Міністерство освіти і науки України
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

На правах рукопису

Грицюк Наталія Олександрівна

УДК 334.7:336.221:32

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЗАСАДАХ ЇХ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ

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

ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Науковий керівник –
Ліпич Любов Григорівна
д.е.н., професор

Луцьк – 2015

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЙОГО ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ 10

1.1. Сутнісна характеристика стратегії розвитку підприємства 10

1.2. Податкова політика підприємства та її особливості 24

1.3. Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства та його податкової політики 46

Висновки до розділу 1 58

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УМОВ ФОРМУВАННЯ ТА СТАНУ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ 61

2.1. Характеристика хімічної промисловості України 61

2.2. Методичний підхід до аналізу стратегії розвитку підприємства на засадах його податкової політики 84

2.3. Аналіз стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики 95

Висновки до розділу 2 113

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЙОГО ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ 117

3.1. Прогнозування кон'юнктури ринку продукції хімічної промисловості 117

3.2. Моделювання стратегії розвитку підприємства на засадах податкової політики 135

3.3. Механізм формування податкової політики на підприємствах хімічної промисловості 148

Висновки до розділу 3 160

ВИСНОВКИ 163
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 166
ДОДАТКИ 187

ВСТУП

Актуальність теми. Для забезпечення тривалого функціонування в ринкових умовах важливе значення має пошук ефективних шляхів формування стратегій розвитку підприємства для отримання конкурентних переваг. Сьогодні важливим завданням системи управління є прийняття обґрунтованих, своєчасних та результативних управлінських рішень, прогнозування діяльності ринку та підприємства, визначення стратегічних напрямів його розвитку.

Вирішення цієї проблеми тісно пов'язане з податковоюполітикою підприємства, якає вагомоюскладовою цьогопроцесу.Важливим є окреслення взаємозв'язківподаткової політики та її впливу на формуваннястратегій розвитку підприємства.

Концепція формування стратегії розвитку підприємства ґрунтується на фундаментальних працях таких учених, як І. Ансофф, А. Чандлер, К. Ендюс, М. Портер, Г. Мінцберг, Б. Хендерсон, С. Шоффлер, Д. Миллер та інших. Серед вітчизняних науковців, які займалися дослідженням цієї сфери діяльностіслід зазначити праці А. І. Бутенка,В. І. Гринчуцького, М. О. Данилюка, Л. Г. Ліпич, О. Б. Моргулець, О. М. Сумець,З. Є. Шершньової та ін.. У працях вище названих авторів висвітлюються методологічні підходи до розробки системи дослідження ринку, цінової та товарної політики, формування стратегій та прогнозування. Податковий вплив на діяльність підприємства розглядався вітчизняними вченими через податкове навантаження у наукових працях І. В. Алєксєєва, Н. В. Афанасєвої, В. Г. Бикової, І. О. Бланка,А. Б. Гончарука, Ф. В. Горбоноса, Т. О. Дуліка, А. Г. Загороднього, Т. А. Козенкової, Й. М. Петровича, А. М. Поддєрьогіна, Є. К. Пирожака, К. О. Машевської, Л. А. Янковської та ін..

Незважаючи на вагомий внесок вчених, існує певне коло питань, що потребують подальшого дослідження. Актуальною і водночас недостатньо дослідженою є проблема впливу податкової політики на стратегію розвитку підприємства.Чинна парадигма реалізації податкової політики на підприємстві розглядає її результативність у фінансовому аспекті в короткотерміновому

періоді, зводячи проблеми оподаткування до пошуку методів їх оптимізації та мінімізації з урахуванням ймовірних ризиків.

Досягнення очікуваної результативності податкової політики підприємства в довгостроковому періоді вимагає прийнятих відповідних рішень, переосмислення окремих положень теорії та удосконалення засобів і методів їх застосування. На основі зазначеного виникає необхідністьу теоретико-методологічному та прикладному розробленністратегії розвитку підприємства на засадах його податкової політики, що зумовило вибір теми дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертації відповідає науковому напрямку кафедри економіки та безпеки підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки «Економічний та соціальний розвиток України в XXI столітті».

Дисертаційна робота є складовою науково-дослідної держбюджетної теми «Моніторинг стану інноваційного розвитку суб'єктів господарювання та визначення пріоритетів інвестиційно-інноваційної політики в умовах обмежених фінансових ресурсів» (номер державної реєстрації 0111U002145). Особистий внесок автора полягає у розробленні методичних рекомендацій щодо виокремлення та оцінки складових податкової політики підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка теоретичних положень, методологічних підходів та практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- уточнити сутність поняття«стратегія розвитку підприємства»;
- розкрити зміст, мету та завдання податкової політики підприємства;
- доповнити принципи формування податкової політики підприємства;
- розвинути класифікаційні ознаки податкової політики підприємства;
- розвинути інструментарій ідентифікації податкової політики підприємства;

- сформувати методичні рекомендації з аналізування передумов формування стратегії розвитку на засадах податкової політики підприємства;
- сформувати матрицю вибору стратегії розвитку підприємства на засадах його податкової політики;
- запропонувати заходи підвищення податкової культури і податкової дисципліни на підприємстві та послідовність їхньої реалізації.

Об'єктом дослідженняє процес формування стратегії розвитку підприємствхімічної промисловості на засадах їх податкової політики.

Предмет дослідження –теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики.

Методи дослідження.Теоретичною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених-економістів з проблем стратегічного планування на засадах податкової політики підприємства.

Для досягнення мети і вирішення поставлених завдань використані такі загальнонаукові і спеціальні методи досліджень: теоретичного узагальнення і порівняння (підрозділи 1.1.); методи системно-структурного аналізу (підрозділи 1.1. та 1.2); статистичного і порівняльного аналізу (підрозділ 2.1., 2.2.); методи опитування та експертних оцінок (підрозділ 3.1.); прогнозування та графічний метод (підрозділ 3.2. та 3.3.).

Інформаційною базою дослідженняє нормативно-правові та законодавчі акти з оподаткування суб'єктів підприємницької діяльності, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, первинна звітність підприємств хімічної промисловості, результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному обґрунтуванні теоретичних основ, методичних підходів та практичних рекомендацій щодоформування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики. Основними результатами дисертаційноїроботи, що характеризують її новизну, є те що

уперше:

– сформовано матрицю вибору стратегії розвитку підприємства на засадахйогоподаткової політики, яка враховує складові розвитку потенціалу підприємства та тенденції ринку споживання товарів хімічної промисловості;

удосконалено:

- методичні рекомендації з аналізування передумов формування стратегії розвитку,що, на відміну від чинних, враховуютьвплив податкової політики на ефективність діяльності підприємства шляхом її ідентифікації;

- інструментарій ідентифікації податкової політики, який дозволить визначити та оцінитиоб'єктивну частку податків у новоствореній продукції підприємства;

набули подальшого розвитку:

- дефініція «стратегія розвитку підприємства», яка, на противагу чинним, передбачає орієнтацію на внутрішні норми податкової культури та дисципліни підприємства, що дозволяєдосягнути якісно нового стану підприємства;

- поняття «податкова політика підприємства», яка, на противагу чинним, передбачає прийняття відповідальних рішень у сфері сплати податків на основі сформованих внутрішніх норм податкової культури підприємства, деуточнено метута завдання податкової політики, які спрямовані на узгодження інтересів між суб'єктами господарювання та органами державної влади;

- принципи формування податкової політики підприємства, якідоповнено наступними:єдності,де кожне рішення в межах податкової політики впливає на інші; прозорості,де податкова політика повинна формуватися чітко, відкрито і об'єктивно; відповідальності,де прийняття рішень на підприємстві супроводжується розумінням суті і суспільної необхідності існування інституту «податку»;

- класифікацію податкової політики доповнено ознакою«ставлення до сплати податків», згідно якої податкову політику підприємства поділено на зважену та агресивну. Зважена податкова політика поділяється на «без

використання податкових пільг», щохарактеризується усвідомленнямнеобхідності податкової ситеми, її суспільною обумовленістю, та«з використанням податкових пільг»,щопередбачає використання пільг законодавства з метою збільшення інвестиційних можливостей підприємства. Агресивна податкова політика ставить за мету підвищення прибутковості та переваг для окремого підприємства, вонаподіляється на підвиди: «без прямого порушення законодавства» та «з прямим порушенням законодавства»;

- заходи підвищення податкової культури та податкової дисципліни на підприємстві, що, на противагу існуючим, передбачаютьрозробку положення про податкову політикута розділів щодо формування податкової культури і податкової дисципліни на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання теоретичних та практичних рекомендацій, викладених у дисертаційній роботі, побудові ефективних стратегічних пріоритетів розвитку для підприємств хімічної промисловості. Зокрема, автором удосконалено принципи податкової політики, методичні рекомендації з аналізування впливу податкової політики на розвиток підприємства, матрицю формування стратегії розвитку на засадах податкової політики. Пропозиції автора щодо цих питань впроваджені в діяльність в ПАТ СП «Теріхем-Луцьк» (довідка № 104 від 11.03.2015 р.), ПАТ «Луцькпластмас» (довідка № 57 від 10.03.2015 р.).

Матеріали дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки,зокрема, при викладанні дисциплін «Податковий менеджмент виробничих підприємств», «Стратегія підприємства», «Корпоративна культура», «Підприємство і бізнес культура», «Стратегічне планування та управління», «Управління розвитком» (довідка № 03-29/03/2098 від 26.06.15 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційнаробота є самостійною науковою працею.Усі наукові результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць опублікованих у

співавторствів дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, результати і висновки, сформульовані в дисертації, доповідались та отримали підтримку на міжнародних науково-практичних конференціях: «Перспективи розвитку економіки України» (м. Луцьк, 29–30 травня 2013 р, 29–30 травня 2014 р.); «Стратегічні питання світової науки» (м. Перемишль, 7–15 лютого2014 р.) «Регіональна економіка та проблеми муніципального розвитку» (м. Київ, 7–8 лютого2014 р.); «Економічний розвиток держави та регіонів в умовах трансформаційних змін» (м. Дніпропетровськ, 26–27 вересня 2014 р.); «Проблеми економіки та менеджменту: оцінка та перспективи вирішення» (м. Львів, 26–27 вересня 2014 р.); «Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України» (м. Луцьк, 19 листопада 2014 р.); «Перспективи розвитку економіки України» (м. Луцьк, 25–26 травня 2015 р.).Всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України» (м. Луцьк, 17–18 листопада 2011 р. та 14–15 листопада 2012 р.), «Облік, аналіз і контроль в системі управління підприємницькими структурами» (м. Львів, 25 березня 2013 р.).

Публікації. За матеріалами дисертаційної роботи опублікована 21 наукова працязагальним обсягом 6,9 умовних друкованих аркушів, у тому числі 8 статей – у фахових наукових виданнях Українита 1 стаття у зарубіжному науковому виданні.

Структура та обсяг дисертації. Результати дисертаційної роботи викладені на 215 сторінках комп’ютерного тексту, з яких основна частина займає 165 сторінок. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Вона містить 26 таблиць, 35 рисунків та 24 додатки. Список використаних джерел налічує 194 найменування, що викладені на 21 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЙОГО ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Сутнісна характеристика стратегії розвитку підприємства

Парадигмою управлінської думки XIX століття стала концепція стратегічного управління. Розвиток економічних відносин вимагає від суб'єктів господарювання все більшої уваги до формування, планування та реалізації довгострокових цілей для досягнення успіху на ринку.

Чинником економічного зростання дедалі частіше визнають вчені окреслення чітких стратегічних цілей, здатності та можливості перетворювати їх у короткострокові завдання.

Широко застосовуване в економіці сьогодні, саме слово «стратегія» походить від давньогрецького στρατηγία – «мистецтво воювати» та являє собою загальний план недеталізованих дій на довгостроковий період. В армії стратегія часто використовувалася як відповідна позиція щодо зайнятих ворогом положень та маневрування військ. У цьому сенсі стратегія означає розгортання військ. Після того, як положення було зайняте, увага зосереджувалася на тактиці. Пізніше діловий світ перейняв цей термін з військової концепції.

Враховуючи багатовікові військові витоки стратегії, доречно почати розгляд її сутності з військової точки зору. У своїй книзі «Стратегії» [97] Ліддел Харт розглядає війни з часів стародавніх греків до другої світової війни та говорить, що стратегії – це «мистецтво ведення війни з метою перемогти». Ця точка зору стосується лише політики і розглядає бій як єдиний засіб досягнення стратегічних цілей. Пізніше Мольтке доповнив це визначення і зазначив, що стратегія – це «практична адаптація засобів, наданих у розпорядження генерала для досягнення об'єкта що знаходиться в полі зору». У формулюванні Мольтке військова стратегія, переходить у сферу політичних інтересів.

Усунення слова «військовий» у визначенні Ліддела Харта дозволяє легко експортувати концепцію стратегії у світ економіки та бізнесу. У сфері економіки цей термін вперше використаний А. Чендлером – молодшим у 1962 році, який розглядав «стратегію» в аспекті визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптації комплексу дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей [115]. У 1965 році термін «стратегія» в контексті розвитку підприємства був детально вивчений американським економістом І. Ансоффом. У книзі «Корпоративна стратегія» (1965) він описав процес стратегічної поведінки підприємства. У поняття «стратегія» вкладався набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності» [6].

У 60-х роках у цій сфері науки та практики почали формуватися дві школи: школа дизайну та школа планування, та пізніше, у 80-ті роки, набуває розвитку школа позиціонування. Представники цих шкіл розглядали теоретичні засади формування стратегії.

Таблиця 1.1.

Еволюція поняття стратегії підприємства *

№	Школи стратегій	Представники	Побудова та визначення стратегій	Позитивні особливості	Недоліки
1	2	3	4	5	6
1	Школа дизайну	Ф. Селезнік, А. Чандлер, К. Ендюс (1960-ті роки)	Формування стратегії як процес осмислення; А. Чендлер розглядав «стратегію» в аспекті визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптації курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для їх досягнення; К.Р. Ендрюс сформулював визначення стратегії як ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація її складових: ринкових можливостей	- перша школа стратегій; - під стратегією розуміли кінцеву мету діяльності підприємства.	- визначення стратегій охоплювало лише один її бік.

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3	4	5	6
			підприємства, його загальної концепції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами [115, с.18].		
2.	Школа плануван-ня	1970-ті роки: І. Ансофф, Дж. Штейнер, П. Вак, М. Гулд, Р. Саймонс.	Побудова стратегії як формального процесу; стратегія – це результат підконтрольного, усвідомленого процесу формального планування, розбитого на окремі кроки, схематично зображеного у вигляді контрольних таблиць, які підтримуються певними методами; І. Ансофф у термін «стратегія» вкладав набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності [6, с.68].	- стратегію розуміють як процес; - на відміну від школи дизайну, розрізняють поняття «ціль» і «стратегія»; - сценарій – один із головних інструментів планування, в основі лежить припущення: хоч ми і не можемо передбачити майбутнє, але можемо розглянути різні варіанти його розвитку.	- моделі, що використову-ють, є громіздкими і складними у використанні; - стратегічне планування носить досить жорсткий характер і будь-який чинник може вивести систему з ладу.
3.	Школа позиціо-нування	1980-ті роки: М. Портер, Б. Хендерсон, С. Шоффлер, Д. Миллер.	Побудова стратегій як аналітичний процес; В розумінні М. Портера стратегія являє собою створення завдяки різноманітним діям унікальної і цінної позиції.	- розглядали стратегію під абсолютно іншим кутом зору – не як план дій, а як окрему позицію; - запропону-вали велику кількість теорій стратегії розвитку.	- основним недоліком школи є її вузька спрямованість.

**Джерело: складено автором на основі [6, 116, 190]*

За суттю термін «стратегія» школа дизайну розглядала стратегію як кінцеву мету діяльності підприємства на основі проектування та моделювання, школа

планування під стратегією розуміла процес, і розглядала його як систематичний процес планування, а школа позиціонування центральним аспектом формування стратегії визначала позицію підприємства на ринку та його середовище.

Подальшого розвитку теорія стратегій підприємства набула у школах, які намагалися пояснити принципи формування стратегії, і розглядала стратегічний процес у часі.

Таблиця 1.2.

Підходи до формування стратегій підприємництва*

№	Школа стратегії	Представники
1	Школа підприємництва	М. Кетс, О. Коллінс, Д. Мур, У. Бомол, Г. Стівенсон, Д. Гамперт, П. Друкер, У. Бенніс, Б. Неймус, Т. Пітерс.
2.	Когнітивна школа (пізнання)	М. Лайлс, Г. Саймон, С. Макридакиса, К. Кислер, П. Корнер, Е. Хафф, П. Барр, Дж. Стімперт, Г. Бейтсон.
3.	Школа навчання	Р. Лапьєр, Ч. Линдблом, Г. Репп, У. Кичел, Д. Брейбрук, А.Т. Дармутский, Дж. Куінн, Р. Нельсон, С. Вінтер, Р. Бургельман, Т. Нода, Дж. Бауер, К. Вейк, Р. Кайерт, Р. Норманн.
4.	Школа влади	А. Макміллан, Дж. Саразин, Е. Петтигрю, Дж. Боуер, Й. Доза, Г. Аллісон.
5.	Школа культури	Г. Петтигрю, Дж. Едвардс, К. Рот, Д. Рикс, А.Ф. Ригер, Е. Ренман, Р. Норманн.
6.	Школа середовища	К. Дродж, Ж.-М. Тулуз, М. Ханнан
7.	Школа конфігурації	Г. Мінцберг, П. Хандавалл, Д. Миллер, П. Фризен, Р. Майлз, К. Сиоу.

** Джерело: складено автором на основі [190]*

Прихильники школи підприємництва розглядали формування стратегії як процес осягнення принципів та ідей людським розумом. Реалізація стратегії відбувається шляхом керування, тобто, керівник усвідомлює і керує стратегією.

Іншими особливостями цієї школи є:

- побудова стратегії як аналітичний процес;
- стратегія носить особистісний характер;
- будується на основі передбачення, інтуїтивно;
- зміни відбувається рідко та помірно;

- головна постать – керівник;

- можливе використання стратегії для простої організації;

- намагалися пояснити принципи формування стратегії і розвиток стратегічного процесу у часі;

- одержимість ідеєю – неодмінний шлях до успіху;

- побудова стратегії здебільшого відбувається на підсвідомому рівні підприємця, і базується на його світогляді, особистих якостях, цінностях на кругозорі;

- стратегія є гнучкою;

- підприємець робить акцент не на побудові стратегії, а на активному пошуку нових можливостей.

З недоліків слід виділити наступні:

- неможливо використати у великих організаціях;

- немає чіткого плану дій, в багатьох випадках керівні рішення виникають спонтанно та імпульсивно.

Пізніше виникає когнітивна школа, яка спиралася на логіку і пізнання. Стратегія в її розумінні повинна наскрізь пройти через людське пізнання і усвідомлення стратега.

Серед особливостей слід виділити:

- побудова стратегії як процес передбачення;

- центральна ідея школи – процес формування стратегії – є в тому числі процесом пізнання, зокрема формування стратегії є досягнення розуміння;

- спирається на психологію пізнання, аналізує стратегічний процес з точки зору пізнавальних можливостей людини;

- стратегії головним чином будуються на основі набутого досвіду, власної структури знань і ментальності;

- використовували «карти» які відображали залежність між факторами впливу;

- формування стратегії – це процес пізнання, який протікає у свідомості стратега.

Звісно, як і кожна наукова течія, вона містить певні недоліки, а саме:

- великий вплив суб’єктивізму;

- перша школа яка звернула увагу на ментальні якості стратега.

Інші чотири школи намагаються пояснити принципи побудови стратегії, використовуючи при цьому різні чинники.

Так, представники школи навчання стверджують, що стратегія повинна будуватися крок за кроком у міру «вивчення» та розвитку організації. Твердження які відстоювали її представники були наступні:

- побудова стратегії як розвиваючий процес;

- стратегія будується на основі прогнозування майбутніх подій, оскільки передбачити майбутнє неможливо, але його можна, з деякою ймовірністю спрогнозувати, спираючись на недалеке минуле;

- стратегія виникає тоді, коли індивідуально, але частіше колективно приходить до вивчення складних ситуацій і здібностей організації справитися з нею і в результаті діяти за конкретною схемою;

- стратегія повинна стимулювати таке стратегічне бачення, яке саме змінюється і вдосконалюється;

- стратегічні ініціативи здійснюються тим у кого є здібності і ресурси, тому стратегії можуть виникнути у найбільш непередбачуваних місцях;

- деякі стратегії розвиваються самі по собі методом «проб і помилок»;

- найкращим «учнем» підприємства повинен бути її керівник.

З недоліків можна виділити короткострокову орієнтованість стратегії розвитку, оскільки, вважали, що на неї впливає велика кількість незалежних факторів, які так чи інакше змінюють стратегію, а прогноз стає неможливим за таких умов.

Школа влади розглядає формування стратегії як процес перемовин між групами в організації і поза нею. Її представники розглядали:

- побудову стратегії як процесу діалогів;

- оптимальну стратегію не тільки не може бути побудована, але й її неможливо сформулювати, оскільки будь-яка наперед побудована стратегія буде викривлена і порушена;

- розділяли мікровладу та макровладу організації, на рівні мікровлади характеризуються відносини між індивідами і групами всередині організації, а макровлада має справу із зв'язками між організаціями і зовнішнім оточенням;

- формування стратегії визначається владними і політичними силами;

- стратегія будується шляхом переговорів, переконань, політичних ігор.

До недоліків можемо віднести:

- формування стратегій може тривати довгий час;

- кожен з учасників переслідує свої інтереси, вигідніші позиції займатиме, як правило, сильніший учасник;

- можливі конфлікти як всередині організації, так і між організаціями;

- стратегія, що виникла подібним способом, має здебільшого спонтанний характер.

На думку школи культури, формування стратегії є колективним процесом, а також:

- побудова стратегії – це колективний процес;

- формування стратегії – це процес соціального взаємозв'язку, побудований на загальних для членів організації переконаннях;

- рівні культури та ідеології в суспільстві, галузі і організації;

- взаємовпливають один на одного;

- культура впливає на стиль мислення і аналізу, таким чином впливає і на стратегічне прийняття рішень.

Серед недоліків слід відмітити, що культура та ідеологія сприяє здебільшого не стратегічним змінам, а лише коректує її в рамках загальної стратегії підприємства.

Школа зовнішнього середовища стверджує, що побудова стратегії це процес, який ініціюється під впливом зовнішніх факторів.

До особливостей віднесемо:

- побудова стратегії як реактивний процес;

- зовнішнє середовище розглядається як головний чинник впливу на стратегію, причому організації віддається другорядна роль, при якій вона лише реагує на зміни у зовнішньому середовищі;

- ключові слова – адаптація, еволюція, ситуаційні фактори;

- керівництву не під силу вплинути на зовнішні фактори.

Проте слід зазначити, що немає абсолютно сприятливого або несприятливого зовнішнього середовища, і безглуздо керуватися лише поштовхами зовні, не маючи власної мети.

Школа конфігурацій спирається у виборі стратегії на життєвий цикл організації.

Характеризується такими особливостями:

- побудова стратегії як процес трансформації;

- особливість школи є те, що вона пропонує об’єднання всіх стратегій;

- представники школи відстоювали думку, що організація постійно перебуває в певній конфігурації, у період стабільності для неї характерна одна структура, проте час від часу вона може її змінювати на іншу;

- чергування періодів стійкості конфігурації і перехідного процесу трансформації з часом вибудовується в схематичну послідовність (життєвий цикл організації);

- основне завдання менеджера полягає в підтримці стабільної ситуації протягом тривалого періоду, а в період змін забезпечити належний перехід, при цьому зберігаючи життєздатність організації.

До недоліків слід віднести, що більшість підприємств мають складну організацію, що ускладнює перехід від однієї структури до іншої.

Об’єднавши погляди авторів шкіл на рис. 1.1. зобразимо схематично уявлення про усність дефініція «стратегія». Вважаємо, що формування стратегії розвитку підприємства розпочинається з аналізу позицій підприємства, вивчення його сильних і слабких сторін.

Визначення цілі розвитку підприємства залежить в першу чергу від бачення керівників концептуальних змін підприємства в майбутньому, ринкової кон'юнтури, подальшого напрямку розвитку економіки.

