{P}_t^i$	$\Delta_P^* = \max_i \{\Delta_P^i\}$	
Експеримент 1	0,595	0,613	-0,018	-0,018	1
Експеримент 4	0,595	0,602	-0,007	–	2
Експеримент 6	0,595	0,598	-0,003	–	3

Таким чином, за трьома критеріями – підвищення якості тактичного контролінгу, стратегічного контролінгу та зростання інтегральних оцінок показників фінансового стану – для представників класів підприємств із різним рівнем витрат були визначені найбільш ефективні заходи щодо скорочення витрат. Так, підприємствам із середнім рівнем витрат перш за все варто звернути свою увагу на скорочення витрат сировини та матеріалів і комбінування скорочення витрат за цією статтею та статтею витрат на устаткування. Для підприємств із високим рівнем витрат варто зосередити свої потужності на максимальному скороченні витрат на сировину та матеріали або ж на одночасному, хоча б мінімальному зменшенні за всіма



статтями прямих та непрямих витрат. Для підприємств із низькими показниками витрат найбільш ефективними заходами будуть одночасне скорочення загальнозаводських та загальногосподарських витрат або зосередження уваги на максимальному скороченні тільки загальновиробничих витрат. Отримані результати аналізу дозволили залежно від рівня витрат підприємства, стану розвитку механізмів тактичного та стратегічного контролінгу для підприємств промислового залізничного транспорту сформувати управлінські заходи щодо зниження витрат.

Прийняття управлінських рішень стосовно витрат підприємства зумовлює розробку певної системи дій, яка має складатися в механізм контролінгу в управлінні витратами підприємства. У дисертаційній роботі запропонована концепція контролінгу в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту, яка поєднує дві відособлених, але в той же час взаємозалежних складові – стратегічний і тактичний рівні (рис. 7).