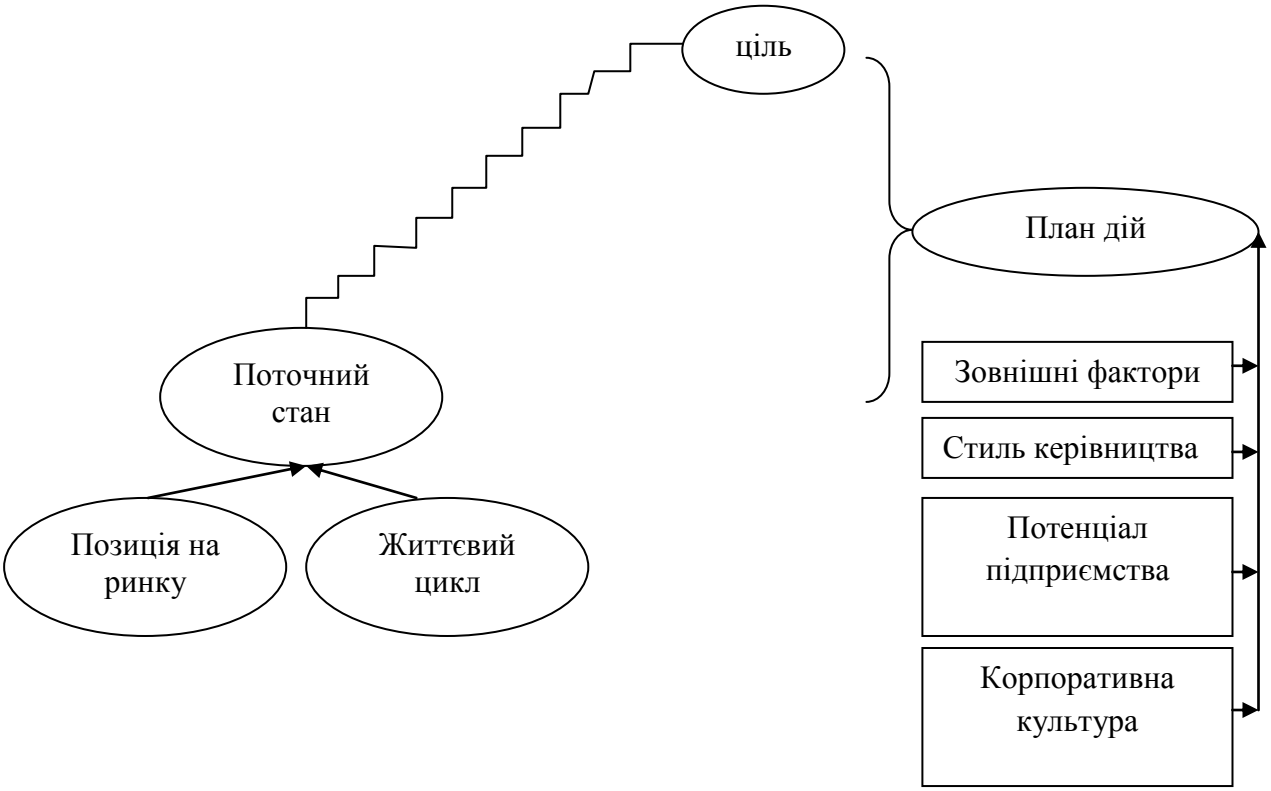

Рис. 1.1. Поняття «стратегія»*

**Джерело: розроблено автором*

Стратегія формується на основі трьох складників. Перше – цілі, другий – тактика, тобто шлях, яким ці цілі досягатимуться. Третій – покрокові дії, які необхідно виконувати протягом певного періоду, щоб досягнути зазначених цілей.

Враховуючи різні дефініції, вважаємо що стратегія розвитку підприємства є ніщо інше, як довгостроковий план діяльності, розроблений на основі можливостей, що базуються на внутрішніх нормах податкової культури та дисципліни, урахуванні умов зовнішнього середовища для досягнення визначених цілей якісно нового стану підприємства. Запропоноване визначення, на відміну від інших, передбачає формування внутрішніх норм культури підприємства та моделей поведінки, що дозволяють постійно розвиватися.

Запропонований підхід до формування стратегії підприємства забезпечить не лише його сталий економічний розвиток, але й сприятлививі зміни зовнішніх умов. Формування якого можливе лише на основі відтворення сформованих пріоритетів поведінки господарюючих одиниць. Таку поведінку прийнято називати культурою, наприклад, корпоративною, податковою.

Враховуючи мінливість та динамічність сучасного розвитку суспільства та економіки, слід зазначити, що зовнішнє та внутрішнє середовище в якому функціонує підприємство, має визначальний вплив при формуванні стратегії розвитку. Цей підхід був детально досліджений зарубіжними авторами, що дали можливість сьогодні користуватися такими методами аналізу (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3.

Методи аналізу факторів при формуванні стратегії розвитку підприємства *

Метод	*Автори*	*Фактор зовнішнього середовища, до якого прив'язаний метод*
SWOT аналіз	Професори Гарвардського університету Леранд, Крістенсен, Ендрюс, Гатх	Ідентифікували зовнішнє середовище як основний фактор впливу на підприємство
Метод «кривої досвіду»	Брюс Ґендерсоном	Ціна
Модель PIMS	Том Пітерс і Ненсі Остін	Конкурентна ситуація, ринкова ситуація
Метод «5 х 5»	А. Х. Меск	Визначається 5 найважливіших факторів впливу
Метод PEST-аналізу	Роб Коллінз	Політичні, економічні, соціальні та технологічні
Влада покупців і влада постачальників	Г. Джонсон і К. Скулз	Сконцентровані покупці або постачальники
Модель BCG	Брюсом Д. Хендерсеном	Динаміка розвитку ринку, частка ринку
Модель GE/McKinsey	Джеймс О. Маккинзи	Високоефективні трудові ресурси
Модель SPASE	Фарангіс Сявашан	Привабливість та стабільність галузі

** Джерело: Складено автором на основі [17, 103, 141, 183, 184, 185, 186, 188, 193]*

Спираючись на аналіз досліджень (табл. 1.3.) вивчення впливу факторів на стратегічні орієнтири підприємства, слід зазначити, що велику увагу було приділено силі впливу покупців, постачальників, розвитку галузі, кваліфікації трудових ресурсів, ціні, конкуренції, загальноринковій кон'юнктурі, проте позиція керівництва щодо прийняття управлінських рішень та їх вплив на стратегію розвитку підприємства вивчений недостатньо.

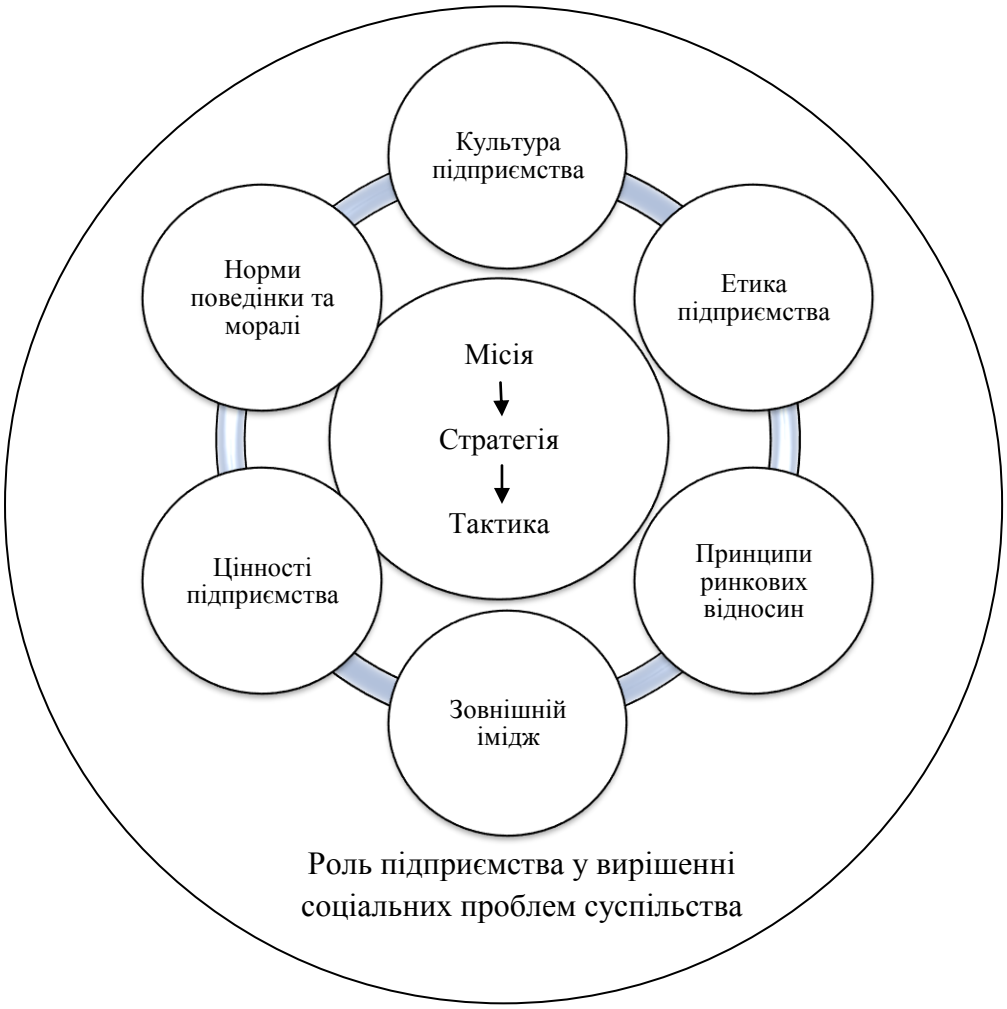

Рис. 1.2. Місце місії підприємства в ринковому середовищі*

**Джерело: [100, с. 52]*

Зрозуміло, що управлінські рішення формують внутрішнє середовище організації, яке на думку авторів школи підприємства виражається через культуру організації, що підкреслюють автори школи культури Г. Петтигрю, Дж. Едвардс, К. Рот, Д. Рикс, А. Ф. Ригер, Е. Ренман, Р. Норманн. Важливість в побудові стратегії загальновизнаних цінностей, норм культури та моралі, етика підприємства визнають і вітчизняні автори (рис. 1.2).

«Формування стратегії підприємства тісно пов’язане з його місією – це короткий опис цілей суб’єкта господарювання, його основних цілей, призначення, сфери діяльності, норм поведінки та ролі у вирішенні соціальних проблем» [32, с. 23].

«Місія, у свою чергу, пов’язана з культурою підприємства – сукупністю типових цінностей, норм та ідей, які формують його репутацію. Це явище проявляється в поведінці підприємства (єдиних принципах усіх працівників), комунікаціях фірми (стилі передачі інформації)» [100, с. 50].

Диференціація підходів до формування стратегії та множинність факторів впливу стали причиною значної їх різноманітності.

«Щодо позиції на ринку, то Ф. Котлер, виділив конкурентні стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство і новачка (нішера)» [82].

«М. Портер розглядав можливості досягнення конкурентних переваг підприємства за допомогою стратегії фокусування, диференціації та економії на витратах» [174].

«За рівнем управління А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд виділили корпоративну (портфельну), ділову (бізнес-стратегію), функціональну та операційну стратегії та об’єднав їх в «піраміду» взаємопов’язаних стратегій» [111]. Відповідно до цієї теорії стратегії, що знаходяться на «нижчих» щаблях повинні відповідати та забезпечувати реалізацію «вищих» стратегій.

Щодо українських дослідників, то О. Сумець запропонував таку класифікацію стратегій підприємства:

«1. Стратегії зростання – використовують за позитивної ринкової кон’юнктури, освоєння нових сегментів ринку тощо.

1. Стратегії підтримки – спрямовані на підтримку основної діяльності, виробничого потенціалу підприємства, частки ринку, модифікації продукції тощо.

2. Стратегії реструктуризації – застосовують для зміцнення підприємства і пристосування його до динамічних умов ринку, передбачають скорочення витрат, освоєння нових видів діяльності і ринків.

3. Стратегії скорочення – використовують у зв'язку з погіршенням фінансового стану, втратою позицій на ринку з метою організації «відступу» діяльності, активів.

4. Стратегії ліквідації – передбачають ліквідацію окремих підрозділів підприємства з метою перегрупування сил для підвищення ефективності своєї діяльності; реалізується шляхом санації, банкрутства або навіть злиття підприємств» [155].

Як бачимо, зарубіжні автори зосереджують свою увагу більшою мірою на маркетингових стратегіях підприємства, вітчизняні досліджують стратегію розвитку підприємства з акцентом на його «виживання». Основну увагу приділено стратегіям реструктуризації, реорганізації, оптимізації, диверсифікації. Це обумовлено економічною ситуацією на ринку, коли великі та потужні підприємства не можуть працювати в повну силу і змушені хоч якось виживати в ринкових умовах відкритої економіки.

На основі вище описаних джерел та з врахуванням умовах української економіки для підприємств доцільно виділити основні три стратегії: розвитку, стабілізації та скорочення (Таблиця 1.4.).

Таблиця 1.4.

Види стратегій*

Вид стратегії	*Підвид*
1	2
Стратегія розвитку	1. Стратегія розширення підприємства. 2. Стратегія розширення ринку. 3. Стратегія відмінної якості. 4. Підвищення ділової репутації. 5. Соціального іміджу. 6. Розвитку інноваційного продукту. 7. Захист навколишнього середовища і виробництво товарів на альтернативних джерелах енергії. 8. Підвищення соціальної відповідальності та захищеності працівників. 9. Стратегія розширення зовнішніх ринків та ін.
Стратегія стабілізації	1. Підтримки. 2. Реструктуризації.

Продовження таблиці 1.4.

1	2
	3. Зменшення витрат. 4. Покращення якості. 5. Утримання стабільної позиції та ін.
Стратегія скорочення	1. Скорочення виробництва. 2. Реорганізації підприємства. 3. Ліквідації та ін.

**Джерело: складено автором на основі узагальнення джерел [20, 32, 100, 155]*

Щоб зрозуміти відмінність між розвитком підприємства та простим його функціонуванням звернемо увагу на проведену класифікацію В. А. Вербою та О. М. Гребешковою, які виділили такі відмінності між цими двома поняттями.

«Розвиток – це:

- випуск нової продукції, освоєння нових ринків збуту;
- використання нових технологій, методів виробництва;
- впровадження нових методів управління, організаційних форм;
- формування нових партнерських взаємовідносин.

До функціонування відносять:

- випуск та реалізація продукції на наявних ринках збуту;
- застосування традиційних технологій, методів виробництва;
- організаційне та ресурсне забезпечення всіх наявних параметрів виробничої системи;
- підтримка партнерських взаємовідносин» [20].

Звідси, стратегія розвитку підприємства характеризується формуванням якісно нового стану підприємства за допомогою різних методів та інструментів.

У сучасний період в Україні відбувається розвиток ринкового середовища, що викликає значні соціально-економічні трансформації, пов’язані зі перебудовою та переосмисленням відносин між їх суб’єктами. Розвиток підприємств в Україні визначається не стільки виробничими та природними

ресурсами, скільки сприятливими зовнішніми умовами, що забезпечують сталий економічний розвиток підприємств.

На нашу думку, стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план діяльності, розроблений на основі можливостей, що базується на внутрішніх нормах податкової культури та дисципліни з урахуванням умов зовнішнього середовища для досягнення визначених цілей якісно нового стану підприємства. Запропоноване формулювання на відміну від існуючих передбачає розробку внутрішніх норм податкової культури та дисципліни, моделей поведінки, що дозволять постійно розвиватися не лише суб'єкту підприємницької діяльності, але й формувати сприятливі умови зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на функціонування підприємств у ринковому просторі.

В умовах їдкої зміни умов зовнішнього середовища виникає необхідність у використанні стратегічного планування як основного управлінського інструменту, що сприяє адаптації підприємства до мінливих реалій ринку. Динамічний вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на розробку та реалізацію стратегії його діяльності викликає необхідність постійного переосмислення цього процесу, а саме визначення найдоцільніших шляхів (методів, принципів, правил, способів та інструментів) здійснення стратегічного планування в сучасних умовах.

1.2. Податкова політика підприємства та її особливості

Проблеми формування стратегії підприємств пов'язані з переходом системи на новий якісний рівень. Визначну роль у цьому процесі відіграє податкова політика, яка розробляється і впроваджується на підприємствах формується на основі економічної політики держави. Особлива вразливість стратегії розвитку підприємств обумовлена суперечливим інституційним ефектом впровадження податкової політики.

Термін «політика» поширився під впливом однойменного трактату Аристотеля – «*Політика*», змістом якого є узагальнення проблем розвитку давньогрецьких держав, правлінь і урядів. В античну добу політику розглядали як одну з головних сфер діяльності, що визначає статус індивіда, можливість утвердити свої сили та розум і ґрунтується переважно на двох принципах: волі та традиції.

Томас Гоббс, Джон Локк, Шарль Луї де Монтеск'є визначають політику як «стосунки з утвердження людської свободи за рахунок права, розуму, моралі. В XIX столітті політику визначають як мистецтво використання можливостей. У XX столітті основним призначення політики визначали управління соціальними процесами як систематичний і цілеспрямований політичний вплив на суспільство для збереження та оптимального функціонування даного соціально-економічного ладу». [21, с. 4]

Звідси ще один підхід до визначення політики, пов'язаний з поясненням її функцій – управління, підтримання порядку, збереження стабільності соціуму. Прихильниками функціонального підходу до розуміння політики були Толкотт Парсонс, Девід Істон, Габріель Алмонд та інші представники системного аналізу. Толкотт Парсонс писав: «Політика являє собою сукупність способів організації визначених елементів тотальної системи відповідно до однієї з її фундаментальних функцій, а саме: ефективної дії для досягнення спільних цілей» [139].

Виникнення терміну «політика» пов'язане з необхідності підпорядковувати індивідуальні інтереси суспільним, що дозволяє забезпечити його єдність та цілісність.

«У політиці, як сфері життєдіяльності людей, виявляються відмінності інтересів різних груп, які, з одного боку – стикаються, а з іншого – взаємоузгоджуються. Політика є продуктом свідомої довільної, а часом – свавільної діяльності людей, рушійною силою якого є певний інтерес. Проте в цілому політика виражає інтегрований суспільний інтерес» [168].

Щодо тлумачення податкової політики підприємства, то думки авторів розійшлися в принципових підходах до неї, так Т. А. Козенкова [85] Н. В. Афанасєва та А. Б. Гончарук [7] Д. Гетманцев [30] визначають податкову політику як одну із ланок фінансового менеджменту підприємства та вбачають її стратегічну мету у мінімізації податкових платежів з максимальною ефективністю для підприємства.

Т.О. Дулік, В. Г. Бикова, [71] І. О. Бланк, Г. В. Ситник [14] розглядають податкову політику вужче – лише як процес планування податкових платежів зі складанням їх графіку оплати.

Цей концептуальний підхід до суті податкової політики полягає в «виборі між різними варіантами здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства, можливі варіанти розміщення його активів з метою досягнення найнижчого рівня податкових зобов'язань, що виникають при цьому. В основі податкового планування лежить максимальне використання усіх передбачених законом пільг, а також оцінка позиції податкових органів та урахування основних напрямів податкової, бюджетної та інвестиційної політики держави» [71]. За словами автора це абсолютно правомірна податкова *оптимізація*, яка передбачає, що платник податків має право вибрати для укладення угоди такий спосіб, який мінімально обтяжуватиме його податковими платежами.

«Оптимізація оподатковування підприємств, на думку Н. В. Афанасєва та А. Б. Гончарук, повинна включати: мінімізацію податкових виплат (у довгостроковому і короткостроковому періоді при будь-якому загальному товарообігу) і недопущення штрафних санкцій з боку фіскальних органів, що досягається правильністю нарахування і своєчасністю сплати податків» [7]. Тобто, за словами авторів, податкова політика підприємства повинна максимізувати корисність для конкретного суб'єкта підприємницької діяльності, що стосується сфери сплати податків.

Д. Гетманцев висвітлює «податкову політику в аспекті що спричинює ухилення від сплати податків та поділяє їх на два види: мінімізацію та ухилення. Перше формально не порушує закон, друге – закон порушує. До податкової

мінімізації він відносить спеціальне створення однієї або ланцюжка формально правомірних операцій, єдиною або переважною метою яких є зменшення податкового тягаря» [30].

Опираючись на аналіз літературних джерел та власне бачення формування цієї проблематики, вважаємо за доцільне виділити два наукових підходи до формування податкової політики:

1. Фінансовий, або внутрішньо орієнтований підхід. Представники цього підходу розглядають податкову політику підприємства з точки зору впливу податків на фінансові результати діяльності підприємства [14, 30, 71, 125, 158] податкового менеджменту на підприємстві, положення яких відповідають збільшенню прибутковості підприємства та стратегії максимальних прибутків. Д. Гетманцев, Н. Афанасєва та А. Гончарук, Т. Козенкова акцентують увагу на підвищенні ефективності і прибутковості підприємства сьогодні; Т. Дулік, В. Бикова, І. Бланк, Г. Ситник – пов'язують діяльність підприємства зі сплати податків із звичайною арифметикою. Переважна більшість підприємств сьогодні використовують таку позицію при формуванні стратегії розвитку підприємства.

2. Системний підхід. Полягає у представленні податкової політики підприємства, як частини корпоративної культури організації. Трактують дефініцію «податкової політики підприємства», опираючись на загально-філософське визначення «політики», – як цілеспрямованоъ діяльності підприємства, пов'язаної з прийняттям відповідальних рішень у сфері сплати податків, та інструмента досягнення стратегічних цілей підприємства.

Інститут «податкової політики підприємства» пов'язаний з необхідністю підпорядковувати індивідуальні інтереси підприємства суспільним та дозволяє забезпечити єдність та цілісність, також виступає інструментом формування репутації та статусу в суспільстві.

Податкова політика є управлінською діяльністю стратегічного рівня щодо внутрішніх та зовнішніх відносин і взаємодій підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища.

Ф. М. Кирилюк, М. І. Обушний, М. І. Хилько визначали мету політики як «усвідомленої діяльності і націленість на забезпечення оптимально можливого в даному суспільстві й конкретних умовах здійснення суспільних процесів, вивчення їх та регулювання і розвиток у тому напрямі, якого бажає домінуюча чи опозиційна група. Політика – це реалізація певної мети переважно через відносини протиборства (не обов'язково революційності, адже політичний компроміс, наприклад, – також подолання, подолання власних амбіцій однією з сил, подолання нетерпимості до інших)» [83].

Звідси, визначимо *мету податкової політики* – забезпечення узгодження інтересів між суб'єктами господарювання та органами державної влади. Завдання податкової політики – досягнення цілей розвитку підприємства та забезпечення виконання нормативних актів чинного податкового законодавства. Засобами податкової політики є законодавчі акти, державний примус, свідомість, культура та мораль.

Призначення податкової політики полягає в тому, щоб на основі суспільно-економічних інтересів об'єднати суб'єктів господарювання і спрямовувати їх дії на вирішення важливих суспільно-економічних завдань.

Функції податкової політики підприємства походять від функцій категорії «політика», що поєднані з діяльністю підприємства у сфері сплати податків:

1. Функція управління – розробка основних напрямків економічного, соціального, екологічного розвитку підприємства;
2. Прогностична функція – визначення перспектив економічного розвитку держави та підприємства, створення різноманітних моделей майбутнього стану економічної системи тощо;
3. Функція інтеграції полягає в об'єднанні суб'єктів господарювання довкола фундаментальних ідей, інтересів цінностей;
4. Мобілізаційно-інтеграційна функція проявляється в мобілізації фінансових ресурсів для ефективного вирішення суспільних завдань;
5. Ідеологічна функція полягає у розробці ідеалу поведінки суб'єкта господарювання, який включає певні економічні та соціальні цінності;

6. Виховна функція спрямована на соціалізацію суб’єктів господарювання, тобто спільну відповідальність за економічний розвиток країни;

Важливим у формуванні сутності податкової політики є вивчення її складових: податкової культури, податкової дисципліни та податкового менеджменту.

Коли Сергій Павлович Корольов уперше приїхав на завод, якому доручили виготовляти ракети, його охопив жах від того низького рівня культури, який він там побачив. І одним з перших на цьому заводі він прийняв рішення про те, щоб працівники ходили на роботі у білих халатах та рукавичках, доброзичливо ставилися одне до одного, щоб скрізь була стерильна чистота і щоб ніхто не запізнювався. С. Корольов вважав, що від відповідального й акуратного ставлення людей до свого робочого середовища залежить їхнє серйозне ставлення до розвитку космічної галузі в країні. Він підкреслював, що культура накладає відбиток на культуру виробництва та його результати [28]. Аналогічні твердження можна застосувати до корпоративної культури підприємства та стратегічних результатів, які можна отримати від впровадження таких змін.

Вперше поняття податкової культури використовується в роботах Йозефа Шумпетера, який розглядає податкову культуру в контексті розвитку національної податкової системи. У його роботі [193] досліджується податкова культура в історично-економічному аспекті та проаналізовано податкову культуру як складову національної культури, пов’язаної з важливими питаннями оподаткування, які відображаються в податкових інструментах та принципах, включають послідовну освіту, а також внесено зміни до оподаткування, яке обумовлено чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища. У роботі [193] визначені такі складові податкової культури: платники податків, податкові службовці, внутрішнє і зовнішнє оточення, освіта та зростання рівня культури, зміни в оподаткуванні, податкові інструменти та принципи оподаткування.

Х. Сінкунян визначила такі складові податкової культури: платники податків, податкові службовці, внутрішнє і зовнішнє оточення, освіта та рівень

культури, зміни в оподаткуванні, податкові інструменти та принципи оподаткування [193].

Серед вітчизняних економістів відсутня єдина точка зору щодо сутності податкової культури. І. А. Башинський визначає «податкову

- культуру як складник політичної культури, правової культури, економічної

- культури, фінансової культури, а також дотримання норм етики у спілкуванні з працівниками податкової служби» [12].

Крім цього, наведено такі визначення «складових податкової культури»:

- політична культура – усвідомлення громадянами всієї важливості для держави сплати податків;

- правова культура – знання своїх прав та обов'язків у процесі їхньої сплати;

- економічна культура – досконале знання та безумовного виконання податкового законодавства та підзаконних нормативно – правових актів;

- фінансова культура – своєчасне подання бухгалтерської та податкової звітності».

На думку А. В. Василенка [18] «податкова культура – рівень розвиненості податкових відносин, які ґрунтуються на професіоналізмі, відповідальності, правових знаннях представників законодавчої і виконавчої влади, що забезпечує відповідну соціально-активну і культурно-етичну поведінку платників податків.