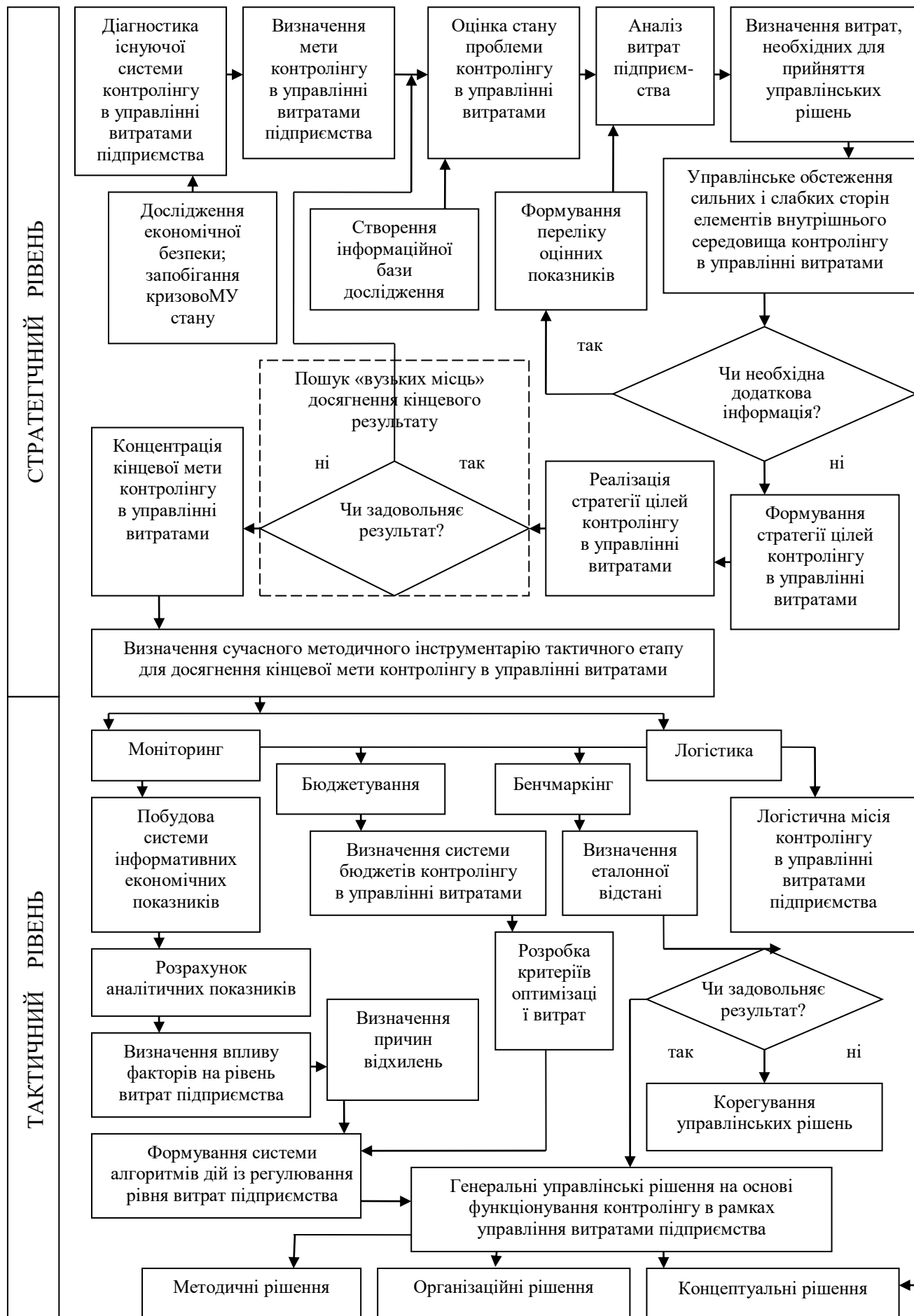


Рис. 7. Концепція контролінгу в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту

Саме така концепція контролінгу в управлінні витратами підприємства найбільше відповідає завданням та меті дослідження. Визначені автором блоки кожної складової концепції дають можливість всебічно проаналізувати стан витрат підприємства з метою своєчасного виявлення негативних аспектів та запровадження необхідних корегувальних заходів з метою дотримання їх запланованого рівня. Вищезазначене, у свою чергу, забезпечує такий процес контролінгу в управлінні витратами підприємства, який дозволяє реалізувати стратегічні цілі підприємства, оптимізувати його витрати, вдосконалити інформаційне забезпечення, впровадити ефективні методи управління.

## ВИСНОВКИ

Результати дисертаційного дослідження зводяться до наукового обґрунтування теоретичних положень, розробки методичних підходів та практичних рекомендацій щодо контролінгу в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту.

1. У дисертаційній роботі в якості якісно нових підсистем загальної системи управління підприємством запропоноване впровадження контролінгу. Управлінська діяльність охоплює збір інформації, її аналіз і на основі отриманих результатів прийняття управлінських рішень, що є головним завданням контролінгу на підприємстві. Однак неможливим є прийняття управлінських рішень без аналізу витрат підприємства. Тому одним із суттєвих завдань ефективного управління підприємствами в сучасних умовах господарювання є інтегрування контролінгу в управлінні витратами.

2. В дисертаційній роботі виділено основні аспекти трактування понять «управління витратами» і «контролінг». Теоретичні підходи до визначення сутності цих понять є різноманітними, проте у вітчизняній економічній літературі не зустрічається визначень такого поняття, як «контролінг в управлінні витратами». Автором сформульовано якісно новий погляд на визначення контролінгу в управлінні витратами підприємства. В роботі контролінг в управлінні витратами підприємства розглядається як окрема підсистема загального управління підприємством, що синтезує в собі планування, облік і аналіз, контроль, координацію, інформаційне забезпечення витрат з урахуванням попиту на продукцію, що виробляється (надані послуги) та забезпечує стійке економічне функціонування підприємства в стратегічному періоді.

3. Дослідження наукових розробок вітчизняних та зарубіжних спеціалістів у галузі контролінгу і управління витратами підтвердило відсутність комплексного підходу до визначення методичного інструментарію контролінгу в управлінні витратами підприємства. Це дозволило автору сформулювати і обґрунтувати теоретико-методичний інструментарій контролінгу в управлінні витратами підприємства через розкриття мети, функцій та принципів таких понять, як «контролінг», «управління» і «управління витратами».

4. Для аналізу витрат досліджуваних підприємств промислового залізничного транспорту запропоновано методичний підхід, заснований на

комбінації різних методів аналізу витрат підприємств, а саме горизонтального і вертикального аналізу, аналізу відносних показників витрат підприємства, порівняльного аналізу витрат підприємств промислового залізничного транспорту. Це дозволить керівництву своєчасно та якісно оцінювати витрати підприємства, виявляти тенденції зміни їх рівня, визначити причини та розробити і впроваджувати необхідні управлінські рішення.

5. У роботі визначено, що для ідентифікації та розподілу підприємств промислового залізничного транспорту за рівнем витрат доцільним є використання кластерного аналізу. Це дало змогу поділити підприємства на три групи: з низьким рівнем витрат, із середнім рівнем витрат, з високим рівнем витрат. Оцінка витрат у межах однієї групи дозволить розробити множину управлінських рішень щодо управління витратами для підприємств у майбутньому для кожної групи підприємств.

6. У дисертаційній роботі запропоновано методичний підхід до діагностики контролінгового механізму підприємств. Він заснований на оцінці ефективності тактичного та стратегічного контролінгу і формуванні точки еталону для конкретного підприємства. Запропонований підхід дозволяє оцінити прихований виробничий потенціал підприємства, розробити та впровадити заходи щодо його активізації, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та ділової активності.

7. Запропонований методичний підхід до моделювання управлінських рішень дозволив встановити елементи витрат, які є найбільш суттєвими в процесі розробки заходів відносно їх оптимізації. На основі критеріїв – підвищення якості тактичного контролінгу, стратегічного контролінгу та зростання інтегральних оцінок показників фінансового стану – для підприємств із різним рівнем витрат були визначені найбільш ефективні заходи щодо скорочення витрат. Це сприятиме досягненню максимальних позитивних результатів у короткостроковому періоді та вирішенню стратегічних завдань.

8. У дисертаційній роботі розроблено концепцію контролінгу в управлінні витратами підприємства. Логічним узагальненням тактичного етапу досягнення кінцевої мети контролінгу в управлінні витратами є розробка генеральних управлінських рішень, що включають методичні, організаційні та концептуальні аспекти. Вона дозволяє аналізувати, оцінювати, контролювати сучасний стан витрат виробництва і своєчасно виявляти невідповідність показників їх формування.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ**

### **Монографії**

1. Управління витратами підприємства. Наукове видання / Великий Ю. М., Прохорова В. В., Сабліна Н. В. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 192 с.

### **Статті в наукових фахових виданнях**

2. Сабліна Н. В. Аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу реалізації та прибутку / Н. В. Сабліна // Вісник ХДЕУ. – 2000. – № 1(13). – С. 52 - 54.

3. Сабліна Н. В. Управління витратами на основі системи «директ-костинг» / Н. В. Сабліна // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: зб. наук. праць; темат. вип. «Технічний прогрес та ефективність виробництва». – Харків : НТУ «ХП», 2001. – № 9. – С. 150 - 155.

4. Сабліна Н. В. Класифікація витрат промислового підприємства відповідно до цілей управління діяльністю / Н. В. Сабліна // Коммунальное хозяйство городов: национально-технич. сб. – Вып. 68. – (Серия: Экономические науки). – К. : Техника, 2006. – С. 145 - 151.

5. Сабліна Н. В. Процесний підхід до управління витратами промислового підприємства, як єдиною системою / Н. В. Сабліна // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Вип. 213 : В 6-ти т. – Т. 1. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. – С. 208 - 215.

6. Сабліна Н. В. Концепція контролінгу та діагностика його ефективності в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту / Н. В. Сабліна // Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна : Проблеми стійкого соціально-економічного розвитку України. – 2007. - №12. – С. 181 - 199.

7. Прохорова В. В. Интегрированный методический подход к анализу затрат предприятий промышленного железнодорожного транспорта / В. В. Прохорова, Н. В. Саблина // Бизнес Информ. Научный информационный журнал. – 2008. - № 12/2. – С. 13 - 18.

8. Сабліна Н. В. Теоретичні аспекти управління витратами підприємства на основі контролінгу / Н. В. Сабліна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2008. - № 24. – С. 128 - 133.

9. Сабліна Н. В. Методический инструментарий контроллинга в управлении затратами предприятия / Н. В. Саблина // Бизнес Информ. Научный информационный журнал. – 2008. - № 12/1. – С. 105 - 110.

10. Прохорова В.В. Контроллинг в управлении затратами предприятия: методический аспект / В. В. Прохорова, Н. В. Саблина // Бизнес Информ. Научный информационный журнал. – 2008. - № 8. – С. 96 - 99.

11. Сабліна Н. В. Моделювання управлінських рішень з використанням механізму контролінгу в управлінні витратами промислових підприємств залізничного транспорту / Н. В. Сабліна // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 247 : В 6-ти т. – Т. 6. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – С. 1556 - 1564.