Джоель Мокир трактує податкову культуру як набір «стимулів і обмежень, які суспільство накладає на індивідуальну поведінку людини; культура – це переконання, цінності та знання, які передаються соціально та обумовлюють поведінку людини» [67].

А. М. Виходець, Е. А. Кизилова, І. А. Колотий податкову культуру трактують як «своєчасну сплату податків і обов'язкових платежів в державні цільові фонди в строки, встановлені законодавчими та нормативними документами» [175].

Світовий досвід демонструє, що податкова культура сьогодні один з важливіших інструментів розвитку підприємства та ринкового середовища. Цей потужний стратегічний інструмент формує цілісні орієнтири стратегічних змін та диктує відповідну поведінку, як правильно інтерпретувати відносини

підприємства із зовнішніми контрагентами, стимулює самосвідомість і відповідальність працівників, інтегрує економіку України у відкритий економічний простір вільної торгівлі та ринкової економіки.

На нашу думку, податкова культура складається з розуміння керівників та топ-менеджерів підприємства важливості для суспільства та держави сплачувати податки та збори.

Сьогодні в Україні «низький рівень податкової культури, податковий та правовий нігілізм, недосконаліть правової бази, дефективність сформованих в суспільстві соціальних відносин та інші причини зумовлюють небажання повної або часткової сплати податку, що призводить до правопорушень або податкових девіацій (від лат. deviatio – ухилення; de – від + via – дорога) – вчинення певних заходів, що суперечать загальноприйнятим, законодавчо встановленим нормам податкової поведінки» [78, с. 150].

Другою складовою податкової політики є податкова дисципліна, яка А. М. Виходецем, Е. А. Кизиловою, І. А. Колотогом трактується як «систематичне навчання, розвиток та контроль моральних норм, фінансових навичок і можливостей платників податків розраховуватися з бюджетами» [28].

Економічний словник дещо по-іншому трактує це поняття – «своєчасна сплата фізичними та юридичними особами встановлених законом податків і зборів до бюджету країни, що забезпечується правовими, адміністративними та морально-етичними заходами» [19].

Метою корпоративного податкового менеджменту є розробка та реалізація податкової стратегії, яка дозволить оптимально поєднати податкове навантаження та максимально досягнуті результати підприємства. Основними функціями реалізації податкового менеджменту є: податкове планування, розробка способів і методів ведення бухгалтерського, податкового обліку, контроль за правильністю та достовірністю податкових розрахунків, зниження податкових ризиків, оцінка ефективності принципів та способів податкового планування. Таким чином, результатом податкового планування є організація правильного та достовірного

розрахунку податків, забезпечення оптимального податкового навантаження та доданої вартості відповідно до цілей та завдань організації [34].

До етапів реалізації корпоративного податкового менеджменту слід віднести «стратегічне та оперативне податкове планування. Оперативне податкове планування є більш практичним, тому автор акцентує увагу суб'єктів підприємницької діяльності на розрахунку, аналізі і управлінні базами оподаткування за різними групами податків, та необхідністю здійснення аналізу визначених законодавством податкових пільг і оцінка ефективності їх застосування» [85].

Є. М. Руденко виділяє етапи здійснення податкової політики, кожний з яких має свою мету, завдання та форми реалізації. Виділяють такі основні етапи [141]:

1. Дослідження стану фінансово-господарської діяльності підприємства та чинних механізмів сплати податків; аналіз поточної ситуації зі сплати податків, наявність заборгованості перед бюджетом, її термін, оцінка можливостей погашення.

2. Визначення пріоритетних напрямків розвитку виробництва та можливості зниження оподаткування; виділення пріоритетних галузей чи видів продукції; аналіз можливостей зниження оподаткування в цих галузях. Як відомо, розмір сплати більшості податків визначається обсягами діяльності. Також необхідно ретельно проаналізувати виробничу стратегію підприємства на предмет можливості зниження обсягів оподаткування.

3. Розробка альтернатив сплати податків складання податкового календаря, оцінка можливостей застосування податкових пільг; порівняння економії від застосування кожного з варіантів з витратами, які він тягне за собою.

4. Вибір оптимальної схеми оподаткування з позицій мінімізації податкових платежів та покращення фінансового стану.

5. Пошук можливостей відстрочення податкових платежів законним шляхом на максимально тривалий термін.

6. Контроль за виконанням податкової політики та оперативне її коригування у процесі фінансового оздоровлення; контроль за своєчасністю нарахування податків та їх сплатою у строк.

7. Оцінка ефективності податкової політики з позицій прибутковості підприємства та досягнення мети санації. Для оцінки ефективності податкової політики варто застосовувати загальновідомі показники для оцінки податкового навантаження на підприємство до та після здійснення заходів оптимізації податкової політики та податкового планування.

Цей підхід до формування податкової політики відносить її до податкового менеджменту, тобто за допомогою податкової політики здійснюється часткове управління прибутком підприємства з метою його максимізації

А. Крисоватий та А. Кізима пропонують при реалізації податкового планування на підприємстві включати тринадцять етапів, починаючи з визначення мети та завдання провадження підприємницької діяльності і закінчуючи етапом оцінки ефективності реалізації податкового планування на макрорівні [92].

Спираючись на попередні дослідження та враховуючи стратегічні пріоритети податкової політики підприємства, на нашу думку, необхідно виділити такі її основні етапи реалізації (рис. 1.3.):

На нашу думку, податкова політика підприємства формується у три етапи:

- стратегічний етап – полягає у визнанні спільної відповідальності за досягнення поставлених цілей стратегічного розвитку підприємства і розробці інтеграційних напрямків економічного, соціального, екологічного розвитку підприємства, на основі створення різноманітних моделей майбутнього стану економічної системи тощо;
- тактичний етап – визначаються напрями розвитку виробництва, інвестування, використання специфічних ресурсів з врахуванням пільг в оподаткування та законодавчих ініціатив щодо розвитку підприємництва. До специфічних ресурсів слід віднести: залучення праці інвалідів, використання альтернативних джерел енергії тощо.

- оперативний етап – формується план податкових платежів, здійснюється розрахунок податкових платежів, використання пільг, складання графіку платежів, їх обліку та формування податкової звітності.

Рис. 1.3. Етапи формування податкової політики*

**Джерело: доповнено автором на основі [85]*

Щодо видів податкової політики, то А. М Поддєрьогін виділяє:

«1) ухилення від сплати податків, під яким мається на увазі незаконне використання підприємством чи фізичною особою податкових пільг, несвоєчасна

сплата податків, приховування доходів, ненадання або своєчасне надання документів, потрібних для своєчасного обчислення і плати податків;

2) обхід податків, за якого підприємство чи фізична особа не є платником, або його діяльність не підлягає оподаткуванню або його доходи не обкладаються податками, підприємництво при цьому може використовувати такі незаконні способи, як відсутність реєстрації обліку об'єктів оподаткування;

3) податкове планування – активна податкова політика, що проводиться юридичними й фізичними особами та спрямована на мінімізацію негативного впливу оподаткування методами, які не суперечать законодавству» [128].

Ю. Б. Іванов, А. І. Крисоватий, А. Я. Кізима, В. В. Карпова в умовах складного і нестабільного законодавства пропонують три сценарії поведінки в податкових взаєминах підприємтва з державою [77]:

«1. «Обережний» – керівництво підприємства не вступає в конфлікт із органами контролю з питань їхньої оцінки правомірності ведення податкового обліку. Дії підприємства виражаються в погодженні з будь-якими, у тому числі й не цілком відповідними законодавству фіскальними позиціями органів контролю щодо коректності ведення податкового обліку; за результатами податкових перевірок без оскарження сплачуються всі фінансові санкції.

2. «Зважений» – керівництво підприємства вважає за можливе вступити в конфлікт із органами контролю щодо оцінки правомірності здійснення податкового обліку тільки у випадку впевненості в позитивному результаті. Податковий облік ґрунтується на дотриманні встановлених законодавством нормативно-правових актів і проаналізованих роз'яснень органів контролю, які певною мірою відповідають нормам податкового законодавства, за результатами перевірок органів контролю оскаржуються тільки не відповідні законодавству (на думку підприємства) значні суми фінансових санкцій.

3. «Ризиковий» – керівництво підприємства готове вступити в конфлікт із органами контролю щодо оцінки правомірності податкового обліку незалежно від упевненості в успішному результаті вирішення конфліктної ситуації. В питаннях ведення податкового обліку підприємство орієнтується тільки на встановлені

законодавством нормативні акти, ігнорує будь-якою мірою не відповідні законам роз'яснення органів контролю, оскаржує результати перевірок, які не відповідають законодавству».

На основі трактування сутності податкової політики та з врахуванням аналізу літературних джерел пропонуємо класифікувати податкову політику за ознакою «ставлення до сплати податків» на зважену та агресивну (табл.1.5.).

Зважена характеризується усвідомленням та розумінням податкової ситеми країни, її необхідності та суспільною обумовленістю. Визнанням факту, що підприємство функціонує не ізольовано, а є елементом фінансової системи країни, отримує передбачені вигоди і несе відповідальність за результати своєї діяльності. Вона поділяється на два підвиди:

- з використанням податкових пільг;

- без використання податкових пільг.

Податкова політика «з використання податкових пільг» дозволяє дещо зменшити податкове навантаження на підприємство, а вивільнені кошти використати як інвестиції для підприємства.

Зважена податкова політика «без використання податкових пільг» сприяє формуванню стабільного податкового поля, визначеного рівня податкового навантаження на підприємство.

Агресивна податкова політика ставить за мету швидкий ріст прибутковості, часто піддаючи ризикам діяльність підприємтва. Для неї характерним є пошук вузьких місць у законодавстві. Наслідком такої політики є приховування деяких господарських операцій, невідповідність фактичних надходжень плановим, додаткові витрати при виявленні цих невідповідностей. Вона поділяється на два підвиди:

- без прямого порушення законодавства

- з прямим порушенням законодавтва.

Різниця між цими двома підвидами полягає у формальному виконанні або не виконанні норм закону.

Основні їх характеристики наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Характеристика видів податкової політики*

Ознака	Характеристика			
	Зважена		***Агресивна***	
	без використання податкових пільг	*з використанням податкових пільг*	*без прямого порушення законодавства*	*з прямим порушенням законодавства*
1	2	3	4	5
Мета	Розуміння суспільної необхідності системи оподаткування та місця підприємства у реалізації соціальної політики	Розрахунок можливої варіантності податкових платежів в майбутньому з вибором найоптимальнішого та узгодження графіку оплати податків з іншими господарськими операціями	Максимальна мінімізація податкових платежів	Максимальна мінімізація податкових платежів
Інструменти	податкові ставки, строки оплати, пільги, субсидії, дотації	податкові ставки, строки оплати, пільги, субсидії, дотації	Схеми мінімізації податкових платежів що прямо не заборонені законом	Схеми мінімізації податкових платежів що заборонені законом
Результат для підприємства	Сума податків, що підлягають сплаті до бюджету	Оптимальна сума та графік сплати податків, максимальна сума, що залишається в розпорядженні підприємства для його розвитку	Зменшення податкових платежів збільшення ризику нарахуван-ня штрафів	Зменшення податкових платежів, високий ризик нарахуван-ня штрафів
Вплив на ділову репутацію підприємства	позитивний	позитивний	негативний	негативний

Продовження таблиця 1.5.

1	2	3	4	5
Результат для державного бюджету та позабюджетних фондів	Наповнений бюджет та можливість виконання державою покладених на неї функцій	Наповнений бюджет та можливість виконання державою покладених на неї функцій	Дефіцитний бюджет та неможливість належного виконання покладених на державу функцій	Дефіцитний бюджет та неможливість належного виконання покладених на державу функцій

**Джерело: Складено автором*

Сфера оподаткування – один з ключових моментів в системі ділової репутацію підприємства, що допомагає компаніям успішно підтримувати свій статус на ринку.

Експерти сходяться в думці, що гарна репутація робить компанію більше привабливою для інвесторів, підвищує її капіталізацію, дозволяє збільшити дохід, підсилює позиції при виході на нові ринки й забезпечує підтримку широких верств населення. За результатами досліджень Гарвардської Бізнес-школи, за останні 11 років, працюючи над своєю репутацією, компанії по всьому світу підвищили свій дохід на 682%, прибуток на 756% та чисельність персоналу відповідно на 282%. У цей же час компанії, не приділяючи велику увагу цьому аспекту, отримали результати у 166%, 1% та 36% відповідно [33].

К. О. Машевська пропонує навіть перенести «бездоганну ділову репутацію юридичної особи» в категорію матеріальних активів [108]. Це також підтверджує той факт, що вперше спроба визначити поняття «ділової репутації» була здійснена у 2002 р. у Законі України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», де у ст. 26 сказано: «Ділова репутація – сукупність документально підтвердженої інформації про особу, що дає можливість зробити висновок про відповідність її господарської та/або професійної діяльності вимогам законодавства, а для фізичної особи – також про належний рівень професійних здібностей та управлінського досвіду, а також відсутність в особи

судимості за корисливі злочини і за злочини у сфері господарської діяльності, не знятої або не погашеної в установленому законом порядку» [75].

Мистецтво застосування агресивної податкової політики вже давно й успішно освоюється вітчизняними підприємцями. Поряд з цим зустрічаємо велику кількість джерел інформації, яка вчить, як правильно мінімізувати податкове навантаження на підприємство, як порахувати його економічну доцільність, обійти штрафні санкції та переконати органи державної податкової адміністрації у доцільності тієї чи іншої господарської операції.

Перебуваючи під постійним тиском оподаткування, перевірок та контролю, практично кожен бізнесмен, незалежно від рівня свого прибутку та величини капіталу, знає, як зробити мінімальними принаймні офіційні платежі державі та шукає нові шляхи їх зменшення.

До методів агресивної податкової політики «без прямого порушення законодавства» віднесемо: договори з контрагентами; заміни відносин; прямого скорочення об’єкта оподаткування; офшори; прийняття облікової політики з максимальним використанням наданих можливостей для зниження розміру податкових платежів, формування податкового поля (включає перелік податків, які підлягають сплаті суб’єктом господарювання), вигідні маневри зі звичайними цінами, вибір форми діяльності.

До методів агресивної податкової політики «з прямим порушенням законодавства» віднесемо:

- використання фіктивної юридичної особи;
- непідтвердження контрагентом податкового кредиту з ПДВ, наданого платникові внаслідок неподання ним декларації;
- несплата контрагентом належного податкового зобов’язання до бюджету;
- незареєстрована діяльність;
- задокументована оплата праці за мінімальною ставкою та ін..

Ці дії неправомірні й викликають донарахування недоїмки, фінансової (ст.123 ПК, пеня тощо) і, можливо, кримінальної відповідальності (ст. 212, 2121

КК), а також застосування санкцій, передбачених ч. 3 ст. 228 ЦК і ч.1 ст. 208 ГК у разі визнання угоди недійсною судом [30].

Українські платники податків на сьогоднішньому етапі мало задумуються над правилами, які встановлені і діють в ринковій економіці. Оскільки будь-яке підприємство є частиною економіки країни, то й поведінка кожного повинна відповідати принципу роботи системи в цілому.

Агресивна податкова політика у великих масштабах призводить до перерозподілу податкового навантаження на малі суб'єкти господарювання, які легально працюють, та посилення тінізації економіки. Тіньова економіка негативно впливає на загальний стан економічної кон'юнктури, обсяг і структуру ВВП. За різними оцінками, економіка країни втрачає керованість при розмірі тіньової економіки близько 30%, що є ще одним негативним фактором, викликаним надмірною мінімізацією та ухиленням від сплати податків.

Незначні обсяги господарської діяльності, низький рівень рентабельності підприємства, тіньова економіка, надмірна поширеність агресивної податкової політики ще більше загострює ситуацію в країні.

Щодо принципів податкової політики підприємства то В. В. Маліков та О. С. Абрамова, виділяють:

1) законність;

2) альтернативність;

3) комплексність;

4) цілеспрямованість;

5) оперативність;

6) ефективність [106].

На думку В. В. Малікова підприємству притаманні податкові ризики при оптимізаційній політиці, проте, слід зауважити, що їх можна уникнути і нехтувати, якщо податкова політика не буде характеризуватися агресивністю.

На думку Ю. Б. Іванова, принципи податкової політики слід поділяти на загальні та спеціальні. До загальних відносяться принципи й методи, характерні в цілому, для системи внутрішньофірмового планування підприємства та

податкового планування як її складової, до спеціальних – принципи й методи, притаманні тільки податковому плануванню. За його словами, податкова політика на підприємстві має також реалізуватися на основі принципів безперервності, гнучкості та точності [77].

До спеціальних принципів податкової політики відносяться принципи законності, комплексності, оптимального співвідношення ризику та вигод, принцип перспективності, альтернативності та натуральності [77].

Так само, як і В. В. Малікова, Ю. Б. Іванова виділяє ризиковість як принцип податкової політики, з яким ми не згідні. Незрозумілим залишається й принцип натуральності.

О. В. Короткова, також розглядає податкові ризики. Вона вважає, що управління податковими ризиками в рамках податкової політики вимагає від підприємства значних витрат для реалізації. Головним чином це пов'язано з необхідністю створювати окремий спеціальний відділ так званого податкового менеджменту, або антикризового менеджменту, одними з функцій яких були б розробка та здійснення ефективної податкової політики підприємства, в тому числі й управління податковими ризиками.

На нашу думку, ризиків такого роду можна уникнути та не витрачати надмірні фінансові ресурси підприємства для управлінні ними, всього лише дотримуючись зваженої податкової політики.

Р. Акоффом та А. Файолем виділяє принцип системності, який означає, що податкові відносини мають бути, по-перше, взаємозв'язані та скоординовані з бюджетами підприємства (бюджетом виробництва, продажу, витрат та збуту та ін.). По-друге, податкові плани окремих підрозділів підприємства слід пов'язати та скоординувати з загальним податковим планом підприємства [2, с. 163].

О. В. Короткова вважає, процес формування податкової політики підприємства достатньо складним і тривалим, таким що вимагає комплексного дослідження поточної ситуації з усебічним аналізом альтернатив для вибору найбільш оптимальної системи оподаткування. Окрім пошуку оптимальної системи оподаткування, різноманітність форм господарювання і можливість

використання податкових пільг та спеціальних податкових режимів значно розширюють спектр можливостей зниження податкового навантаження при формуванні податкової політики підприємства [88].

Є. О. Чернолівський у своєму дослідженні розглядає правові принципи податкової політики. При цьому заслуговує на увагу принцип презумпції невинуватості платника податків. Платник податків вважається невинним у здійсненні податкового правопорушення, поки його винність не доведена в передбаченому законом порядку й не установлена рішенням, що вступило в законну силу. [171]

Отже, аналіз джерел виявив основну ціль податкової політики в законному зменшенні податкового тиску на підприємство та пошуку альтернативних шляхів для їх мінімізації для досягнення більшої прибутковості підприємства.

На нашу думку, податкова політика підприємства не повинна бути обтяжена завданнями, які їй не притаманні, тобто принципи ефективності, прибутковості, альтернативності – це принципи, які виходять за межі компетенції сфери сплати податків. Основне її завдання – виконувати передбачені чинним законом норми та зобов'язання перед бюджетом, а отже, перед суспільством в цілому. Тому немає змісту шукати і створювати альтернативні схеми «сплати» податків. Існує всього три принципи, які характерні для податкової політики в здоровій ринковій економіці: прозорості, відповідальності та єдності:

- єдності – означає, що кожне окреме рішення в межах податкової політики, впливає на інші;
- прозорості – податкова політика повинна формуватися чітко, відкрито і об'єктивно;
- відповідальності – означає, що прийняття рішень на підприємстві супроводжується розумінням суті та суспільної необхідності існування інституту «податку» та наслідками їх реалізації.

Сутнісна характеристика основних теоретичних аспектів формування податкової політики підприємства узагальнена і подана у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Структурні елементи податкової політики*

Структурні елементи	Характеристика
1	2
Ціль	Формування позитивного іміджу підприємства
Сутність	Діяльність, що пов’язана з прийняттям відповідальних рішень у сфері сплати податків та інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства.
Мета	Забезпечення узгодження інтересів між суб’єктами господарювання та органами державної влади
Завдання	Досягнення цілей розвитку підприємства та забезпечення виконання нормативних актів чинного податкового законодавства
Засоби	Законодавчі акти, державний примус, свідомість, культура та мораль
Методи	Нормативний, Економіко-математичні методи
Принципи	Єдності, Прозорості, Відповідальності
Види	Агресивна, Зважена
Етапи	Стратегічний, Тактичний, Оперативний

** Джерело: складено автором*

Зі зазначеного вище випливає, що агресивна податкова політика підприємства є першою сходинкою до формування тіньової економіки країни, а отже, несе всю відповідальність за її наслідки.

Ціннісні орієнтири організації у виборі податкової політики на довгострокову перспективу розвитку:

1. Економічні – практична користь та ефективне використання законних можливостей податкового поля.

2. Соціальні – соціальна відповідальність перед працівниками.

3. Етичні – дотримання негласних етичних правил господарювання.

4. Правові – дотримання норм закону.

5. Стратегічні – ідентифікація та сповідування вищих пріоритетів суспільного розвитку.

Досліджуючи організацію як цілісну систему, що має зв'язки із зовнішнім середовищем, проаналізуємо причинно-наслідкові зв'язки між податковою політикою підприємства (зокрема її положенням на ринку та макроекономічними процесами у зовнішньому середовищі) та її зворотнім впливом на організацію.

Так, недотримання культури сплати податків або ухилення чи різного роду мінімізація податкових платежів тягне за собою негативні процеси в економіці:

1. Виникають труднощі з наповнення дохідної частини бюджету, що у свою чергу призводить до:

а) втрат стратегічної спрямованості видатків, структура яких формується в Україні переважно за принципом мінімальної достатності. Вони відіграють пасивну роль та підлаштовуються під обсяги касових надходжень. Завдання розробки «бюджету розвитку», які ставляться в т.ч. й на найвищому рівні, залишаються нереалізованими [74, с. 167];

б) загальне здорожчання стягування податків, оскільки населення не бажає сплачувати податкові платежі. Таке судження виникає на основі думки, що протистоянням можна зовсім уникнути сплати податків, або від суджень, що оподаткування надто велике, або ж що зібрані кошти розкрадаються або неправильно розподіляються. Все це викликає зайві витрати при справлянні податків і заставляє чиновників вживати сурових заходів по відношенню до свого народу [124, с.13];

в) недостатня прозорість висвітлення результатів своєї діяльності, є не що інше, як формування ним тіньового сектору економіки.

Відсутність історичної практики дотримання норм та моральних стандартів законослухняної поведінки під час провадження господарської діяльності та сплати податків у суб'єктів господарювання та громадян призвела

до тінізації економічних відносин, масштаби якої залишаються наближеними до критичного рівня, що за оцінками експертів, сягає 40 % і створює умови для слабкої дієвості важелів регулювання економіки [103];

г) сплачувати податки та митні збори зазвичай є обтяжливим. Саме тому, підприємства та інші платники податків, інколи вступають в таємну змову із збирачами податків щоб зменшити суми податкових платежів. В результаті виникає соціальна несправедливість щодо збирання та розподілення доходів.

Теоретичне узагальнення вирішення питання формування податкової політики на підприємстві показало основну причину в нерозумінні сутності податкової системи всіма учасниками економічних відносин.

Отже, обґрунтування концептуальних засад формування податкової політики підприємства дає можливість взаємоузгодити цілі та результати діяльності у довгостроковому періоді та забезпечує зворотний зв’язок між цими інституціями.

Податкову політика підприємства визначена, як прийняття відповідальних рішень у сфері сплати податків на основі сформованих внутрішніх норм податкової культури підприємства у стратегічному аспекті. Визначені мета та завдання податкової політики, які спрямовані на узгодження інтересів між суб’єктами господарювання та органами державної влади.

З огляду на особливості реалізації податкової політики підприємств запропоновано класифікувати її на зважену та агресивну, що за своєю сутністю обґрунтовує підхід до формування взаємовідносин у стратегічній перспективі між підприємством та іншими учасниками ринку, впливає на зміни в економічній ситуації та ухвалення адекватних управлінських рішень.

З врахуванням нового означення поняття податково політика підприємства додаткового дослідження потребує визначення її місця у системі управління підприємством, визначення зв’язку та взаємовпливу з основними її структурними елементами.

1.3. Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства та його податкової політики

Обґрунтування концептуальних засади формування стратегії підприємств на засадах їх податкової політики дає змогу взаємоузгодити стратегію розвитку підприємства та його податкову політику у довгостроковому періоді, що забезпечує зворотний зв'язок між управлінськими рішеннями та цілями діяльності.

Недооцінка ролі стратегічного планування та недостатня увага до його формування призвели до переслідування поточних фінансових інтересів суб'єктом підприємницької діяльності, неринкових відносин, значного рівня тіньової економіки. Розв'язання цих проблем забезпечує формування стратегії розвитку на засадах податкової політики підприємства.

Сьогодні існує безліч підходів до формування стратегії розвитку підприємства. Вони відрізняються послідовністю, широтою охоплення чинників. Складність цих підходів варіюється від простих, що використовуються як базові, до складних, що потребують масштабних досліджень та високої компетенції фахівців.

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи. М. Г Саєнко виділяє вісім етапів формування стратегії підприємства. На першому етапі здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток. На другому етапі визначають місію, мету і цілі підприємства. На третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища. На четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій. На п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних. На шостому – готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства. На сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани. Нарешті, на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти [142, с.17].

Колегія авторів С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько виділяють серед етапів формування стратегії розвитку аналіз зовнішнього середовища; планування напрямів розвитку; формування стратегії; здійснення стратегії [68, с. 16].

Еріка Олсен, виконавчий директор і співзасновник консалтингової компанії OnStrategy, виділяє три основні етапи формування стратегії розвитку, що чітко відповідає його сутності: перший – визначення поточної позиції, другий – формування стратегічних перспектив, третій – створення плану. Кожен з цих етапів складається із кількох взаємозв'язаних складових.

Крок 1. Формування старатегії розвитку підприємства починається з виокремлення місії підприємства, що визначає його основну мету, тобто для чого існує підприємство.

Крок 2. Цінності – це основні переконання, керівні принципи, які визначають поведінку та становлення організації. Вони пояснюють, чому деякі організації завоювали репутацію та створюють такі стратегічні цінності, як лідерство, інноваційна продукція та загальна задоволеність клієнтів. Вони є сталими.

Коли цінності та переконання глибоко вкоренилися і широко використовують директорами, керівниками і співробітниками, вони стають способом життя всередині організації і створюють організаційну стратегію.

Крок 3. Аналіз зовнішнього середовища необхідний для вивчення політичної, економічної, соціальної та технологічної ситуацій та тенденцій. Всі ці тенденції відіграють певну роль у визначенні потреб затребуваних суспільством. Зовнішнє середовище доцільно розділити на сфери впливу. (рис. 1.4).

С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько вважають, що підприємство діє в певних умовах макросередовища і не впливає на нього [68, с. 44]. Вважаємо, що з цим можна не погодитися, оскільки податкова політика підприємства впливає на рівень тіньової економіки, розвиток підприємств веде до покращення економічної, демографічної та соціальної ситуації. Тобто вплив зовнішнього макросередовища відбувається не лише зверху вниз на підприємство, але й

навпаки – знизу вверх.

Рис. 1.4. Області впливу середовища діяльності підприємства*

**Джерело: [182]*

Суб'єкти ринку або мікросередовища, в якому діє підприємство, тісно пов'язані між собою та значною мірою впливають на результати та успіх один одного. Тому у виборі контрагентів важливими є досвід та репутація іншої сторони.

Крок 4. Аналіз внутрішнього середовища підприємства здійснюється для визначення його потенціалу за допомогою ідентифікації можливостей, які існують і можуть принести користь у майбутньому. Найбільш актуальні, ті можливості, які дозволять пришвидшити досягнення цілей, а загрози – які можуть перешкодити підприємству у досягненні його цілей.

Серед факторів внутрішнього середовища підприємства особливе місце посідає корпоративна культура. Л. В. Балабанова та О. В. Сардак, погоджуються, що в останні роки управлінські служби зайняли активну позицію у використанні її як фактора підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва і управління. Її наявність, так і вплив, загальновизнані. [10]

Колегія авторів О. І. Бала, О. В. Мукан, Р. Д. Бала виділили такі принципи корпоративної культури:

1. Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку підприємства.

2. Принцип всеохопленості та системності передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.

3. Принцип відкритості та постійного удосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень.

4. Принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контролювання за дотриманням норм і правил корпоративної культури.

5. Принцип відповідності чинному законодавству. Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород за їх дотримання, механізм здійснення контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте відповідно до вимог законодавства, такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативно-правових актів та не суперечити їм [9].

В. О. Кислинська підтверджує, що корпоративна культура підприємства – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виділяє такі її елементи:

- цінності, соціальні установки;
- моральні принципи й ділова етика;
- організація праці й способи контролю;
- стиль керівництва;
- шляхи вирішення конфліктів;
- способи прийняття рішень.

На нашу думку, податкову політику слід розділити на податкову культуру, податкову дисципліну та корпоративний податковий менеджмент (рис. 1.5.).

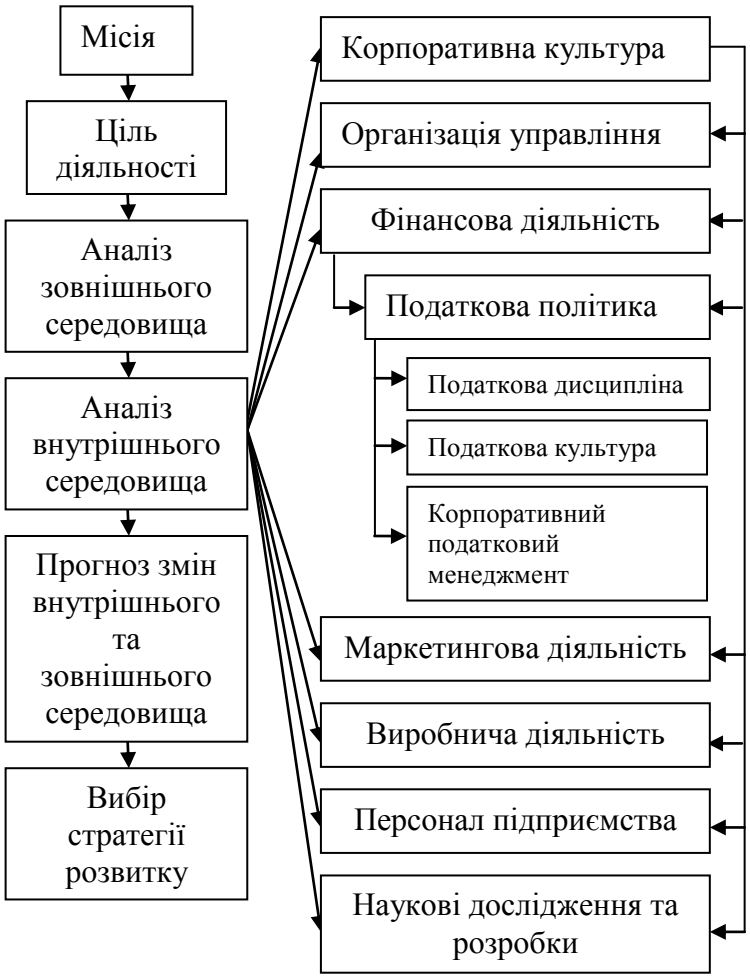

Рис. 1.5. Концепція стратегії розвитку підприємства на засадах податкової політики*

**Джерело: складено автором.*

Так як і корпоративна, податкова культура, формується на основі норм поведінки та цінностей організації та відповідає основним її принципам, а саме: всеохопленості та системності, відкритості, обов'язковості, відповідності чинному законодавству.

Сформовані, чітко та лаконічно описані цінності підприємства є надзвичайно важливі для реалізації податкової політики підприємства, оскільки її засади, будуть служити орієнтиром для щоденних операцій і основою для прийняття рішень у майбутньому. Її нормативні положення обираються підприємством самостійно на основі корпоративної культури, впливають на

альтернативні варіанти здійснення господарських операцій, відносини із постачальниками та споживачами, контролюючими органами та ін..

Сформована податкова політика підприємства заставить думати, що потрібно робити всередині підприємства, щоб дійсно покращувати життя людей, шанувати та піклуватися при них. Це індукує вид взаємної довіри і робить підприємство успішним.

Крок 7. Прогноз змін внутрішнього та зовнішнього середовища – це картина майбутнього підприємства через 5–10 років. Формування стратегічного бачення повинне забезпечити довгостроковий напрямок, окреслювати організаційні заходи, які будуть досягнуті.

Аналіз концептуальних підходів до впливу податкової політики на довгострокові цілі діяльності підприємства, а отже основні засади формування стратегії його розвитку дозволяє говорити про наступні особливості:

1. Фінансовий підхід – передбачає використання методів поточного планування, аналізу методів податкового планування, формування короткострокових цілей, забезпечення підвищення рентабельності поточних результатів підприємства. Основне завдання, яке ставиться до реалізації податкової політики в даному випадку – це вплив податкових платежів на фінансові результати діяльності підприємства. Це погляди авторів [71, 125, 158] податкового менеджменту на підприємстві, положення яких відповідають збільшенню прибутковості підприємства, стратегії максимальних прибутків або мінімальних витрат.

Так, В. Г. Бєлоліпецький виділяв такі методи при формуванні податкової політики:

- вибір місцезнаходження підприємства: спеціальні (вільні) економічні зони; офшорні зони; країни з різним податковим режимом, що дає змогу отримати економію на податках за допомогою трансферних платежів;

- можливість впливу на об’єкт оподаткування за допомогою облікової політики відповідно до національних стандартів обліку та звітності: зміна величини виторгу від реалізації; зміна суми прибутку [71].

Слід зазначити що даний підхід має об’єктивне місце для реалізації, адже слідування за виконанням закладених норм Податкового Кодексу щодо використання пільг певної галузі і розвиток в зазначеному аспекті дозволить ліквідувати вузькі місця і задати вектор змін подальшого розвитку для підприємництва. Проте, даний аспект, вважаємо за правильне, використовувати у лише у випадку використання явних норм, не зловживаючи неточностіми, прогалинами чи недопрацюванням у законодавчих актах.

Т. О. Дулік В. Г. Бикова погоджуються з двома першими методами формування податкової політики та виділяють два інших:

- визначення найвигіднішого з податкового погляду місцезнаходження підприємства, його керівних органів, основних виробничих та комерційних підрозділів тощо;

- вибір правової форми підприємства та його структури з урахуванням специфіки діяльності;

- найефективніше використання можливостей податкового законодавства, податкових пільг при оцінці оподатковуваного доходу та обчисленні податкових зобов’язань;

- виявлення шляхів найвигіднішого використання обігових коштів, розміщення отриманого прибутку та інших доходів, визначення оптимальних форм і методів самої раціоналізації [71].

Інші фахівці до методів податкової політики відносять: «договори з контрагентами; заміни відносин; розподілу відносин; відстрочення податкового платежу; прямого скорочення об’єкта оподаткування; офшори; пільгового підприємства; використання пільг та звільнень; списання товарів, які вже не плануються для використання у господарській діяльності» [158]; «довгостроковий контракт як засіб оптимізації податків» [125]. Деякі автори доповнюють вищесказану групу методами делегування податкової відповідальності підприємству-сателіту, прийняття облікової політики з максимальним використанням наданих можливостей для зниження розміру податкових платежів, формування податкового поля (включає перелік податків, які підлягають сплаті

суб'єктом господарювання), вигідні маневри зі звичайними цінами, вибір форми діяльності, правильне укладання договорів.

Вважаємо неприйнятними щодо використання у податковій політиці даних методів, адже саме їх реалізаціє стає причиною частих змін до законодавства, непрозорості бюджетних асигрувань, приховування левової частки об'єкту оподаткування.

Серед методів агресивної податкової політики Д. Гетманцев виділяє:

1. Використання фіктивної юридичної особи

2. Непідтвердження контрагентом податкового кредиту з ПДВ, наданого платникові внаслідок неподання ним декларації.

3. Несплата контрагентом податкового належного зобов'язання до бюджету.

4. Визнання угоди недійсною за ст. 228, 234 Цивільного Кодексу України зі стягненням усього отриманого сторонами за угодою в дохід держави [30].

Слід зауважити, що вітчизняна наукова література містить велику кількість джерел інформації, яка вчить, як правильно мінімізувати податкове навантаження на підприємство, як порахувати його економічну доцільність, обійти штрафні санкції та переконати органи державної податкової адміністрації у доцільності тієї чи іншої господарської операції.

Коректно відносити до методів податкового планування як окремі податкові схеми (прийоми), так і систему прийомів, що використовується в податковому плануванні, оскільки термін «метод» визначається як «прийом або система прийомів», що застосовується в якій-небудь діяльності. Однак, враховуючи значну кількість схем мінімізації податкових платежів, доцільно до методів відносити систематизовані прийоми (схеми) [19].

Наплив інформації та поширеність методів зменшення та оптимізації податкових платежів формує суспільну думку про необхідність та правильність таких операцій, ставлячи за єдину мету підвищення прибутковості підприємства, тобто фінансовий підхід до формування стратегії його розвитку.

Вважжаємо за необхідне ще раз підкреслити короткотерміновість використання зазначених методів і нестабільність відносин що формуються на їх основі.

2. ***Системний підхід*** до формування податкової політики підприємства розглядають організацію як цілісну систему, що має зв'язки із зовнішнім середовищем. Він полягає в дослідженні податкової політики підприємства із її впливом на зовнішнє середовище організації та в подальшій діяльності та розвитку підприємства в цьому середовищі. Адже сплата податків – це перш за все, формування спільного бюджету для забезпечення розвитку суспільства, будівництва доріг, які в подальшому використовуються для зручності та швидкості ведення бізнесу; це освіта і здоров'я нації, що забезпечать підприємство висококваліфікованими кадрами і сформують базу потенційного попиту на продукцію підприємства; це спільне створення фондів та фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, науково-технологічний процес, без якого неможливо уявити сучасне підприємство.

Власне, податкова політика держави та чинний Податковий Кодекс покликаний стимулювати ці процеси на підприємстві. Зокрема, законодавчими актами України сьогодні передбачено такі напрями стимулювання для стратегічного використання підприємствами:

- ***Інвестиційні*** **–** вплив податкової політики на інвестиційні процеси на підприємстві та стратегію розширення підприємства. Податковий кодекс України містить положення щодо пільги при справлянні податку на прибуток окремих категорій підприємств при інвестуванні вивільненої суми у розвиток підприємства. Це підприємства поліграфії, кінематографу, машинобудування, суднобудування, легкої промисловості, готельного бізнесу, виробники енергії та біопалива (підрозділ 4 розділ XX Податкового Кодексу України), а також обладнання, техніки, устаткування на альтернативних видах палива (стаття 158 Податкового Кодексу України).

Вважаємо, що використання концептуальних положень Податкового кодексу України є достатньою основою для формування стратегії розширення підприємства.

- ***Інноваційні*** **–** полягають у передбачених пільгах в оподаткування податку на прибуток підприємств сільського господарства та літакобудування при здійсненні ними науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок (пункт 282.1 стаття 282 розділу XIII Податкового Кодексу України, пункт 17 підрозділ 4 розділ XX Податкового Кодексу України)

Дане положення Податкового Кодексу України забезпечує формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. Інноваційна діяльність, сьогодні, одна з визначальних у розвитку технологій, науки, техніки, а також фармацевтики та синтезу новітніх матеріалів та невідомих сполук, що забезпечує створення нових, більш ефективних матеріалів та більш досконалих товарів.

- ***Маркетингові*** **–** для розширення зовнішньоекономічної діяльності, до яких слід віднести і вплив пільгової ставки податку на додану вартість у процесі зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних товаровиробників (стаття 195 Податкового Кодексу України). Адже це відшкодування дозволяє суттєво знизити ціну та підвищити конкурентоспроможність вітчизняних товарів на зарубіжному ринку, тобто стимулює впровадження стратегії розширення ринку. Сюди ж можна віднести пільги в оподаткуванні податку на додану вартість для виробників дитячого харчування, книговидавничої діяльності (Стаття 197 Податкового Кодексу України).

В умовах світової інтеграції, підвищення конкуренції положення про відшкодування податку на додану вартість для суб’єктів господарювання це засіб що забезпечить стимул та підтримку у формування стратегії розширення зовнішнього ринку.

- ***Структурні*** **–** полягають у впливі податкової політики на галузеву структуру національної економіки через спеціальні режими оподаткування для сільськогосподарських підприємств та малого бізнесу. Сюди ж можна віднести пільги в оподаткуванні податку на додану вартість для виробників дитячого

харчування, книговидавничої діяльності (Податковий Кодекс України розділ XIV).

Стимулювання окремих галузей промисловості є необхідною умовою для збалансованого розвитку економіки, а розвиток малого бізнесу це підвалини для міцної економіки і достатнього рівня життя населення.

- ***Соціальні*** **–** покликані підвищити соціальний захист населення та рівень життя через передбачену пільгу в оподаткуванні податком на прибуток (ставка 0%) для малих підприємств, що забезпечують оплату праці працівників у розмірі двох мінімальних заробітних плат (Податковий кодекс України, пункт 154.6 стаття 154 розділ III) та зменшеної ставки єдиного соціального внеску (8,41 %) на фонд оплати праці працівників-інвалідів (Частина 7, стаття 8 Закону України від 08.07.2010 р. №2464-VI «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування»).

Підвищення рівня загальної кваліфікації працівників забезпечується за допомогою звільнення в оподаткуванні податком на додану вартість (Податковий Кодекс України, стаття 197), що надають освітні послуги (освіти дітей дитячими музичними та художніми школами, школами мистецтв, будинками культури; послуг з дошкільного виховання, початкової, середньої, професійно-технічної та вищої освіти) соціальні товари спеціального призначення для інвалідів, деякі транспортні послуги та приватизації житлової площі, прибудинкових територій і таке інше.

- ***Екологічні*** **–** вплив податкової політики щодо регулювання проблеми охорони навколишнього середовища (Податковий Кодекс України, розділи VIII, XI, XVI, XVI). Стратегія – захисту навколишнього середовища і виробництво товарів на альтернативних джерелах енергії.

Таким чином, системний підхід до формування стратегії розвитку на засадах податкової політики розглядає підприємство як діючий суб'єкт в економічній системі взаємовідносин з макроекономічними процесами у зовнішньому середовищі та зворотнім впливом на організацію.

Отже, оскільки підприємство є відкритою системою, що функціонує і розвивається в середовищі, узагальнений аналіз зв'язків між стратегією розвитку підприємства та його податковою політикою повинен відповідати такими орієнтирам:

1. Вища стратегічна ціль. Усвідомлення, прийняття і слідування загальній стратегії розвитку у прийнятті управлінських рішень, у тому числі у сфері податків і відносин підприємства та органів державної податкової служби.

2. Орієнтація на перспективу. Керівництво підприємства повинно бути далекоглядним і передбачливим, розуміти наслідки своїх дій в майбутньому.

3. Діяти відповідно до встановлених формальних і неформальних правил поведінки в ринковій економіці. Адже, як відомо, ринкова економіка – це перш за все діяльність в межах чітко визначених правил для кожного гравця ринку.

4. Єдність всіх учасників ринкових відносин, злагодженість процесів у ній.

5. Відкритість інформації в двосторонньому порядку. Тобто інформація повинна бути доступна як на етапі формування бази оподаткування, так і на кожному етапі розподілення та використання податкових платежів та інших надходжень податкового характеру.

Аналіз методів податкової політики підприємства дозволяє зробити висновок, що це важливий інструмент стратегії розвитку підприємства, за допомогою якого формується його імідж, підприємства, його корпоративна культура, відносини з клієнтами та постачальниками.

Акцент використання методів податкової політики для забезпечення фінансової вигоди формує однобокий підхід до підприємницької діяльності, що неминуче виливається у нестабільний економічний клімат, високу ризиковість діяльності підприємства, підвищення рівня тінізації економіки та складність ведення господарської діяльності.

Недосконаліть методичної та прикладної бази досліджень полягає також у тому, що оцінка внутрішнього середовища організації відбувається без урахувань рівня податкової політики підприємства.

Оскільки методологія дослідження стратегії розвитку на засадах податкової політики перебуває на стадії розвитку, використання ряду теоретичних положень у дослідженні сприятиме комплексному теоретичному аналізу проблеми.

Висновки до розділу 1

1. Огляд наукових публікацій свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення терміну «стратегія» і зміну трактування в історичній ретроспективі. На підставі аналізу наукових досліджень та власних розробок з означеної проблеми запропоновано тлумачити «стратегію розвитку підприємства» як довгостроковий план діяльності, розроблений на основі можливостей, з урахуванням умов зовнішнього середовища, що базується на внутрішніх нормах податкової культури та дисципліни з метою досягнення визначених цілей якісно нового стану підприємства. Запропоноване визначення на відміну від наявних передбачає формування внутрішніх норм культури підприємства та моделей поведінки, що дозволяють постійно розвиватися.

2. Проаналізовано наукові праці, що визначають сутність податкової політики, з урахуванням яких доповнено та визначено дефініцію як діяльність, що пов’язана з прийняттям відповідальних рішень у сфері сплати податків та інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства.

3. Мету та завдання податкової політики сформульовано, як: перше – забезпечення узгодження інтересів суб’єктів господарювання та органів державної влади; друге – досягнення цілей розвитку підприємства та забезпечення виконання нормативних актів чинного законодавства.

4. Автором доповнена класифікація видів податкової політики, яку залежно від відношення до інституту податку класифіковано на зважену та агресивну. Зважена поділяється на два підвиди: «з використанням» та «без використання» податкових пільг, характеризується усвідомленням та розумінням податкової ситеми, її необхідності та суспільною обумовленістю, визнанням того факту, що підприємство функціонує не ізольовано, а є елементом національної економіки,

тому отримує вигоди і несе відповідальність за результати своєї діяльності. Податкова політика «з використання податкових пільг» дозволяє зменшити податкове навантаження на підприємство, а вивільнені кошти використати як джерело інвестицій.

Агресивна податкова політика поділяється на підвиди: «без прямого порушення законодавства» та «з прямим порушенням законодавтва». Вона на перше місце ставить швидкий ріст прибутку, часто піддаючи ризикам господарську дільність підприємства. Для неї характерним є пошук вузьких місць у законодавстві. Наслідок такої політики – приховування деяких господарських операцій, невідповідність фактичних надходжень плановим, додаткові витрати при виявленні цих невідповідностей.

5. Принципи податкової політики доповнені такими: прозорості, відповідальності та єдності. Принцип єдності означає, що кожне окреме рішення, в межах податкової політики впливає на інші; прозорості – податкова політика повинна формуватися чесно, відкрито і об’єктивно; відповідальності – що прийняття рішень на підприємстві супроводжується розумінням суті та суспільної необхідності існування інституту «податку» та наслідками за їх реалізацію.

6. Визначено місце податкової політики як складової корпоративної культури підприємства у концепції формування стратегії розвитку підприємства.

7. Аналіз податкової політики підприємства дозволив зробити висновок, що це важливий інструмент стратегії розвитку підприємства, за допомогою якого формується його імідж, підприємства, його корпоративна та податкова культури, відносини з клієнтами та постачальниками.

8. Виділено два підходи до формування податкової політики, а саме: фінансовий та системний.

Фінансовий підхід до формування податкової політики підприємства розлядає відсоткові ставки, базу оподаткування, форми оподаткування як інструменти регулювання податкового навантаження на підприємство. Цей підхід характеризується високою ризиковістю підприємницької діяльності, негативним впривом на кон’юнктуру ринку та формуванням тіньової економіки.

Слід зауважити, що саме фінансовий підхід до формування податкової політики знайшов широке розповсядження в теоретичних дослідженнях вітчизняних економісті, а отже його засади використовуються практиками у поточних господарських операціях.

Системний передбає функціонування підприємства, як складової цілісної економічної системи. Основні засади якого передбачені Податковим Кодексом України. Виділено інвестиційні, інноваційні, маркетингові, структурні та соціальні методи впливу на діяльність підприємства через податкову політику.

Цей підхід передбачає орієнтацію на довгострокову діяльність, усвідомлення, прийняття і слідування загальній стратегії розвитку у прийнятті управлінських рішень, у тому числі у сфері податків і відносин підприємства та органів державної податкової служби.

Використання засад Податкового Кодексу України відповідно до закладених у ньому принципів та норм заберпечує для підприємства трансформацію поточних податкових витрат у довгострокові інвестиційні ресурси, стимулює інноваційний розвиток, забезпечує підтримку виходу та розширення експорту продукції.

Результати розділу опубліковані в роботах автора [36, 37, 50, 51, 54, 57, 62, 99].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УМОВ ФОРМУВАННЯ ТА СТАНУ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1. Характеристика хімічної промисловості України

Україна належить до держав з розвинутою індустріальною базою і достатньо високим ресурсним потенціалом. Проте у структурі національної економіки переважають галузі, які добувають сировину або випускають продукцію з низьким ступенем обробки для експорту, завантаження потужностей яких залежить від попиту на зовнішньому ринку [130].

У сучасний період відбувається розвиток ринкового середовища, що викликає значні соціально-економічні трансформації. Розвиток підприємств хімічної промисловості в Україні визначається не стільки виробничими та природними ресурсами, скільки сприятливими зовнішніми умовами, що забезпечують сталий економічний розвиток підприємств. Формування якого можливе лише на основі відтворення сформованих пріоритетів поведінки господарюючих одиниць.

Формування податкової політики визначають не тільки стабільність податкового поля, закріплюють сформовані та усталені норми, але й впливають на рівень подальшого розвитку економіки, оскільки, асигнування до бюджету мають безпосередній вплив на зовнішню інфраструктуру підприємства та кон’юнктуру ринку.

Однією з важливих тенденцій стратегічного розвитку хімічної промисловості в Україні є перетворення галузі з постачальника сировини на виробництво високотехнологічної продукції та формування повних ланцюгів виробництва з іншими галузями економіки, а саме удосконалених властивостей матеріалів для потреб енергетичного комплексу та важкої промисловості: машино-, ракето- та суднобудування; застосування досягнень науки для

виробництва вакцин, антибіотиків, гормональних ліків та інших видів інноваційних препаратів для розвитку фармацевтики та підвищення здоров'я нації; мінеральних добрив із покращеними властивостями для сільського господарства, інших хімічних речовин для побутових потреб населення, харчової та легкої промисловості тощо.

Це обумовлює необхідність розвитку виробництва хімічної промисловості в Україні як перспективної галузі, що є складовою розвитку економіки країни в цілому. Наприклад, підвищення енергоефективності у ЖКГ досягається за рахунок поєднання використання сонячних батарей, термоізоляційних панелей та ізоляційної піни; замість сталевих частин в автомобілебудуванні усе частіше використовують пластик та піну, що зменшує вагу автомобіля на 60-70 %, знижуючи споживання пального та викиди вуглецю [152].