#### **Тези доповідей**

12. Сабліна Н. В. Сутність і зміст витрат промислового підприємства / Н. В. Сабліна // матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Наука та інновації – 2005». – Т. 11.: Економічні науки. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. – С. 3 - 5.

13. Сабліна Н. В. Обґрунтування пріоритетів вкладення коштів підприємства в господарську діяльність / Н. В. Сабліна // матеріали 1 Міжнар. наук.-практ. конф. «Наука: теорія та практика – 2006». – Т. 5.: Економічні науки. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – С. 99 - 101.

14. Сабліна Н. В. Концептуальні підходи щодо управління затратами промислового підприємства / Н. В. Сабліна // Фінансові ринки та інститути: Тези

доповідей міжнар. наук.-практ. конф., (Харків, 7 – 8 грудня 2007 р.): У 2-х томах. - Т. 1. – Харків: ІНЖЕК, 2007. – С. 180 - 183.

## АНОТАЦІЯ

**Сабліна Н. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Українська державна академія залізничного транспорту, Харків, 2009.

Дисертація присвячена науково-теоретичним, методичним і практичним аспектам контролінгу в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту з метою підвищення ефективності їх функціонування і конкурентоспроможності. У роботі визначено сутність поняття «контролінг в управлінні витратами», удосконалено методичний інструментарій цього процесу на основі підходів до визначення мети, функцій та принципів складових контролінгу в управлінні витратами підприємства. В роботі досліджено аналітичні основи управління витратами підприємств промислового залізничного транспорту, ґрунтується на контролінгу, розроблено методичний підхід до аналізу витрат підприємств промислового залізничного транспорту, проведено аналіз причин надмірності витрат підприємства на основі аналізу собівартості продукції. Зроблено оцінку ефективності контролінгової системи в управлінні витратами підприємства. В роботі запропоновано методичний підхід до формування управлінських рішень з використанням механізмів контролінгу в управлінні витратами. Запропоновано концепцію контролінгу управління витратами підприємств промислового залізничного транспорту.

**Ключові слова:** контролінг, витрати, управління витратами, методичний інструментарій контролінгу в управлінні витратами, оцінка витрат, стратегічний і тактичний контролінг, інтегрований методичний підхід, управлінські рішення, концепція контролінгу в управлінні витратами підприємства.

## АННОТАЦИЯ

**Саблина Н. В. Контролинг в управлении затратами предприятий промышленного железнодорожного транспорта. – Рукопись.**

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Украинская государственная академия железнодорожного транспорта, Харьков, 2009.

Диссертация посвящена научно-теоретическим, методическим и практическим аспектам контроллинга в управлении затратами предприятий

промышленного железнодорожного транспорта с целью повышения эффективности их функционирования и конкурентоспособности.

Анализ научных подходов ученых-экономистов к сущности контроллинга в управлении затратами показал недостаточный уровень теоретико-методического обеспечения данного экономического процесса. Автором в диссертационной работе выделены основные аспекты определения понятий «управление затратами» и «контроллинг», на основе чего сформирован качественно новый взгляд на использование системы контроллинга в управлении затратами. Контроллинг в управлении затратами предприятий железнодорожного транспорта оказывает содействие созданию взаимосвязей между отдельными управленческими структурами, а также объединению системных аспектов управленческой деятельности.

В диссертационной работе разработаны методические основы контроллинга в управлении затратами. На основе комплексного подхода к рассмотрению инструментария контроллинга, управления и управления затратами определены цель, функции и принципы контроллинга в управлении затратами. Разработанный методический инструментарий позволил своевременно корректировать деятельность предприятия в процессе его производственно-хозяйственной деятельности, поскольку невозможно определить место экономического процесса без определения его конечной цели, функций и принципов.

В диссертационной работе определена взаимосвязь функционирования операционного и стратегического контроллинга с позиции объектов управления и представлен алгоритм диагностики эффективности контроллинговой системы предприятий промышленного железнодорожного транспорта в разрезе его тактической и стратегической составляющих.

Принятие эффективных управленческих решений, связанных с выпуском продукции, определением конкурентных позиций, возможно при условии проведения полного, всеохватывающего анализа затрат предприятия. В диссертационной работе предложен методический подход к анализу затрат предприятий промышленного железнодорожного транспорта, включающий комбинацию методов таксономического и кластерного анализа. Он позволил руководству проводить качественную оценку уровня и структуры затрат предприятия, оценивать их влияние на его финансово-хозяйственное состояние, определять причины повышенного уровня затрат и принимать обоснованные управленческие решения, связанные с оптимизацией уровня затрат на предприятии промышленного железнодорожного транспорта.