В Україні існує потужна науково-дослідна база для створення нових видів субстанцій та препаратів. Так, численні напрацювання у цій сфері має Інститут біоорганічної хімії та нафтохімії НАН України, який, зокрема, розробив нові способи синтезу наноматеріалів, що можуть використовуватися для медичної діагностики та лікування, а також Інститут фармакології та токсикології НАМН України, який є провідною науковою установою України у сфері створення та впровадження у виробництво лікарських засобів за повним циклом – від синтезу субстанцій до виробництва готових препаратів. Так, вітчизняними вченими створені оригінальний протипухлинний препарат «Мебіфон» та ненаркотичний анальгетик «Амізон», які виробляються ПАТ «Фармак» [152].

Проте підприємства хімічного комплексу України зберігають орієнтацію на виробництво продукції великовантажної основної хімії на застарілих технологіях з високою енерго- та водоємністю виробництва, тоді як перспективні новітні форми виробництва не мають недостатньої підтримки та фінансування.

Протягом 2012–2013 років на розвиток промисловості негативно впливала несприятлива зовнішньоекономічна кон'юнктура, яка характеризувалася зниженням попиту та низхідною ціновою динамікою на товари вітчизняного виробництва на зовнішньому ринку. З огляду на високий рівень

експортоорієнтованості вітчизняного виробництва та підвищення вартості енергоносіїв погіршилося фінансово-економічне становище промислових підприємств і, як наслідок, знизилися темпи промислового виробництва в цілому по Україні [105].

У хімічній промисловості частка прибуткових підприємств за 2012 рік становила 61 %. Ступінь залежності від імпорту сировини становить 75 %, при цьому експортується 70 відсотків виробленої продукції. Підприємства хімічної промисловості реалізують близько 7,6 відсотка загального обсягу продукції промисловості [67, с. 135].

Основу хімічної промисловості становлять виробництво хімічних речовин та хімічної продукції, її частка у загальному обсягу реалізованої промислової продукції склала у 2012 році 4,3 %. У підгалузі працює більше 1300 підприємств, проте лише 62 % показали прибуток із від'ємним загальним сальдо – 7619,6 млн. грн.

Рис. 2.1. Фінансові результати до оподаткування підприємств хімічної промисловості в 2010–2012 роках* (А – виробництво хімічних речовин і хімічної продукції, Б – виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів, В – виробництво гумових і пластмасових виробів)

**Джерело: побудовано автором на основі даних [66]*

Більше 75% підприємств займаються виробництвом гумових і пластмасових виробів та реалізували у 2012 році продукцію на суму 59767 млн. грн., що становить 4,3 % від всієї реалізованої продукції промисловості України.

Відносно новою підгалуззю, яка починає розвиватися на території України, є хімічна фармацевтика. Її розвиток пов'язаний із загальним рівнем НТП, світовою інтеграцією та популяризацією здорового життя. Підприємства цієї підгалузі спеціалізуються на виробництві лікарських препаратів, що містять пеніцилін та антибіотики (3,3% від загального виробництва лікарських препаратів), гормони (0,37%), алкалоїди або їх похідні і не містять антибіотики чи гормони (96,5%).

Виробництва фармацевтичних продуктів демонструє тенденцію до зростання на 8% (з січня 2013 до січня 2014) та зростання експорту цієї підгалузі на 13%. Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції в цілому на початку 2014 року показало спад, що пов'язане насамперед, з кризовою політичної ситуацією. Проте разом з цим частка продукції що експортується зросла на 7,5%. Виробництво гумових і пластмасових виробів та іншої неметалевої мінеральної продукції займає нішу близько 3% від загальної промислової продукції країни та має перспективу для подальшого зростання.

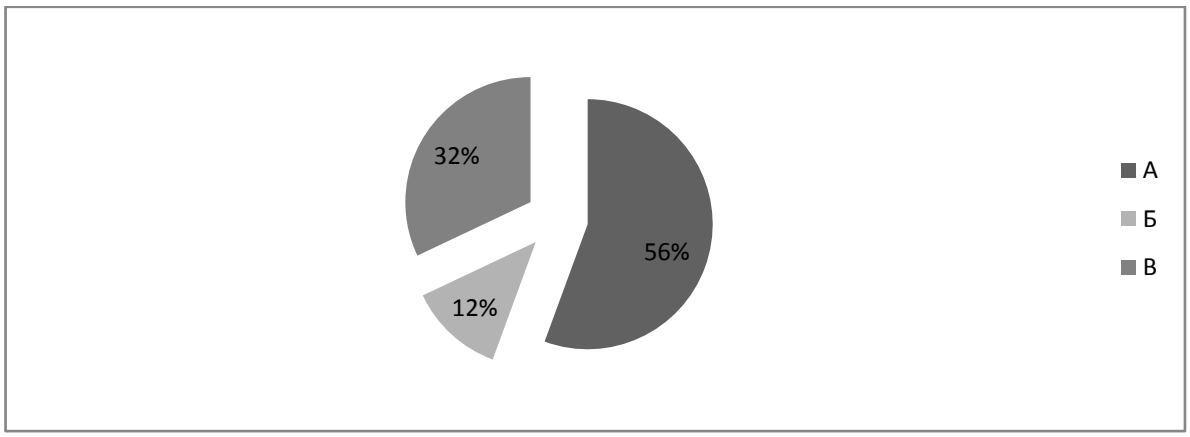

Рис 2.2. Кількість зайнятих працівників*

У 2012 році на підприємствах хімічної промисдловості (А- виробництво хімічних речовин і хімічної продукції, Б – виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів, В – виробництво гумових і пластмасових виробів)

**Джерело: побудовано автором на основі даних [66]*

Щодо загального рівня рентабельності, то виробництво основних фармацевтичних продуктів показує її на рівні 23,1 % та виробництво

фармацевтичних препаратів і матеріалів – 13,2 %. Невисокі показники були і у підприємств виробництва мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування, парфумних і косметичних засобів – 9,4 %.

Найбільш трудомісткою підгалуззю є виробництво гумових і пластмасових виробів та виробництво хімічних речовин і хімічної продукції – 6% та 3,4% від усього персоналу промисловості.

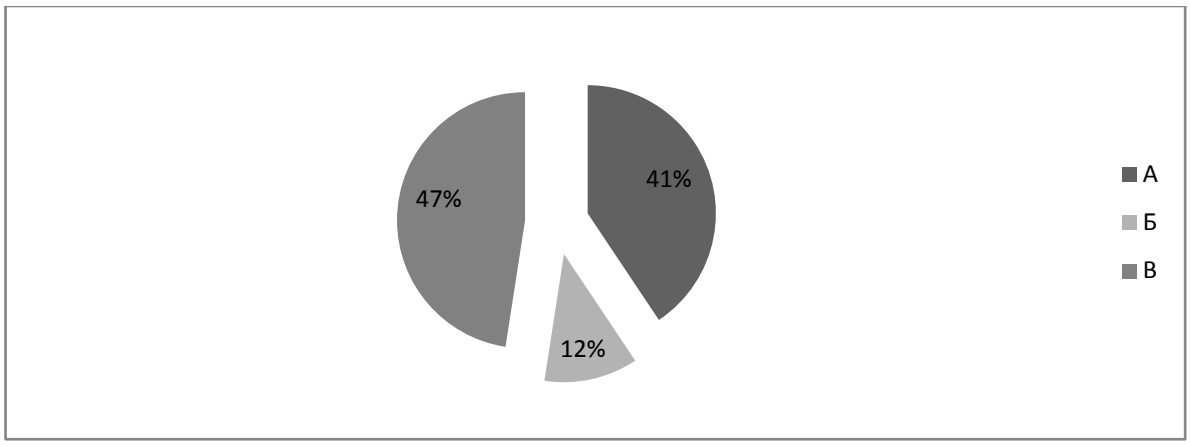

Рис. 2.3. Витрати на персонал*

**Джерело: побудовано автором на основі даних [66]*

У 2012 році на підприємствах хімічної промисдловості (А- виробництво хімічних речовин і хімічної продукції, Б – виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів, В – виробництво гумових і пластмасових виробів)

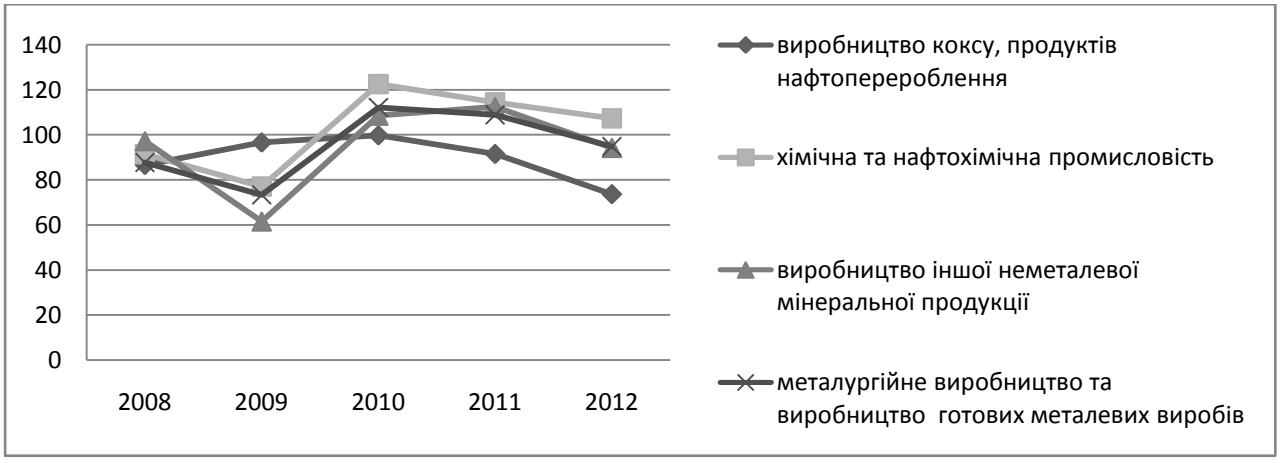

Рис. 2.4. Виробництво товарів галузей хімічної промисловості в Україні у 2008–2012 роках (Індексний метод до попереднього року)*

**Джерело: побудовано автором на основі даних [66]*

Оплата праці на підприємствах з виробництва гумових та пластмасових виробів є вищою, а з виробництва хімічних речовин є нижчою, ніж у середньому по галузі, причому частка витрат на соціальні заходи в останніх більша. Причиною цьому є соціальна політика підприємства.

Рис. 2.5. Виробництво основних видів продукції хімічної промисловості в Україні у 2012–2014 роках по місяцях*

**Джерело: побудовано автором на основі даних [66]*

Як бачимо з рис. 2.3 та 2.4., кризи, які мають місце в економіці країни, накладають свій відбиток на обсяги виробництва (спостерігаємо спад у 2009 і в кінці 2013 років). Виробництво галузі тісно пов'язане зі зовнішньою кон'юнктурою ринку, оскільки, вона має високий експортоорієнтований характер.

Зазначимо, що мінеральні добрива і аміак довгий час були одним із стратегічних експортних продуктів України. В Україні працює вісім великих виробників добрив, шість із яких спеціалізуються на азотних добривах і є основою експортного і виробничого потенціалу України, експорт мінеральних добрив здійснюється до 70 країн світу. Серед основних покупців – Індія, Бразилія, Туреччина, Мексика, Пакистан, Нігерія [63].

Протягом 2009–2012 років експорт товарів хімічної промисловості демонструє тенденцію до зростання, найбільший приріст відбувся у 2010 році, що співпало з виходом економіки України з кризового періоду 2008–2009 років.

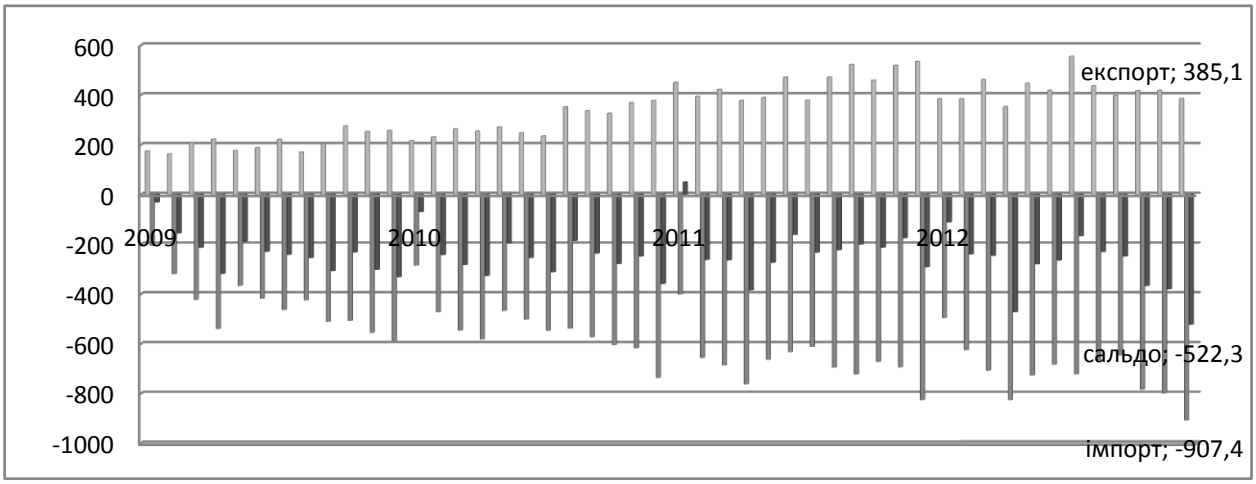

Рис.2.6. Сальдо експорту та імпорту продукції хімічної промисловості та пов'язаних з нею галузей в 2009–2012 роках млн. дол. США*

**Джерело: побудовано автором на основі даних [66]*

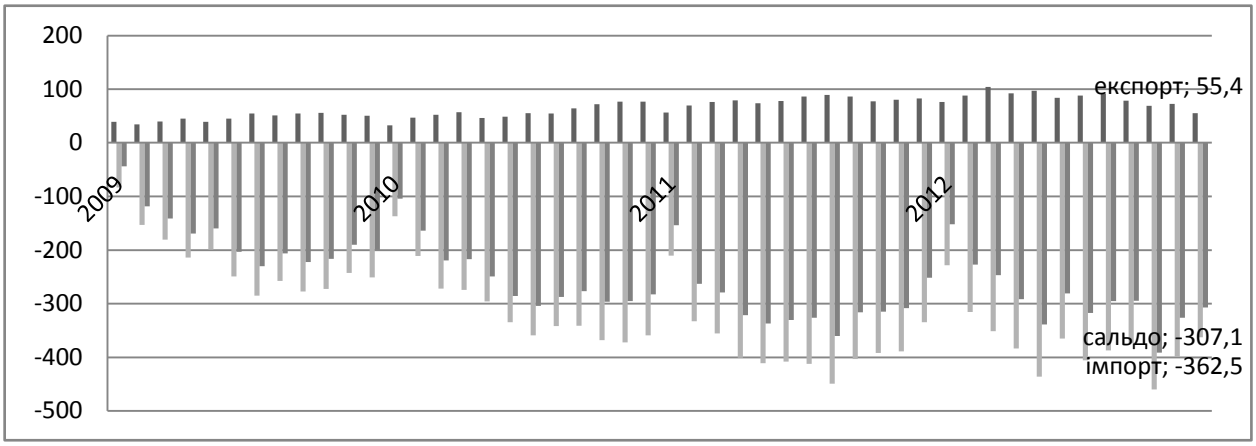

Рис.2.7. Сальдо експорту та імпорту полімерних матеріалів, пластмаси та вироби з них в 2009–2012 роках млн. дол. США*

**Джерело: побудовано автором на основі даних [66]*

Незважаючи на стратегічне значення цієї галузі для України та зростання експорту продукції, сальдо зовнішнього балансу залишається від'ємним і демонструє негативну тенденцію. Це пов'язано перш за все з вагомою часткою імпортованої продукції галузі.

Як видно на графіку (рис.2.7.), ринок полімерних металів насичений в основному імпортними товарами. Отже, це перспективна ніша внутрішнього ринку для вітчизняного товаровиробника.

Військовий конфлікт та нестабільна ситуація на сході України призвела до зниження продукції хімічної галузі тільки у січні–липні 2014 р. у Донецькій області на 41,3 %. В цілому по Україні виробництво хімічних речовин та хімічної продукції за цей період скоротилося на 5,2 % [63].

Донецька та Луганська області відіграють важливу роль у виробництві хімічної продукції – у 2013 р. їхня частка у загальному обсязі реалізації такої продукції в Україні становила 15,9 % та 12,9 % відповідно. На Донбасі знаходяться ключові підприємства хімічної промисловості з виробництва мінеральних добрив, кислот, соди, пластмас. Найбільшими хімічними підприємствами регіону є ПАТ «Концерн Стирол», ПрАТ «Сєвєродонецьке об'єднання Азот», які виробляють стратегічну продукцію українського експорту – аміак та мінеральні добрива. Крім того, у регіоні розташовано один із найбільших у Європі коксохімічних заводів – Авдіївський коксохімічний завод, а також «Ліссода», «Лисичанський завод РТВ» тощо [152].

Пошкодження підприємств хімічного комплексу матиме значні техногенні наслідки для всієї України. Тому у травні 2014 р. ПАТ «Концерн Стирол» з метою гарантування безпеки своїм працівникам та жителям регіону призупинило виробництво таких небезпечних речовин, як аміак, карбамід, селітра тощо, які можуть використовуватись для здійснення терористичних актів. Внаслідок цього виробництво аміаку в Україні у січні-липні 2014 р. порівняно з аналогічним періодом 2013 р. скоротилось на 40,4 % [152].

Щодо північно-західного регіону України (див. додаток А), то хімічна промисловість є провідною галуззю економіки Рівненської області, на яку припадає значна частка експорту – близько 35%. В основному це продукція ПАТ «Рівнеазот» – мінеральні добрива та органічні сполуки. У 2012 році фактичне

виконання плану виробництва продукції на підприємстві склало 2237,8 млн. грн., план виробництва товарної продукції виконаний на 102,8 %.

Продукція на підприємстві виготовляється з імпортної сировини в частці 51,8 %, що істотно впливає на собівартість готової продукції. Альтернативні джерела сировини на вітчизняному ринку відсутні. Також продукція підприємства має високу енергоємність.

Частка експорту хімічної продукції у Волинській області коливається в межах 4–5% від загальної кількості експортної продукції регіону. Провідне місце займають пластмаси, полімерні матеріали та білкові речовини, на їх частку припадає більше 95% всієї експортованої продукції галузі. Провідними підприємства регіону в цій галузі є ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк» та ПАТ «Західна промислова група».

Основною продукції ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк» є виробництво пакувальної, коеструдованої та конденсаторної плівки. ПАТ «Західна промислова група» виготовляє лаки та фарби, товари з пластмаси, ігри та іграшки.

Оскільки продукція підприємств хімічної промисловості характеризується широкою диверсифікацією, для аналізу ми згрупували підприємства за однорідністю продукції, яку вони виготовляють. В результаті отримали 7 підгалузей хімічної промисловості для дослідження.

1. Підгалузь основної хімії представлена ПАТ «Львівським хімічним завод» та ПАТ «Рівнеазот».

2. Підгалузь побутової хімії – ПАТ «Західна промислова група», ПАТ «Завод побутової та промислової хімії», ПАТ «Спектр».

3. Підгалузь виробництва поліетилену та поліетиленової плівки – ПАТ «Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк», ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра».

4. Підгалузі будівельної хімії – Кам’янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик», ПАТ «Аерок Обухів».

5. Підгалузь виробництва пластмаси та пластмасових виробів – ПАТ «Луцькпластмас», ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма», ПАТ «Дергачівська райагрохімія».

6. Підгалузь хімічної фармацевтики – Публічне акціонерне товариство «Київський вітамінний завод».

7. Підгалузь гумових виробів – ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів».

Аналіз підприємств за період з 2004 по 2013 рік, дослідження ринкової частки підгалузей, конкурентних позицій підприємств у галузі, проведений за період тривалістю 10 років, показав наступні результати:

Ріст ринкової частки підгалузі розраховується за формулою:

$$w_i = S_i - S_o, \qquad (2.1)$$

де w_i – приріст ринкової частки і-ї підгалузі хімічної промисловості, %

S_i, S_o – ринкова частка і-ї підгалузі в період часу (t_i, t_o), за базовий період прийнятий обсяг виробництва у 2004 році.

На основі проведених розрахунків (додаток Б), можна зробити висновок, що від'ємний приріст ринкової частки характерний для підгалузі основної хімії, за 10 років її частка зменшилася на $w_{oc} = -8{,}33\%$, найбільший приріст ринкової частки притаманний підгалузі хімічної фармацевтики $w_ф = -13{,}8\%$.

За результатами розрахунків визначено типові стратегічні положення підприємств та підгалузей хімічної промисловості.

Для визначення характеру динаміки виробництва підгалузі основної хімії дослідимо рівняння тренду, обчисливши похідну першого порядку:

$$y = -0{,}0001x^4 + 0{,}007x^3 - 0{,}06x^2 + 0{,}158x - 0{,}117 \qquad (2.2.)$$

$$y' = -0{,}0004x^3 + 0{,}021x^2 - 0{,}12x + 0{,}15 \qquad (2.3.)$$

Значення похідної в період до 2005 року та з 2009 до 2012 року є позитивним, $y' > 0$, що свідчить про зростання частки ринку продуктів основної хімії, яке відбулося завдяки покращенню зовнішнього ринкового становища в країні та за кордоном та виходу економіки з іпотечної кризи 2008 року. У період

2005–2008 років та після 2012 року похідна тренду має від'ємне значення, що свідчить про зменшення частки ринку.

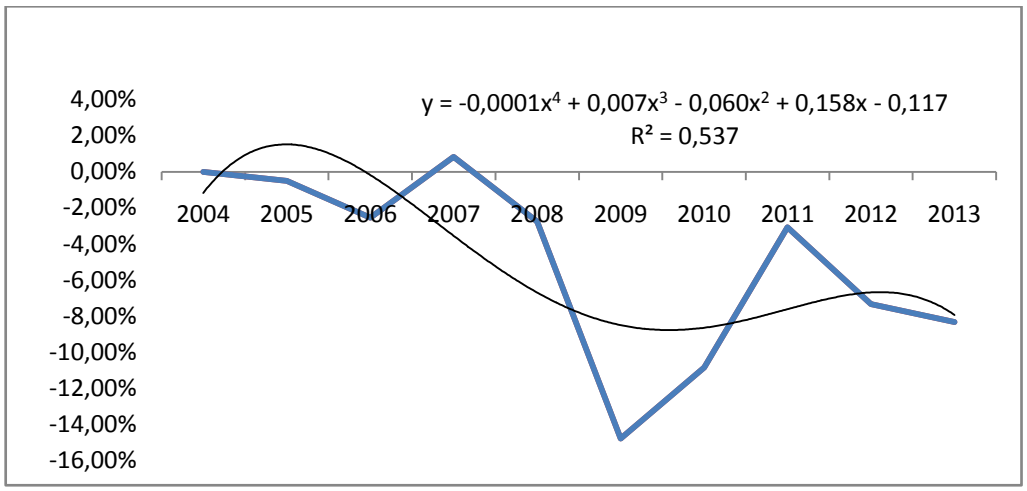

Рис. 2.8. Динаміка зміни частки ринку підгалузі основної хімії в Україні у 2004-2013 роках.*

**Джерело: побудовано автором.*

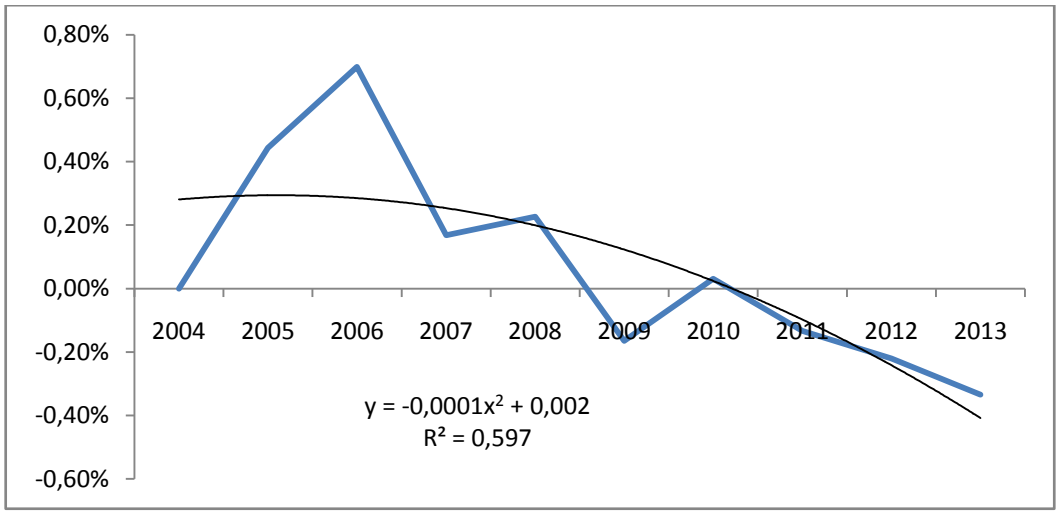

Рис. 2.9 Динаміка зміни частки ринку підгалузі побутової хімії в Україні у 2004–2013 роках.*

**Джерело: побудовано автором.*

Частка ринку підгалузі побутової хімії описується функцією тренду (2.4.), похідна від якої (2.5.) має від'ємне значення, що свідчить про спад ринкової частки, а отже, її продукція не характеризується актуальністю на довгострокову перспективу, а життєвий період продукції перебуває на спаді. Таким чином, підприємства, що виготовляють продукцію цього роду в короткострокові

перспективі, будуть функціонувати, проте для розробки стратегічних пріоритетів їм потрібно переорієнтовуватися на інші ринки.

$$y = -0{,}0001x^2 + 0{,}002 \quad (2.4.)$$

$$y' = -0{,}0002x \quad (2.5.)$$

Частка ринку підгалузі поліетилену описується функцією тренду (2.9.), похідна від якої (2.6.) показує від'ємне значення ($y' > 0$) до 2009 року, а отже, і від'ємну динаміку обсягів виробництва; починаючи з 2010 року похідна має позитивне значення ($y' < 0$), що свідчить про зростання частки ринку та перспективи розвитку підгалузі.