Предложенный в диссертационной работе методический подход к диагностике контроллингового механизма, основанный на расчетах обобщающих показателей тактического и стратегического контроллинга. Оценка эффективности тактического контроллингу проводилась путем расчёта обобщающего показателя эффективности контроллингу инструментальных производственных процессов, который является суммой

значений частных индикаторов, скорректированных на весовые коэффициенты, оценка эффективности стратегического контроллингу проводилась путем расчета обобщающего показателя эффективности контроллинга распределительных производственных процессов, который также определяется через частные индикаторы, скорректированные на весовые коэффициенты. Методический подход даёт возможность оценить потенциальные производственные возможности предприятия и активизировать их использование.

Решения, касающиеся управления затратами предприятий промышленного железнодорожного транспорта, целесообразно принимать на основе проведения диагностики состояния тактического и стратегического контроллинга, а также интегральных оценок показателей финансового состояния предприятия. Предложенный автором методический подход к моделированию управленческих решений с использованием механизма контроллинга в управлении затратами предприятий даёт возможность корректировать деятельность руководства посредством принятия экономически обоснованных решений относительно оптимизации уровня затрат для достижения поставленных целей.

Реализация процесса контроллинга в управлении затратами предприятия должна охватывать стратегические цели его развития на основе решения тактических задач. В диссертационной работе разработана концепция контроллинга в управлении затратами, представленная совокупностью взаимозависимых блоков – тактической и стратегической составляющих деятельности предприятия. Она обеспечивает такой механизм контроллинга в управлении затратами предприятия, который является основанием реализации стратегических целей предприятия, оптимизации его затрат и внедрение эффективных методов управления затратами.

**Ключевые слова:** контроллинг, затраты, управление затратами, методический инструментарий контроллинга в управлении затратами, оценка затрат, стратегический и тактический контроллинг, интегрированный методический подход, управленческие решения, концепция контроллинга в управлении затратами предприятия.

## ANNOTATION

### **Sablina N. V. Controlling in Expenses Management of Industrial Railway Transport Enterprises. – Manuscript.**

Thesis for a candidate degree in Economic by speciality 08.00.04 – Economics and Enterprises Management (according to the types of economic activity). – Ukrainian State Academy of Railway Transport, Kharkiv, 2009.

The dissertation is devoted to the scientific – and – theoretical, methodological and practical aspects of controlling in expenses management of industrial railway transport enterprises with the aim of increase of efficiency of their functioning and competitiveness. In the work the essence of the concept «controlling in expenses management» is determined, the methodical instruments



of this process based on the approaches to defining the purpose, functions and principles of constituents of controlling in enterprise expenses management are improved. In this work analytical basis of expenses management of industrial railway transport enterprises grounded on controlling is investigated, the methodical approach to the analysis of expenses of industrial railway transport enterprises is elaborated, the reasons of enterprise expenses excessiveness is analysed on the basis of product cost analysis. The efficacy of controlling system is estimated. The methodical approach to forming administrative decisions using the mechanisms of controlling in expenses management is proposed in the work. The methodical approach to forming administrative decisions using the mechanisms of controlling in expenses management is proposed in the work. The conception of controlling of expenses management of industrial railway transport enterprises is offered.

**Key words:** controlling, expenses, expenses management, methodical instruments of controlling in expenses management, expenses estimation, strategic and tactical controlling, integrated methodical approach, administrative decisions, conception of controlling in enterprise expenses management

**Сабліна Наталія Вікторівна**

**КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ  
ПРОМИСЛОВОГО ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**

**дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук**

*Надруковано згідно з оригінал-макетом автора*

Відповідальний за випуск

Т.Б. Кузенко

---

**Підписано до друку 21.042009 р.  
Папір друкарський (80 г/м<sup>2</sup>).  
Друк – ризографія.  
Наклад 100 прим.  
Безкоштовно.**

**Формат 60 x 90 1/16.  
Гарнітура Times New Roman.  
Обсяг 0,9 ум.-друк. арк.  
Зам. № \_\_**

---

**Надруковано в центрі оперативної поліграфії ТОВ «Рейтинг»  
61022, м. Харків, вул. Сумська, 37. Тел. (057) 700 – 53 – 51, 714 – 34 – 26.  
<http://www.reyting.lin.com.ua>  
e-mail: [reyting@lin.com.ua](mailto:reyting@lin.com.ua)**