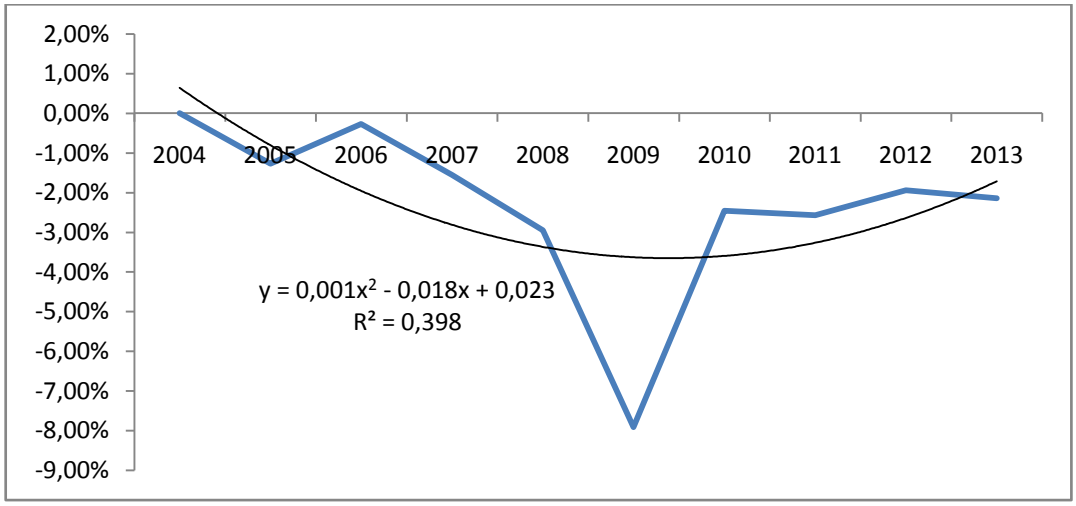

Рис. 2.10. Динаміка зміни частки ринку підгалузі поліетилену та поліетиленової плівки в Україні у 2004–2013 роках*.

$$y = 0{,}001x^2 - 0{,}018x + 0{,}023 \quad (2.6.)$$

$$y' = 0{,}002x - 0{,}018 \quad (2.7.)$$

Частка ринку підгалузі будівельної хімії характеризується функцією тренду (2.8) та її похідною (2.9), яка після 2008 року показує спад, а отже, і спад ринкової частки підгалузі, тобто недостатньою перспективою у довгостроковому періоді.

$$y = -0{,}001x^2 + 0{,}013x - 0{,}011 \quad (2.8)$$

$$y' = -0{,}002x + 0{,}013 \quad (2.9)$$

Частка ринку підгалузі виробництва пластмаси та пластмасових виробів описується функцією тренду (2.10.) та її похідною (2.11.), яка після 2009 року

демонструє зростання, а отже і ріст ринкової частки підгалузі, тобто перспективою підгалузі у довгостроковому періоді.

$$y = x^2 - 0{,}006x + 0{,}011 \quad (2.10.)$$

$$y' = 2x + 0{,}006 \quad (2.11.)$$

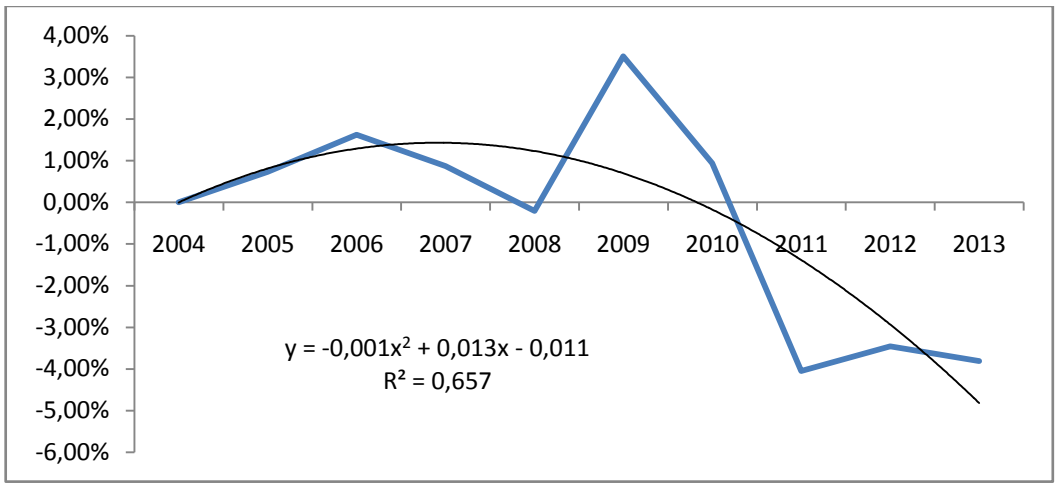

Рис. 2.11. Динаміка зміни частки ринку підгалузі будівельної хімії в Україні у 2004–2013 роках.*

**Джерело: побудовано автором.*

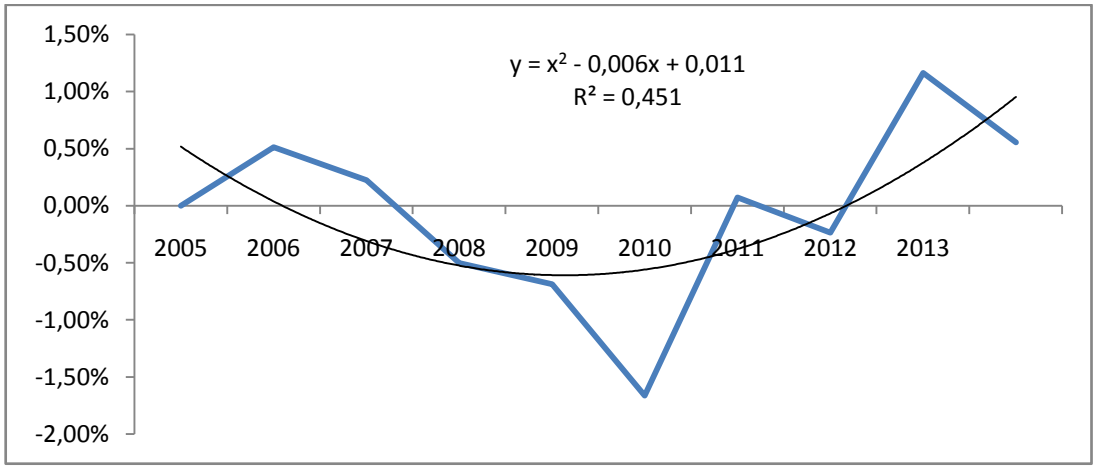

Рис. 2.12. Динаміка зміни частки ринку підгалузі виробництва пластмаси та пластмасових виробів в Україні у 2004–2013 роках.*

**Джерело: побудовано автором.*

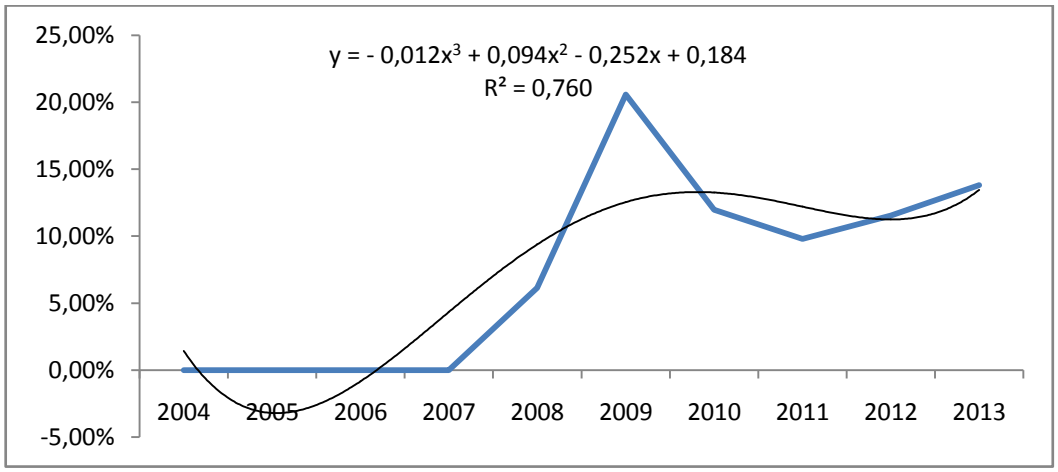

Рис. 2.13 Динаміка зміни частки ринку підгалузі хімічної фармацевтики в Україні у 2004-2013 роках.*

**Джерело: побудовано автором.*

Частка ринку підгалузі хімічної фармацевтики описується функцією тренду (2.12.) та її похідною (2.13.), яка показує зростання підгалузі з 2006 до 2009 року та в період 2012–2013 років, проте в період з 2009 до 2011 значення похідної є від'ємне і говорить про скорочення ринкової частки підгалузі ($y' < 0$).

$$y = -0{,}012x^3 + 0{,}094x^2 - 0{,}252x + 0{,}184 \qquad (2.12.)$$

$$y' = -0{,}036x^2 + 0{,}188x - 0{,}252 \qquad (2.13.)$$

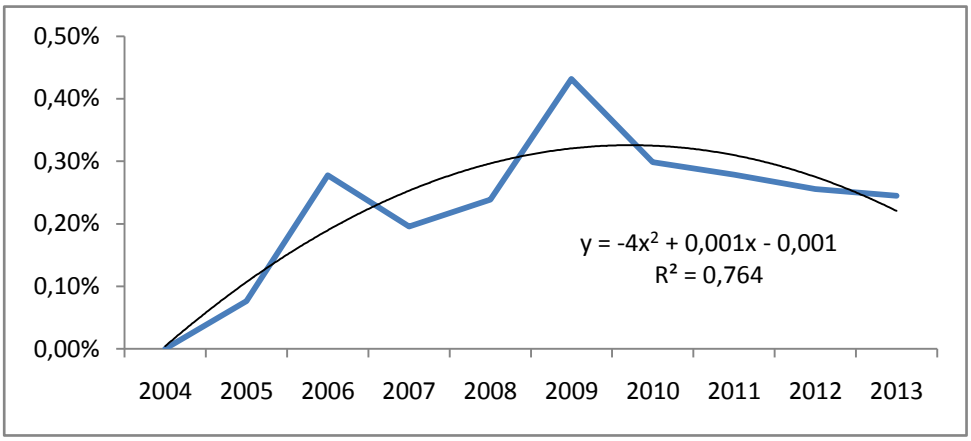

Рис. 2.14 Динаміка зміни частки ринку підгалузі гумових виробів в Україні у 2004–2013 роках.

**Джерело: побудовано автором.*

Частка ринку підгалузі ринку гумових виробів описується функцією тренду (2.13.) та її похідною (2.14.), яка показує зростання підгалузі до 2010 року та поступовий спад після 2011 року ($y' < 0$).

$$y = -4x^2 + 0{,}001x - 0{,}001 \qquad (2.13.)$$

$$y' = -8x + 0{,}188 \qquad (2.14)$$

Розрахунок першої похідної функції свідчить про спрямованість тенденції підгалузей хімічної промисловості, проте нічого не говорить про інтенсивність змін.

Друга похідна функції описує динаміку зміни частки ринку підгалузей хімічної промисловості. Так, для підгалузі фармацевтичної хімії похідна другого порядку описується функцією (2.15.), розв'язком якої буде значення $y' > 0$ при x > 2,61%, тобто це свідчить про те, що підприємствам підгалузі важко розширювати свою нішу при слаборозвиненому ринку, проте, якщо темпи зростання ринкової частки перевищують 2,61%, ринкова частка збільшується з більшою інтенсивністю, тобто інформація про продукцію широко відома та ринок швидко збільшується.

$$y'' = -0{,}072x + 0{,}188 \qquad (2.15.)$$

Для ринку підгалузі основної хімії тренд похідної другого порядку матиме вигляд (2.16.). Розв'язками якого на відрізку від (-∞; 0,31)U(3,18;+∞) будуть додатні значення, а отже зміни ринкової частки характеризуються швидкою динамікою, а в діапазоні від 0,31% до 3,18% $y'' < 0$, тобто динаміка зміни ринкової частки помірна.

$$y'' = -0{,}012x^2 + 0{,}042x - 0{,}12 \qquad (2.16)$$

Похідні трендів частки підгалузі побутової хімії, виробництва поліетилену та поліетиленової плівки, будівельної хімії, пластмаси та пластмасових виробів, гумових виробів не потребують дослідження функції, а отже, характеризуються поступовими змінами.

Для визначення конкурентної позиції підприємств на ринку хімічної промисловості розрахуємо наступні показники:

1. Мінімальна (Q_{min}) і максимальна (Q_{max}) частка ринку, що належить одному підприємству (див.: додаток В).

2. Середньоарифметичне (Q_c) та середньоквадратичне (δ_Q) відхилення частки кожного підприємства.

$$\delta = \sqrt{\frac{1}{m}\sum_{i=1}^{n}(Q_i - Q_c)^2}, \qquad (2.17.)$$

Q_i – ринкова частка і-го підприємства на ринку,

Q_c – середня ринкова частка підприємства на ринку,

m – кількість досліджуваних підприємств.

Отже, згідно розрахунків, мінімальна і максимальна частка ринку, що належить одному підприємству:

$$Q_i: Q_{min} = min(Q_i);\ Q_{max} = max(Q_i)\,, i = \overline{1,m} \qquad (2.18.)$$

$$Q_{min} = 0{,}004\%,\ Q_{max} = 73{,}2\%,\ Q_c = 7{,}1\%,\ \delta = 18{,}6. \qquad (2.19.)$$

3. Мінімальне (T_{min}) і максимальне (T_{max}) значення темпу приросту ринкової частки підприємства за період з 2004 до 2013 року (див.: додаток Г):

$$T_i: T_{min} = min(T_i);\ T_{max} = max(T_i)\,, i = \overline{1,m}\,; \qquad (2.20)$$

$$T_i = \frac{1}{n}\frac{Q_{i2013} - Q_{i2004}}{Q_{i2004}} \qquad (2.21)$$

$Q_{i2004,i2013}$ – ринкова частка і-го підприємства на ринку в базовому і в поточному періоді.

4. Середньоарифметичне (T_c) середньоквадратичне відхилення δ_t обчислене за формулою:

$$\delta_t = \sqrt{\frac{1}{m}\sum_{i=1}^{n}(T_i - T_c)^2} \qquad (2.22)$$

T_i – темп зміни ринкової частки і-го підприємства на ринку,

T_c –середній темп зміни ринкової частки підприємства на ринку,

m – кількість досліджуваних підприємств,

n – кількість років в досліджуваному періоді.

$T_{min} = -0{,}11,\ T_{max} = 8{,}81,\ T_c = 0{,}66,\ \delta = 2{,}36$

Підприємства за ринковою часткою поділяються на:

1. Лідерів ринку при $Q_{max} \geq Q_i > Q_c + \delta_Q$, для підприємств хімічної промисловості $73{,}2\% \geq Q_i > 25{,}7\%$

2. Підприємства із сильною конкуренткою позицією $Q_c + \delta_Q \geq Q_i > Q_c$, для підприємств хімічної промисловості $25{,}7\% \geq Q_i > 7{,}1\%$

3. Підприємство зі слабкою конкурентною позицією $Q_c \geq Q_i > Q_c - \delta_Q$, для підприємств хімічної промисловості $7{,}1\% \geq Q_i > 0{,}1\%$

4. Аутсайдери ринку $Q_c - \delta_Q \geq Q_i > Q_{min}$, для підприємств хімічної промисловості $0,1\% \geq Q_i > 0{,}004\%$

Темп зростання ринкової частки підприємства поділяються на:

1. Підприємство із конкурентною позицією, що швидко покращується $T_{max} \geq T_i > T_c + \delta_t$, для підприємств хімічної промисловості $8{,}81 \geq T_i > 3{,}02$

2. Підприємство із конкурентною позицією, що покращується $T_c + \delta_t \geq Ti > Tc$, для підприємств хімічної промисловості $3{,}02 \geq Ti > 0{,}66$

3. Підприємство із конкурентною позицією, що погіршується $T_c \geq T_i > T_c - \delta_t$, для підприємств хімічної промисловості $0{,}66 \geq T_i > 0$

Таблиця 2.1

Побудова конкурентної карти підприємств хімічної промисловості*

Темп зростання ринкової частки підприємства	Класифікація підприємств за ринковою часткою			
	Лідер ринку $73{,}2\% \geq Q_i > 25{,}7\%$	Підприємства із сильною конкурентною позицією $25{,}7\% \geq Q_i > 7{,}1\%$	Підприємство зі слабкою конкурентною позицією $7{,}1\% \geq Q_i > 0{,}1\%$	Аутсайдери ринку $0,1\% \geq Q_i > 0{,}004\%$
1	2	3	4	5
Підприємство із конкурентною позицією, що швидко покращується $8{,}81 \geq T_i > 3{,}02$	-	-	ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	-
Підприємство із конкурентною позицією, що покращується $3{,}02 \geq T_i > 0{,}66$	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Підприємство із конкурентною позицією, що погіршується $0{,}66 \geq T_i > 0$	ПАТ «Рівнеазот»	Публічне акціонерне товариство «Київський вітамінний завод»	1. Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик» 2. ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів» 3. ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	ПАТ «Західна промислова група»
Підприємство із конкурентною позицією, що швидко погіршується $0 \geq T_i > -0{,}11$	-	ПАТ «Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	1. ПАТ «Львівський хімічний завод» 2. ПАТ «Луцькпластмас» 3. ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	1. ПАТ «Аерок Обухів» 2. ПАТ «Завод побутової та промислової хімії» 3. ПАТ «Спектр»

**Джерело: складено автором*

4. Підприємство із конкурентною позицією, що швидко погіршується $T_c - \delta_t \geq T_i > T_{min}$, для підприємств хімічної промисловості $0 \geq T_i > -0{,}11$

Щодо податкових платежів підприємств хімічної промисловості, то з 2004 до 2013 рік їх сукупна величина демонструє постійне зростання, в основному зі сталою тенденцією, за винятком 2008-2009 років, що викликане кризовими явищам в економіці.

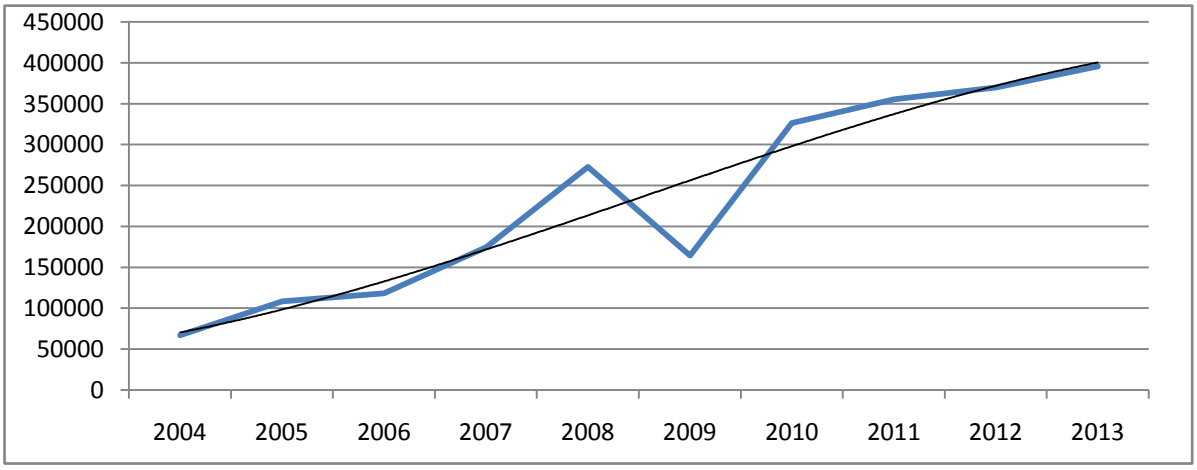

Рис. 2.15 Динаміка податкових платежів підприємствами хімічної промисловості*

**Джерело: побудовано автором*

Оскільки в законодавстві країни за цей період не спостерігалося підвищення ставок для оподаткування, а навпаки, існує деяка тенденція до зменшення, то можна з впевненістю стверджувати, що тенденції збільшення податкових платежів пов'язані із збільшенням об'єкта оподаткування, тобто прибутку підприємств, обсягу реалізованої продукції та фонду оплати праці (рис. 2.15.).

У структурі податкових платежів переважає податок на додану вартість, за винятком 2012 року, де найбільша частка припала на єдиний соціальний внесок, що викликане спадом економічної активності. Частка податку на прибуток по галузі залишається в межах 10%, за рахунок існування збиткових підприємств. Хоча в розрізі окремих суб'єктів господарювання його частка перевищує 20%: у 2013 році ПАТ «Дергачівська райагрохімія» – 58,5%, ПАТ «Західна промислова група» – 27,3%, ПАТ «Дергачівська райагрохімія» – 23,9%, ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма» – 21,4%, ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів» – 12,3%, ЗАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра» – 10,5%. Це дозволяє використовувати цей податок як дієвий інструмент впливу на стратегію підприємства.

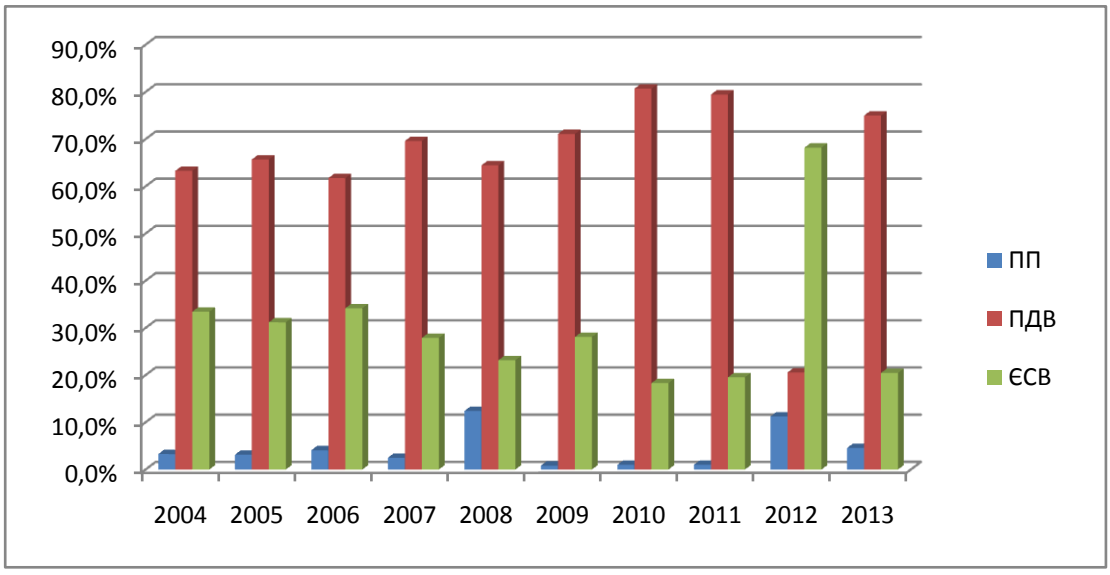

Рис. 2.16. Структура основних податкових платежів підприємств хімічної промисловості у 2004–2013 роках*

**Джерело: побудовано автором на основі даних [66]*

Передумовою для стратегічного розвитку підприємств хімічної промисловості в Україні є:

1) підприємства галузі виробляють продукцію практично для всього агропромислового комплексу країни і забезпечують продукцією споживчого попиту для населення. Тому саме від стану розвитку технологій та якості товарів цієї галузі буде залежати подальший стан розвитку економіки. Тому, враховуючи широкий спектр виробництва, потрібно визначити основні світові та внутрішні тенденції та будувати комплексний ланцюг споживчої вартості разом з іншими галузями економіки;

2) здійснити інтеграцію виробничої, наукової, технологічної та інноваційної стратегії підприємств галузі;

3) будувати надійні і довгострокові зв'язки, як в середині галузі, так і за межами країни з пріоритетом на довгострокові перспективи.

На основі вище проведеного аналізу, виділимо основні характеристики галузі хімічної промисловості, які найбільшою мірою впливатимуть на формування стратегії розвитку та вибір податкової політики підприємства. (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Основні економічні характеристики ринку хімічної продукції*

Ознака	Економічна характеристика	Вплив на формування податкової політики підприємства	Вплив на формування стратегії підприємства
1	2	3	4
1. Розмір ринку	Це стратегічний ринок українського виробника, з високою часткою імпортованої продукції, а отже, з високою потенційною нішею на вітчизняному ринку.	Доречними будуть використання пільгових податкових режимів при інвестуванні у підприємство	Привабливий для нових підприємств, актуальна стратегія розширення підприємства
2. Кількість конкуруючих підприємств	Виробництво здійснюють близько 2000 підприємств. Висока частка продукції підприємств середнього та великого розміру.	Для підтримання позитивного іміджу серед партнерів та конкурентних позицій на ринку доречною буде політика бездоганної ділової репутації	Стимулює підприємства підтримувати конкурентні позиції на ринку

Продовження таблиці 2.2.

1	2	3	4
3. Технології та інновації	Виробничі технології не однорідні. З високими темпами технологічного розвитку в галузях хімічної фармацевтики та поліетиленової та пластмасової продукції	Інвестування в технології та інновації дозволить скористатися податковими пільгами, передбаченими в цій сфері	Стратегії зниження витрат та підвищення якості продукції підприємства.
4. Частка експорту	Експортоорієнтована галузь із тенденцією до зростання експорту продукції	Можливість користуватися пільгами ПДВ при оподаткуванні експортованих товарів	Формування стратегії розширення ринку
5. Асорти-мент продукції	Широкий асортимент, більше ніж 120-тисячною номенклатурою	-	Можливість застосування підприємствами стратегії диверсифікації продукції
6. Оплата праці	Оплата праці в галузі середня по Україні, проте нижча, ніж на європейському ринку праці	Невисока заробітна плата дозволить підприємству в повному обсязі здійснювати платежі до фондів соціального страхування та підтримувати політику бездоганної репутації.	Використання стратегії соціальної захищеності населення дозволить залучити висококваліфіковані кадри на підприємство та підвищити їхню ефективність праці
7. Рівень розвитку інтеграційних процесів	На ринку працює близько 200 взаємопов'язаних виробництв	Інтеграційні процеси на підприємстві дозволять досягти певного рівня оптимізації податкових платежів.	Формування підприємствами стратегії вертикальної інтеграції з повним циклом виробництва

Джерело: узагальнено автором

Хімічна промисловість України характеризується такими сильними сторонами:

- Висококваліфіковані трудові ресурси;
- Вигідне географічне положення;
- Напрацьована дослідницька база для різносторонніх прикладних і наукових досліджень;
- Достатня база мінеральної сировини.

Серед слабких сторін слід виділити:

- Нестабільна ситуація на ринку енергоресурсів;
- Недостатній рівень інновацій у виробництві;
- Залежність від імпорту сировини;
- Технічна та технологічна застарілість частини хімічних виробництв;
- Сильний вплив зовнішніх чинників – таких, як коливання цін на світовому ринку, змін у попиті і сезонних коливань;
- Сировинна орієнтованість виробництва і напівфабрикатів-сировини.
- Низький рівень задоволення потреб внутрішнього ринку продукцією вітчизняного виробництва;
- Висока енергоємність виробництва, значна частка яких імпортується в Україну;
- Відсутність взаємозв'язку між науковою та виробничою діяльністю;
- Висока залежність економіки України від зовнішньо-ринкової кон'юнктури;
- Низька інноваційної активність суб'єктів господарювання.

Держава підтримує розвиток хімічної промисловості за допомогою наступних стратегічних програм розвитку:

1. Розробка технологій виробництва фосфорних добрив на основі вітчизняних природних родовищ.

2. Обробка вітчизняної сировини для виробництва вуглецевих наповнювачів, полімерних покриттів і сухих будівельних сумішей.

3. Обробка техногенних родовищ відходів – таких, як діоксид титану, глинозему, магнію, гальванічних шлаків і осадів стічних вод.

4. Розробка державної програми видобутку фосфорної сировини [181].

Таким чином, ринок хімічної промисловості України за досить довгу історію переживав підйоми та спади, проте має великий потенціал для розвитку сьогодні, не зважаючи на певні кризові явища, пов'язані зі внутрішньою економіко-політичною кризою. В загальному можна виділити такі перспективні напрямки для розвитку підприємств хімічної галузі:

1. Популяризація здорового способу життя та незаповнена ніша для підприємств фармацевтичних продуктів та препаратів.
2. Висока частка експорту продукції гумових і пластмасових виробів, тобто це перспективна ніша для вітчизняних підприємств.
3. Виробництво мінеральних добрив для українського сільськогосподарського виробника.
4. Розвиток виробництв енергозберігаючих матеріалів для потреб житлово-комунальних господарств та матеріалів з поліпшеними властивостями для важкої промисловості, а також інших речовин для виробництва потреб галузі енерговідновлюваних технологій.

Однією з основних якісних трансформації на підприємствах хімічної промисловості у розвинених країн світу стало зростання ролі старатегічних орієнтирів у плануванні діяльності підприємства. Сутнісним проявом цих змін є формування чіткого бачення якісних змін та позиції підприємства на ринку через конкретний проміжок часу. Всі сучасні тенденції стратегічного планування можна звести фактично до визначення обґрунтованої, якісної стратегічної цілі діяльності, за допомогою методів планування перетворюється у поточні плани, з використанням можливостей середовища підприємства та ринкової кон’юнктури.

Тому серед багатьох проблем, що вирішуються нині на вітчизняних підприємствах хімічної промисловості, особливу увагу необхідно приділити проблемі впровадження принципів і елементів стратегічного планування. Його головною метою є покращення реакції суб’єктів господарювання на динаміку ринку та поведінку конкурентів подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища, що неможливо зробити без аналізу податкової політики відслідкування взаємозв’язку і взаємовпливу між всіма елементами цього процесу.

2.2. Методичний підхід до аналізу стратегії розвитку підприємства на засадах його податкової політики

Динамічний вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на розробку та реалізацію стратегії його діяльності викликає необхідність постійного переосмислення цього процесу, а саме визначення інструментів, методів, принципів формування стратегії розвитку в сучасних умовах.

Слід зауважити, що при вивченні методик аналізу передумов формування стратегії розвитку підприємства, недостатня увага приділена аналізу якості управлінських рішень і зовсім не враховані стратегічні пріоритети підприємства. Одним з таких ключових інструментів є податкова політика підприємства. Важливою умовою її реалізації є пошук правильних рішень, адже обираючи їх суб'єкт господарювання формує різну реакцію ринку у поточному і стратегічному аспектах.

Основою для формування стратегії розвитку на засадах податкової політики підприємства є аналіз його внутрішнього середовища, що являє собою частину загального середовища, яка знаходиться в рамках підприємства. Воно створює постійний та безпосередній вплив на діяльність підприємства. Аналіз внутрішнього середовища складається із декількох критеріїв оцінки, кожен із яких є окремим напрямком діяльності підприємства, які в сукупності формують його потенціал та визначають можливості:

1. Ефективність управління – компетентність та досвід менеджменту, використання системи стратегічного управління, ієрархію підпорядкування, система контролю підприємства.

2. Фінансова діяльність – включає процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів, податкову політику, підтримку ліквідності, забезпечення рентабельності, формування інвестиційних можливостей та ін..

Податкова політика, як частина фінансової діяльності підприємсва беззаперечно включає корпоративний податковий менеджмент, а також, податкову культуру та податкову дисципліну.

3. Маркетингова діяльність охоплює процеси, пов'язані з реалізацією продукції. Це частка ринку, рентабельність продажів, можливості завоювання нових ринків, динаміка зміни обсягів реалізації продукції, ціноутворення, канали збуту та ін..

4. Характеристика виробничої діяльності включає виробничі потужності та їхнє завантаження, рівень оновлення устаткування, обсяг чистої продукції, якість виготовленої продукції тощо.

5. Персонал підприємства охоплює оцінку результатів праці і стимулювання, рівень оплати праці та освіти працівників, систему мотивації тощо.

6. Наукова робота підприємства включає наявність науково-дослідних підрозділів, придбання або створення ноу-хау та патентів, рівень інвестицій у НДДКР.

Особливе місце серед чинників внутрішнього середовища підприємства займає діагностика та оцінка його податкової політики, методика для якої сьогодні не розроблена. Проте широко розповсюджені та відомі методи оцінки податкового навантаження на підприємство яке, як економічна категорія, являє собою узагальнену характеристику податкової системи країни, вказуючи на вплив податків на окремого платника або національне господарство в цілому, а також на кількісну оцінку такого впливу [64].

Методи оцінки податкового навантаження відрізняються різноманіттям підходів, широтою охоплення показників, з позиції різних суб'єктів економічних відносин. До тепер, податкове навантаження на підприємство вивчали А. Соколовська, М. Литвин, Л. Новосельська, С. Ігітян, Ю. Іванов, О. Єськов (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Характеристика підходів до визначення податкового навантаження*

Автор	Методика	Позитивні аспекти	Недоліки
1	2	3	4
I група			
А. Соколовська	ПН = МВ + АВ + (ФОП + ЄСВ) + ПДВ	Оцінює податковий тиски в різносторонньому аспекті	Неспівставність величин, оскільки показник є абсолютним числом
М. Литвин	$ПН\% = \left(\frac{ПДВ_{ПЗ}}{ВР} + \frac{ЄСВ}{В_{опер}} + \frac{Т_{п}}{В_{опер}} + \frac{ПДФО}{ФОП} + \frac{П_{м}}{СВМ} + \frac{ПнП}{ПД} - \frac{ПДВ_{ПК}}{МВ}\right) * 100\%$	Оцінює комплексний різносторонній вплив різних видів податків.	Враховує податок з фізичних осіб, як податковий тиск на підприємство.
Л. Новосельська	$ПН\% = \frac{1}{4}\left(\frac{ПДВ_{до\ сплати}}{ДВ} + \frac{ПнП}{БП} + \frac{ПП_{прям}}{В} + \frac{ПП_{непр}}{Д}\right) * 100\%$	Оцінює комплексний різносторонній вплив різних видів податків.	Не враховує податкові пільги і новостворену вартість.
С. Ігітян	$К_{нвдв} = \frac{ПЗВМ}{ВДВ} * 100\%$ $К_{нжп} = \frac{ПЗВМ}{ЧП_{з}} * 100\%$ $К_{нр} = \frac{ПЗВМ}{ЧР_{з}} * 100\%$	Вимірює податкове навантаження на новостворену вартість та величину податків що припадає на одного працівника.	Податкове навантаження розраховується на одного працівника підприємства, відсутня загальна характеристика податкового навантаження на суб'єкт господарювання.
Податкова адміністра-ція України	$П_{ПП} = \frac{ПП}{Д} * 100\%$ $ПН_{ПДВ} = \frac{ПДВ}{Д} * 100\%$	Простий і легкий у використанні.	Не дає повної і широкої інформації.
Мінфін РФ	$К_{пн} = \frac{НПП}{ЗВ} * 100\%$	Простий і легкий у використанні.	Відсутній глибокий аналіз.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
		II група	
Ю. Іванов, О. Єськов	Розглядають рівні податкового навантаження: перший – податковий тиск безпосередньо податкових важелів; другий – податковий тиск всієї сукупності податків, зборів і платежів; третій – використання механізму пільг платниками; четвертий – використання податкової техніки.	Комплексна характеристика податкового навантаження підприємства в різних аспектах.	Важкість розрахунків та пошук об'єктивної інформації.
С. Ігітян	$КПН_{чп} = \frac{I_n}{I_{чп}}$, де $I_n = \frac{П_2}{П_1}$, $I = \frac{ЧП_2}{ЧП_1}$	Врахування інфляційних процесів в економіці Якщо показник перевищує 1, це означає, що податкове навантаження у новому періоді, у порівняно з базисним, збільшилося. Зменшення податкового навантаження спостерігається тоді, коли індекс податків відстає від індексу витрат, тобто КПНчп < 1	Розрахунок інфляційно-го впливу лише в аспекті працівників підприємств-ва

**Джерело: складено автором на основі [77, 80, 98, 104, 153, 167].*

Умовні позначення:
ПН – податкове навантаження;
МВ – матеріальні витрати;
АВ – амортизаційні відрахування;
ФОП – фонд оплати праці;

ЄСВ – єдиний соціальний внесок, що сплачує підприємство.
ПДВПЗ – податкове зобов'язання з ПДВ;
Вопер – операційні витрати;
СВМ – середньорічна вартість майна;
ПД – позареалізаційні доходи;
ПДВПК – податковий кредит з ПДВ;
МВ – матеріальні витрати.
ППнепр – податкове навантаження через непрямі податки,
ППпрям – податкове навантаження через прямі податки;
ПнП – загальне податкове навантаження,
В – витрати підприємства
БП – балансовий прибуток
КП – податковий коефіцієнт;
П – сума усіх сплачених податків;
ВВП – валовий внутрішній продукт.
ЧПз - загальної чисельності персоналу
П1,П2– сума податків, зборів, плати, внесків, мито у базовому та звітному періодах, грн.;
ЧП1,ЧП2 - загальна чисельність персоналу підприємства у базовому та звітному періодах, чол.
ПЗВМ - податки, збори, плати, внески, мита
ВДВ - валової доданої вартості
ФПН – фактичні податкові надходження;
НПФ – надходження до позабюджетних фондів;
Н – недоїмка;
П – сума переплати;
Зв – сума заборгованості держави із відшкодування (повернення) податків та зборів;
ВВП – валовий внутрішній продукт.
Іп - індекси відношення податків, зборів, плати, внесків, мита за різні звітні періоди
Ічп - індекс зміни загальної чисельності персоналу

Аналіз літературних джерел дозволяє поділити підходи до визначення податкового навантаження на підприємство на дві групи:

І група авторів розглядає податкове навантаження як частину доходів окремого суб’єкта, що вилучається в бюджет у вигляді податків та зборів. При цьому кількісна характеристика податкового тиску зводиться до одного універсального показника, який є достатньо інформативним. Такого погляду дотримуються І. Майбуров , А. Соколовська, М. Литвин, Л. Новосельська. Недоліком такого методі є неспроможлість порівняння податкового навантаження одиниць готової продукції підприємства.

Дещо інший підхід пропонує С. Р. Ігітян, згідно з яким аналіз платежів у бюджет та позабюджетні фонди підприємства здійснюється за допомогою розрахунку податкового навантаження на живу працю у звітному періоді для

податків, зборів, плати, внесків, мита по відношенню до загальної чисельності персоналу.

Податкове навантаження платежів у бюджет та позабюджетні фонди показує, скільки податків підприємства приходиться на одного його робітника. При цьому необхідно також розрахувати податкове навантаження на живу працю звітного періоду для податків, зборів, плати, внесків, мита по відношенню до чисельності робочих.

Цей метод дозволяє провести аналіз між податковим навантаженням серед залучених працівників, проте не дає достатнього аналізу про якісне навантаження на результати роботи підприємства, а саме вироблену продукцію.

ІІ група авторів, до якої увійшли Ю. Б. Іванов, О. Л. Єськов, С. Р. Ігітян розглядають податкове навантаження системно, тобто через вплив кожного окремого виду податку на суб'єкт господарських відносин. Таким чином, визначається кілька показників, а потім вони зводяться до загальноприйнятого індексу (див. табл. 2.3.).

Даний метод аналізування є детальний і дещо ускладнений, що унеможливлює широке його використання.

Разом з тим, вищезгадані методи аналізу не характеризують різнобічний вплив податків на фінансово-економічний стан підприємства, оскільки враховують лише окремі податкові платежі і не відображають повної картини фінансово-господарського стану підприємства.

На нашу думку, до платежів податкового характеру підприємства слід також віднести платежі до фондів соціального страхування, оскільки вони носять податкову сутність та мають спільні характеристики, а саме:

1. Примусовий характер сплати;
2. Одностороннє вилучення;
3. Грошова форма;
4. Регулярність.

До таких платежів відносять страхові платежі до пенсійного фонду, фонд соціального страхування на випадок втрати працездатності, фонд соціального

страхування від нещасних випадків, тобто ті, що об'єднані сьогодні в єдиний соціальний внесок та сплачуються підприємством. Такої ж думки притримуються А. Соколовська, М. Литвин, О. Фрадинський.

Ще одним підтвердженням факту важливості впливу платежі до фондів соціального страхування є значна їх частка у бюджеті підприємства. Так, на ПАТ «Луцькпластмас» їх відношення до виручки від реалізації продукції склали більше 10% і біліше 6% до валюти балансу. На ПАТ «Західна промислова група» ці показники становлять 6,5% та 16,5% відповідно, а на ПАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра» – 2,6%, 11,1%.

Аналіз відомих на сьогодні методів оцінки податкового навантаження на підприємство показав, що для більш ефективною та достовірного аналізу податкової політики необхідно враховувати їх економічну природу, величину податкових платежів, їх частку на одиницю створеної продукції та рівень штрафів за порушення податкового законодавства. Адже, саме новостворена (чиста) продукція підприємства – це та економічна категорія, що описує сутнісну ефективність функціонування підприємства, величину створеного продукту та його цінність на ринку. Для оцінки та ідентифікації податкової політики підприємства нами запропонована така послідовність (рис. 2.17):

Рис. 2.17. Послідовність ідентифікації податкової політики підприємства*

**Джерело: складено автором*

1. Коефіцієнт місткості податку на додану вартість на одиницю чистої продукції підприємства – податок на додану вартість формує найбільшу частку податкових надходжень до бюджету, тому його частка зазвичай є найбільшою.

2. Коефіцієнт навантаження податком на прибуток чистої продукції підприємства – податок на прибуток виступає інструментом управління та стимулювання діяльності підприємства з боку держави, тому посідає важливе місце серед податкових платежів. Аналогічно розрахуємо його частку на одиницю чистої продукції підприємства.

3. Коефіцієнт навантаження єдиним соціальним внеском чистої продукції – єдиний соціальний внесок носить податковий характер і займає значну частку платежів підприємства (табл. 2.4.)

Вважаємо, що чиста продукція підприємства є основним показником, що найбільш точно характеризує виробництво та створення нової вартості, оскільки дохід підприємства – це приріст суми грошей над їх витратами на спожиті у процесі виробництва засоби, який отримує підприємство від реалізації новоствореної вартості [72], тому найкраще підходить для зважження податкових платежів між підприємствами. Розраховується за формулою 2.26.

Таблиця 2.4.

Методика розрахунку коефіцієнтів податкових платежів у чистій продукції підприємства.*

Показник	***Формула***	***Умовні позначення***	***Харктеристика***
1	2	3	4
Коефіцієнт місткості податку на додану вартість на одиницю чистої продукції	$КП_{ПДВ} = \frac{ПДВ_п}{ЧПП}$ (2.23)	$ПДВ_п$ – сума сплаченого ПДВ підприємством за розрахунковий період ЧПП – обсяг виробленої чистої продукції підприємством за розрахунковий період часу	Показник характеризує частку податку на додану вартість у чистій продукції підприємства

Продовження таблиці 2.4.

1	2	3	4
Коефіцієнт навантаження податку на прибуток одиниці чистої продукції підприємства	$КП_{ПП} = \frac{ПП_п}{ЧПП}$ (2.24)	$ПП_п$ – сума сплаченого податку на прибуток підприємством за розрахунковий період	Показник характеризує частку податку на прибуток у чистій продукції підприємства
Коефіцієнт навантаження єдиного соціального внеску на одиницю чистої продукції підприємства	$КП_{ЄСВ} = \frac{ЄСВ_п}{ЧПП}$ (2.25)	$ЄСВ_п$ – сума сплаченого єдиного соціального внеску підприємством за розрахунковий період	Показник характеризує частку ЄСВ у чистій продукції підприємства

** Джерело: складено автором.*

Чисту продукцію поділяють на фонд споживання і фонд нагромадження. Співвідношення між цими фондами кожне підприємство встановлює самостійно, враховуючи при цьому абсолютний розмір чистої продукції, досягнутий рівень оплати праці працівників, ступінь розвитку соціальної інфраструктури, співвідношення між фондом оплати праці і прибутком [4].

Звідси випливає, що чиста продукція формується із вкладеної праці працівників та інтелектуальних здібностей підприємця, тобто із фонду оплати праці та прибутку, що є об'єктом оподаткування згідно Податкового Кодексу України.

$$ЧП=ВП-(ЗНВ_п-ЗНВ_к)-(М+А), \quad (2.26)$$

де ВП – валова продукція підприємства;

$ЗНВ_п$, $ЗНВ_к$ – вартість залишків незавершеного виробництва відповідно на початок та кінець періоду;

М - матеріальні витрати на виробництво продукції;

А - сума амортизаційних відрахувань [4].

При загальних умовах ставка податку на прибуток з 2014 року становить 18% (у 2013 році – 19%, 2012 – 21%, 2011 – 23%). Мінімальна ставка єдиного соціального внеску, що нараховується на фонд оплати праці, складає 34,7%.

Оскільки співвідношення між фондом споживання та фондом нагромадження варіюється залежно від політики підприємства, то частка податку на одиницю створеної чистої продукції підприємства буде варіюватися від 0,18 (0,19 у 2013 році, 0,21 у 2012, 0,23 у 2011) до максимально можливої ставки єдиного соціального внеску.

Наступним кроком для ідентифікації податкової політики буде перевірка рівня штрафів за порушення податкового законодавства на підприємстві.

Частка штрафів на одиницю чистої продукції підприємства – якщо підприємство має штрафи за порушення законодавства у звітному періоді, це є прямим доказом порушення ним встановлених законодавчих норм. Розраховується за формулою:

$$K_{шт} = \frac{Ш_п}{ЧПП} \qquad (2.27.),$$

де $Ш_п$ – сума нарахованих штрафів підприємства за порушення законодавства за розрахунковий період.

Наступним кроком аналізу податкової політики підприємства буде її ідентифікація, яка проводиться у 3 етапи:

- розрахунок допустимого рівня штрафів на одиницю новоствореної продукції;

- аналіз наявних пільг при оподаткуванні;

- визначення рівня податкового навантаження на одиницю чистої продукції (табл. 2.5.)

Якщо $КП_{ПП} + КП_{ЄСВ} \geq 0{,}18$ – підприємство використовує зважену податкову політику без використання податкових пільг, про що свідчить рівна або більша частка податків на одиницю новоствореної продукції ніж мінімальний розмір оподатковування одиниці чистої продукції. $K_{шт} < 0{,}005$ свідчить про можливу, але незначну величину штрафів на підприємстві.

У випадку коли $КП_{ПДВ} = 0$ підприємство використовує зважену податкову політику з використанням податкових пільг, $КП_{ПП} + КП_{ЄСВ}$ – може бути нижчим

Таблиця 2.5.

Умови ідентифікації податкової політики.*

Зважена податкова політика		Агресивна податкова політика	
Без використання податкових пільг	*З використанням податкових пільг*	*Без прямого порушення законодавства*	*З порушенням законодавства*
$\begin{cases} K_{\text{шт}} < 0{,}005 \\ K\text{П}_{\text{ПП}} + K\text{П}_{\text{ЄСВ}} \geq 0{,}18 \\ \text{КП}_{\text{ПДВ}} \neq 0 \end{cases}$	$\begin{cases} \text{КП}_{\text{ПДВ}} = 0 \\ K\text{П}_{\text{ПП}} + K\text{П}_{\text{ЄСВ}} \geq 0{,}18 \\ K_{\text{шт}} < 0{,}005 \end{cases}$ або $KП_{ПП} + KП_{ЄСВ} < 0{,}18$, якщо підприємство перебуває на спеціальному режимі оподаткування чи використовує інші пільги	$0{,}005 > K_{\text{шт}} > 0{,}05$ або $0{,}13 < K\text{П}_{\text{ПП}} + K\text{П}_{\text{ЄСВ}} < 0{,}18$*	$K_{\text{шт}} \geq 0{,}05$ або $K\text{П}_{\text{ПП}} + K\text{П}_{\text{ЄСВ}} < 0{,}13$

**Джерело: складено автором*

0,18, якщо підприємство перебуває на спеціальному режимі оподаткування чи використовує інші пільги. Разом з тим коефіцієнт штрафів на одиницю чистої продукції не може перевищувати 0,005. Тобто суб'єкт підприємницької діяльності користується правом на відшкодування ПДВ або група товарів, що реалізує підприємство, підлягає пільговій ставці нарахування ПДВ.

Якщо штрафи за порушення законодавства великі $K_{\text{шт}} > 0{,}05$ або ж якщо $KП_{ПП} + KП_{ЄСВ} < 0{,}18$, то підприємство використовує агресивну податкову політику.

Про агресивну податкову політику з прямим порушенням законодавства свідчить значна частка штрафів $K_{\text{шт}} \geq 0{,}05$ та (або) низький рівень податкових платежів на одиницю чистої продукції $KП_{ПП} + KП_{ЄСВ} < 0{,}13$.

Граничне значення суми коефіцієнта навантаження податку на прибуток одиниці чистої продукції підприємства та коефіцієнт навантаження єдиного соціального внеску на одиницю чистої продукції підприємства 0,13 та 0,18 актуальне для ідентифікації податкової політики підприємства у 2014–2015 роках (таблиця 2), у 2014–2013 слід використовувати 0,14 та 0,19, у 2012 – 0,16 та 0,21, у 2011 – 0,18 та 0,23, до 2011 року 0,2 та 0,25 відповідно. Це пов'язано із поступовою зміною ставки податку на прибуток підприємств.

Запропонована методика з аналізування передумов формування стратегії розвитку на засадах податкової політики підприємства, дозволяє враховувати стан податкової політики підприємства, що базується на розрахунку частки податкових платежів на одиницю новоствореної продукції підприємства, сформувати висновки щодо його потенціалу та розробити рекомендації для формування стратегії розвитку підприємства.

2.3. Аналіз стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики

Стан управління вітчизняних підприємств не визначається увагою керівництва до стратегічного планування діяльності, та не приділяє недостатньо уваги даному аспекту діяльності. Більшість керівників не усвідомлює потреби в необхідності формування довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасному мінливому середовищі неможливо вирішити перспективні питання розвитку. Оскільки саме розроблення стратегії розвитку підприємства є одним з найважливіших інструментів успішної діяльності підприємства у динамічному ринковому середовищі, відсутність чіткої місії та цілі діяльності підприємства під впливом зовнішнього середовища, а також здатності адаптуватися чи впливати на нього, на жаль, робить сьогодні більшість українських підприємств слабкими і недостатньо перспективними.

Порівняно у невеликої частини підприємств розроблені і зафіксовані документально пріоритети стратегічного розвитку. І навіть, не зважаючи на їх існування, у деяких залишається тільки теоретичною концепцією.

У той же час, крім суб’єктивного небажання стратегічно мислити і нерозуміння необхідності стратегічного підходу до управління бізнесом з боку керівників багатьох українських підприємств, існує низка об’єктивних причин, що обумовлюють той факт, що українськими підприємствами формування стратегії діяльності та розвитку бізнесу практично не здійснюється [130].

Так, зокрема, безпосередньо робота з вироблення стратегії підприємства, як продуманого сценарію довгострокової поведінки в зовнішньому ринковому оточенні, передбачає обґрунтування і розроблення інвестиційних проектів та відповідних бізнес-планів, аналіз і розроблення можливостей випуску нових продуктів, можливостей випуску нових цінних паперів, оцінку ризиків і розроблення системи управління портфелями цінних паперів. А для цього потрібні, з одного боку, знання експертів-аналітиків з питань макроекономіки, міжнародного, фінансового, податкового, вексельного, патентного права, проведення досконалого бухгалтерського обліку та аналізу, аудиту, менеджменту та маркетингу тощо. А з іншого боку, необхідна відповідна фінансова спроможність підприємств оплатити виконану роботу групи таких аналітиків-консультантів [176].

Стратегічне планування не знайшло ще достатньо повного застосування на українських підприємствах. Одна з причин – у тому, що методи стратегічного планування, які використовуються в зарубіжній практиці, не адаптовані до вітчизняного ринку і, як наслідок, результати їх використання виявляються не завжди задовільними [169].

Ще однією проблемою при аналізі стратегічних пріоритетів розвитку підприємств хімічної промисловості України є механізм формування та реалізації цих програм, який є досить затратним і потребує залучення висококваліфікованих працівників. Він використовується, здебільшого, в транснаціональних та дуже великих підприємствах. У бізнесі середнього масштабу подібні підрозділи зустріти практично неможливо, хоча необхідність у них існує.

Більшість вітчизняних підприємств розробляють довгострокове планування своєї діяльності, яке базується переважно на екстраполяції тенденцій розвитку підприємства, що склалися в минулому [154].

Для аналізу стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах податкової політики підприємства нами було обрано 13 підприємств хімічної промисловості, різних за розміром, місцезнаходженням та різного за походженням капіталу. В таблиці 2.6. представлена їх коротка характеристика.

Таблиця 2.6.

Дані про підприємства хімічної промисловості.*

Підприємство	ЄДРПОУ	Код за КВЕД	Місце реєстрації	Чисельність працівників (чол)	Активи (тис.грн)
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	22.21	43020, м. Луцьк, вул. Рівненська 76а	56	18025
ПАТ «Спільне українсько-словацьке	25093118	22.21	43020, м.Луцьк, вул. Рівненська, буд.	160	173284
підприємство «Теріхем-Луцьк»			76а		
ПАТ «Спектр»	02968881	20.30	45070, смт. Голоби, Вокзальна,1	4	3230
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	20.15	33017, Рівне-17, Рівненська обл.	3923	9380299
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	20.30	45400, Нововолинськ, Островського, 64	172	11070
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	22.21	35705, м. Здолбунів, Рівненська обл.	57	7067
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	22.19	35600, м. Дубно, вул. Млинівська, 69б	91	11680
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	22.22	79031, м. Львів, вул. Стрийська, 202	76	51499
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	20.11	79070, м. Львів, вул. Рахівська,16	212	33154
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	5491072	20.16	61020, м. Харків, Комсомольське шосе, 88	48	21600
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	20.59	03170, Святошинський, м. Київ, вул. Янтарна, 6	19	8242
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	21.20	04073 м. Київ, вул. Копилівська, 38	817	554920
Кам’янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	23.52	32307, пров. Індустріальний, 1 м. Кам’янець-Подільський.	246	25952

**Джерело: складено автором.*

Аналіз стратегії підприємств за 2011–2013 роки показав, що деякі підприємств цієї галузі переживають кризу, в той час як інші успішно проводять свою діяльність, розширюють виробництво та отримують прибутки.

Так, ПАТ «Київський вітамінний завод» прагне зміцнити свої позиції у сегменті вітамінних препаратів, формуючи довготривале лідерство у найбільш перспективних сегментах фармацевтичного ринку як на теренах України, так і поза її межами за рахунок випереджальної динаміки впровадження нових препаратів та підвищення прибутковості бізнесу.

Пріоритетним напрямком у діяльності ПАТ «Рівнеазот» стало впровадження у виробництво заходів, спрямованих на підвищення ефективності діючих цехів, модернізацію обладнання, поліпшення якості продукції та розширення її асортименту.

Колективи підприємств ПАТ «Дергачівська райагрохімія» та ПрАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра» працюють над впровадженням нових технологій, освоєнням нових видів продукції, розширенням ринку збуту продукції.

ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма» та ПАТ «Дергачівська райагрохімія» не планували розширення виробництва та проведення реконструкції виробних потужностей. Стратегія подальшої діяльності полягає у збереженні та поліпшенні фінансового становища. Наявність замовників товарів дозволяє забезпечити належне завантаження підприємств.

Стратегічні наміри ПАТ «Західна промислова група» полягають в оволодінні новими методами з освоєння внутрішнього ринку, збільшення потужності випуску продукції.

Розширенням ринків збуту технічних газів на Україні, створенням спільних підприємств займається ПАТ «Львівський хімічний завод». Також, на діяльність суб’єкта господарювання значною мірою в майбутньому впливатиме конкуренція з боку іноземних фірм кріогенного напрямку та підвищення тарифів на електроенергію.

Стратегію подальшої діяльності в кількох напрямках планувало ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»:

1. Впровадження і функціонування в компанії системи бюджетування;

2. Наявність фінансування для виконання «Заходів з метою розвитку виробництва»;

3. Активна робота по зменшенню собівартості продукції;

4. Зменшення кредиторської заборгованості;

5. Покращення оперативності управління виробництвом за рахунок введення нової ОУС;

6. Покращення періоду обертання сировини.

Для вирівнювання ситуації на ринку збуту продукції правлінням ПАТ «Гіпсовик» прийнято рішення про збільшення випуску нових перспективних видів продукції, щоб зменшити залежність економіки підприємства від продукції, на яку зменшується попит, а також активно вводити в дію новопридбану гірничу техніку, що також дозволить впроваджувати в життя програми по розробці двох нових кар'єрів та значному збільшенню товарної продукції підприємства та стабілізації платоспроможності Кам'янець-Подільського ПАТ «Гіпсовик». Товариство буде продовжувати свою діяльність на основі створених потужностей та проводити подальшу роботу по розробці двох нових родовищ, що дозволить удвічі збільшити випуск товарної продукції.

Прогнози та плани ПАТ «Спектр» проводяться в таких напрямках:

1. Орієнтація на збільшення виробництва і постачання мінеральних добрив і на експорт, і в Україну, нарощування їх обсягів;

2. Впровадження нових енергозберігаючих технологій в цехах підприємства;

3. Збереження та розвиток соціальної сфери підприємства в необхідно-можливих обсягах.

4. Збереження робочих місць, випуск на наявних потужностях нових видів продукції;

5. Відновлення зношеного обладнання в цехах підприємства;

6. Підвищення ефективності виробництва.

ПАТ «Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк» у 2013 році планувало виготовити та реалізувати 7450 тонн плівок, включаючи: - 2650 т на виробництві конденсаторних плівок;

- 4800т на виробництві пакувальних плівок.

Відсоток рекламної продукції відносно реалізованої кількості не повинен перевтщувати:

- 0,2% – для конденсаторних плівок;

- 0,2% – для тютюнових плівок;

- 0,5% – для пакувальних плівок.

Підприємства ПАТ «Луцькпластмас» та ПАТ «Спектр» не висвітлюють інформації щодо своїх стратегічних пріоритетів.

Аналіз підприємств галузі показав що не всі підприємства мають задокументовані та розроблені плани розвитку на найближчі 3 роки. Причому, як показує практика, ці плани не завжди відповідають реальним управлінським рішенням топ-менеджерів підприємств.

Основою для формування стратегії розвитку підприємства на засадах податкової політики є результати аналізу внутрішнього середовища, що здійснюється через:

1. Визначення критеріїв оцінки діяльності підприємства за напрямами: організація управління, фінанси, маркетинг, виробництво, персонал, наукові дослідження та розробки, корпоративна культура, порядок і спосіб розрахунку яких наведені у таблиці 2.7.;

2. Визначення рейтингу підприємства за 10-бальною шкалою за кожним критерієм;

3. Оцінку вагомого значення впливу досліджуваного чинника на формування стратегії розвитку підприємства (таблиця 2.7.);

4. Розрахунок інтегрального коефіцієнта оцінки збалансованості розвитку внутрішнього середовища (таблиця 2.9.);

5. Розробка моделі розвитку внутрішнього середовища організації (рис. 2.17, 2.18);

6. Пропозиції щодо усунення слабких позицій підприємства.

Таблиця 2.7.

Методика визначення рівня розвитку внутрішнього середовища підприємства.*

Критерії оцінки	Спосіб визначення	Питома вага
1	2	3
Організація управління		
компетентність та досвід менеджменту	експертних оцінок (Додаток Д)	0,30
використання системи стратегічного управління	документальна засвідченість (Додаток Е)	0,45
система контролю діяльності підприємства	експертних оцінок (Додаток Є)	0,25
Фінансова діяльність		
рентабельність	$П/А_б$ (Додаток Ж)	0,25
ліквідність	$(О_а+В_{мп})/(П_з+Д_{мп})$ (Додаток З)	0,15
наявність кредитів та їх повернення	$(ДК_п-ДК_б)/ДК_б$ (Додаток І)	0,20
обсяг інвестицій	НКІ+ДФІ (Додаток К)	0,20
податкова політика	п.2.3 дисертації (таблиця 2.13)	0,20
Маркетингова діяльність		
частка ринку	п.2.1.	0,35
рентабельність продажів	$(П/ДЧ_п) * 100$ (Додаток Л)	0,20
можливості завоювання нових ринків	п.2.1	0,15
динаміка зміни обсягів реалізації продукції	$(ДЧ_п-ДЧ_б)/ДЧ_б$ (Додаток М)	0,30
Виробнича діяльність		
рівень оновлення устаткування	експертних оцінок (Додаток Н)	0,30
виробничі потужності та їхнє завантаження	експертних оцінок (Додаток О)	0,30
чиста продукція	$ДЧ-МВ-А-(ГП_п-ГП_к)$ (таблиця 2.8.)	0,40
персонал підприємства		
освіта	експертних оцінок (додаток П)	0,25
рівень оплати праці	ФОП/Чп (Додаток Р)	0,45
система заробітної платні та рівень доходів працівників, «участь у прибутках»	експертних оцінок (Додаток С)	0,30
Наукові дослідження та розробки		
наявність науково-дослідних підрозділів	Так/ні (Додаток Т)	0,20

Продовження таблиця 2.7.

1	2	3
придбання або створення ноу-хау, патентів	КНХТ (Додаток У)	0,40
рівень інвестицій у НДДКР	$І_{НДДКР}$ (Додаток Ф)	0,40
Корпоративна культура		
цінності і норми організації	експертних оцінок (Додаток Х)	0,45
наявність і дотримання корпоративного кодексу культури та етики	експертних оцінок (Додаток Ц)	0,20
імідж підприємства	експертних оцінок (Додаток Ч)	0,35

**Джерело: складено автором. Умовні позначення:*

П – прибуток підприємства (ряд. 2350/2355 ф. №2); $А_б$ – актив балансу підприємства (ряд. 1300 ф. №1); $О_а$ – оборотні активи (ряд. 1195 ф. №1); $В_{мп}$ – необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття (ряд. 1200 ф. №1); $П_з$– поточні зобов'язнання (ряд. 1695 ф. №1); $Д_{мп}$ – зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття (ряд. 1700 ф. №1); $ДК_{п(б)}$ – довгострокові кредити в поточному та базовому роках (ряд. 1510+1515 ф. №1); НКІ – незавершені капітальні інвестиції (ряд. 1005 ф. №1); ДФІ – довгострокові фінансові інвестиції (ряд. 1030+1035 ф. №1); $ДЧ_{п(б)}$ – чистий дохід від реалізації продукції в поточному та базовому роках (ряд. 2000 ф. №2); МВ – Матеріальні затрати (ряд. 2500 ф. №2); А – Амортизація (ряд. 2500 ф. №2); ГПп(к) –готова продукція на початок і кінець періоду (ряд. 1103 ф. №1); ФОП – фонд оплати праці (ряд. 2505 ф. №2); Чп – чисельність персоналу; КНХТ – кількість ноу-хау та патентів на підприємстві; $І_{НДДКР}$ – інвестиції у НДДКР.

Розрахунок рейтингу підприємства за кожним критерієм здійснювавля на онові даних підприємства, де 1 – це підприємство з найнижчим показником, 10 – з найвищим. У таблиці 2.8. продемонстрований приклад рангування підприємств за обсягом виготовлення чистостої продукції.

Таблиця 2.8.

Чиста продукція підприємства.*

Підприємство	ЄДРПОУ	Чиста продукція підприємства	Рейтингова оцінка
1	2	3	4
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	4633	4
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	33810	8
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	3862	3

Продовження таблиці 2.8.

1	2	3	4
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	4923	4
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	2982	2
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	14904	6
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	8788,4	5
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	16628	7
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	546879	10
ПАТ «Спектр»	02968881	75	1
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	16569,2	7
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	546879	10
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	19158	7
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	297330	9

**Джерело: складено автором на основі даних підприємств.*

Відповідно до алгоритму ідентифікації податкової політики, описаної в п. 2.2., відображені результати аналізу податкової політики досліджуваних підприємств хімічної промисловості:

1. Розрахунок коефіцієнтів:

– *місткості податку на додану вартіс*ть *на одиницю чистої продукції* (таблиця 2.9.);

Таблиця 2.9.

Місткость податку на додану вартість на одиницю чистої продукції.*

Підприємство	2011	2012	2013	Середнє значення
1	2	3	4	5
ПАТ «Київський вітамінний завод»	0,017	0,0004	0,0004	0,006
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	0,167	0,000	0,0000	0,056
ПАТ «Західна промислова група»	0,181	0,000	0,0000	0,060
Кам’янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	0,208	0,000	0,059	0,089
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	0,294	0,139	0,0000	0,144
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	0,390	0,079	0,072	0,180
ПАТ «Спектр»	0,251	0,317	0,0000	0,189

Продовження таблиці 2.9.

1	2	3	4	5
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	0,401	0,152	0,192	0,248
ПАТ «Львівський хімічний завод»	0,144	0,338	0,290	0,257
ПАТ «Луцькпластмас»	0,726	0,034	0,226	0,329
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	0,596	0,562	0,179	0,446
ПАТ «Рівнеазот»	0,421	0,273	0,792	0,495
ПАТ «Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	1,655	1,569	1,331	1,518

Джерело: складено автором

Аналіз коефіцієнта місткості податку на додану вартість на одиницю чистої продукції у досліджуваних підприємствах хімічної промисловості показав найвище його значення 1,518 у ПАТ «Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк». Найнижче його значення у ПАТ «Київський вітамінний завод», що свідчить про значну частку експорту продукції та звільнення деяких виробів медичного призначення від оподаткування податком на додану вартість відповідно до постановою КМУ від 08.08.2011 р. № 867 «Питання звільнення виробів медичного призначення від оподаткування податком на додану вартість».

– *навантаження податку на прибуток одиниці чистої продукції підприємства* (таблиця 2.10);

Таблиця 2.10

Навантаження податком на прибуток одиниці чистої продукції підприємства.*

Підприємство	2011	2012	2013	Середнє значення
1	2	3	4	5
ПАТ «Спектр»	0,000	0,000	0,000	0,000
ПАТ «Луцькпластмас»	0,000	0,010	0,022	0,011
Кам’янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	0,007	0,011	0,024	0,014
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	0,000	0,032	0,034	0,022
ПАТ «Київський вітамінний завод»	0,022	0,025	0,019	0,022
ПАТ «Львівський хімічний завод»	0,017	0,047	0,015	0,027
ЗАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів» «Іскра»	0,025	0,022	0,041	0,029

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	0,000	0,046	0,078	0,041
ПАТ «Західна промислова група»	0,042	0,038	0,046	0,042
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	0,000	0,057	0,073	0,043
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	0,058	0,098	0,069	0,075
ПАТ «Рівнеазот»	0,000	0,214	0,043	0,086
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	0,134	0,094	0,078	0,102

Джерело: складено автором

Аналіз навантаження податком на прибуток одиниці чистої продукції підприємства у досліджуваних підприємствах хімічної промисловості показав найвище його значення 0,102 у ПАТ «Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк». Найнижче його значення у ПАТ «Спектр» – 0, що свідчить про відсутність прибутку.

– *навантаження єдиного соціального внеску на одиницю чистої продукції підприємства* (таблиця 2.11.).

Таблиця 2.11.

Навантаження єдиним соціальним внеском одиниці чистої продукції підприємства.*

Підприємство	2011	2012	2013	Середнє значення
1	2	3	4	5
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	0,032	0,054	0,061	0,049
ПАТ «Київський вітамінний завод»	0,076	0,074	0,066	0,072
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	0,100	0,079	0,056	0,078
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	0,058	0,070	0,169	0,099
Кам’янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	0,081	0,131	0,104	0,105
ПАТ «Західна промислова група»	0,104	0,123	0,123	0,117
ПАТ «Львівський хімічний завод»	0,057	0,196	0,155	0,136
ПАТ «Спектр»	0,099	0,133	0,253	0,162
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	0,149	0,266	0,169	0,195

Продовження таблиці 2.11.

1	2	3	4	5
ПАТ «Луцькпластмас»	0,501	0,040	0,165	0,236
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	0,258	0,267	0,260	0,261
ПАТ «Рівнеазот»	0,103	1,454	0,199	0,585
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	2,061	0,226	0,233	0,840

**Джерело: складено автором*

Аналіз навантаження єдиним соціальним внеском одиниці чистої продукції підприємства у досліджуваних підприємствах хімічної промисловості показав найвище його значення 0,840 у ПАТ «Дергачівська райагрохімія», що свідчить про високу трудомісткість новоствореної продукції підприємства. Найнижче його значення у ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма» – 0,049, що свідчить про низьку трудомісткість новоствореної продукції підприємства або ж приховування частини оплачених коштів у формі заробітної плати.

2. Розрахунок частки штрафів на одиницю чистої продукції підприємства (таблиця 2.12.)

Таблиця 2.12.

Частка штрафів на одиницю чистої продукції підприємства.*

Підприємство	2011	2012	2013	Середнє значення
1	2	3	4	5
Кам’янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	0,000	0,000	0,000	0,0000
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	0,000	0,000	0,000	0,0000
ПАТ «Львівський хімічний завод»	0,000	0,000	0,000	0,0000
ПАТ «Спектр»	0,000	0,000	0,000	0,0000
ПАТ «Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	0,000	0,000	0,000	0,0001
ПАТ «Київський вітамінний завод»	0,0002	0,0002	0,0001	0,0002
ПАТ «Західна промислова група»	0,000	0,001	0,000	0,0002
ПАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	0,002	0,000	0,000	0,001
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	0,000	0,000	0,002	0,0006
ПАТ «Луцькпластмас»	0,000	0,002	0,001	0,0009
ПАТ «Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	0,009	0,001	0,000	0,0033

Продовження таблиці 2.12.

1	2	3	4	5
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	0,014	0,019	0,000	0,0113
ПАТ «Рівнеазот»	0,040	0,335	0,005	0,1266

** Джерело: складено автором.*

Аналіз податкової політики досліджуваних підприємств хімічної промисловості показав, що найвищий коефіцієнт штрафів на одиницю новоствореної продукції за 2011–2013 роки у ПАТ «Рівнеазот», складає 0,1266, що однозначно свідчить про порушення законодавства.

Також, слід зазначити про відсутність штрафів на Кам'янець-Подільському ПАТ «Гіпсовик», ПАТ «Заводі побутової та промислової хімії», ПАТ «Львівському хімічному заводі» та ПАТ «Спектр», проте гororити однозначно про зважену податкову політику на цих підприємствах не можна.

3. Здійснена ідентифікація податкової політики (таблиця 2.13.)

Таблиця 2.13.

Види податкової політики досліджуваних підприємств хімічної промисловості.*

Зважена податкова політика		Агресивна податкова політика	
Без використання податкових пільг	*З використанням податкових пільг*	*Без прямого порушення законодавства*	*З порушенням законодавства*
1. ПАТ «Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк» 2. ПАТ «Луцькпластмас»	1. ПАТ «Дергачівська райагрохімія» 2. ПАТ «Спектр» 3. ПАТ «Західна промислова група» 4. ПАТ «Завод побутової та промислової хімії» 5. ПАТ «Київський вітамінний завод»	1. ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів» 2. ПАТ «Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма» 3. ПАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	1. ПАТ «Рівнеазот» Кам'янець-Подільське 2. ПАТ «Гіпсовик»

Джерело: складено автором.

Аналізування податкової політики показав що більшість підприємств хімічної промисловості використовують зважену податкову політику, а саме 7 зі 13 досліджуваних. Найкращий стан податкової політики у 1. ПАТ «Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк» ПАТ «Луцькпластмас», а найгірший – у ПАТ «Рівнеазот» Кам'янець-Подільське та ПАТ «Гіпсовик».

Після проведення комплексної оцінки внутрішнього середовища підприємства, отримано такі результати (таблиця 2.14., вихідні дані – додатки Д-Ч).

Таблиця 2.14.

Результати комплексної оцінки внутрішнього середовища підприємств хімічної промисловості у 2013 році*

Підприємство	Ефективність управління	Фінансова діяльність	Маркетингова діяльність	Виробництва діяльність	Персонал	Наукова робота	Середнє значення (*I*)
1	2	3	4	5	6	7	8
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	3,20	5,90	6,25	4,90	3,25	1,00	4,1
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	6,20	6,85	5,10	7,70	3,70	2,20	5,3
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	4,85	4,60	6,05	7,20	4,15	1,00	4,6
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	4,40	5,05	4,90	7,00	2,80	1,00	4,2
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	6,65	4,65	3,40	3,50	4,55	1,00	4,0
ПАТ «Західна промислова група»	4,40	4,70	3,40	8,10	2,80	1,00	4,1
ПАТ «Луцькпластмас»	4,40	5,35	2,25	5,30	3,70	1,00	3,7
ПАТ «Львівський хімічний завод»	9,75	3,90	4,90	8,20	9,55	10,00	7,7
ПАТ «Рівнеазот»	9,75	5,35	6,75	7,60	7,30	4,40	6,9
ПАТ «Спектр»	4,40	6,50	4,50	7,30	3,70	1,00	4,6
ПАТ «Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	3,20	5,90	6,25	4,90	3,25	1,00	4,1
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	6,20	6,85	5,10	7,70	3,70	2,20	5,3

Продовження таблиці 2.14.

1	2	3	4	5	6	7	8
ПАТ «Київський вітамінний завод»	4,85	4,60	6,05	7,20	4,15	1,00	4,6
Середнє значення	5,6	5,4	5,0	6,7	4,4	2,1	4,9

**Джерело: складено автором*

Оцінка збалансованості розвитку внутрішнього середовища підприємства розрахуємо шляхом визначення середньоквадратичного відхилення критеріїв внутрішнього середовища підприємства.

Середньоквадратичне (δ_j) відхилення розраховуємо за формулою:

$$\delta_j = \sqrt{\frac{1}{m}\sum_{i=1}^{m}\left(I_{ij} - I_{ic}\right)^2}, \qquad (2.27.)$$

де I_{ij} – значення показника, що комплексно характеризує внутрішнє середовище підприємства і-го підприємства;

I_{ic} – середня значення показника, що комплексно характеризує внутрішнє середовище підприємства і-го підприємства;

m – кількість досліджуваних критеріїв.

Таблиця 2.15.

Середньоквадратичне відхилення показників внутрішнього середовища підприємства*

Підприємство	δ_j
1	2
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	1,993
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	2,298
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	2,186
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	2,071
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	1,884
ПАТ «Західна промислова група»	2,277
ПАТ «Луцькпластмас»	1,742
ПАТ «Львівський хімічний завод»	1,545
ПАТ «Рівнеазот»	2,770
ПАТ «Спектр»	1,086
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	1,789
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	1,978
ПАТ «Київський вітамінний завод»	1,037

**Джерело: складено автором.*

Отже, згідно розрахунків, δ_j < 1,5 мають підприємства ПАТ «Київський вітамінний завод», ПАТ «Спектр» та значення δ_j для ПАТ «Львівський хімічний завод» наближається до 1,5, що характеризує дані підприємства збалансованим розвитком внутрішнього середовища.

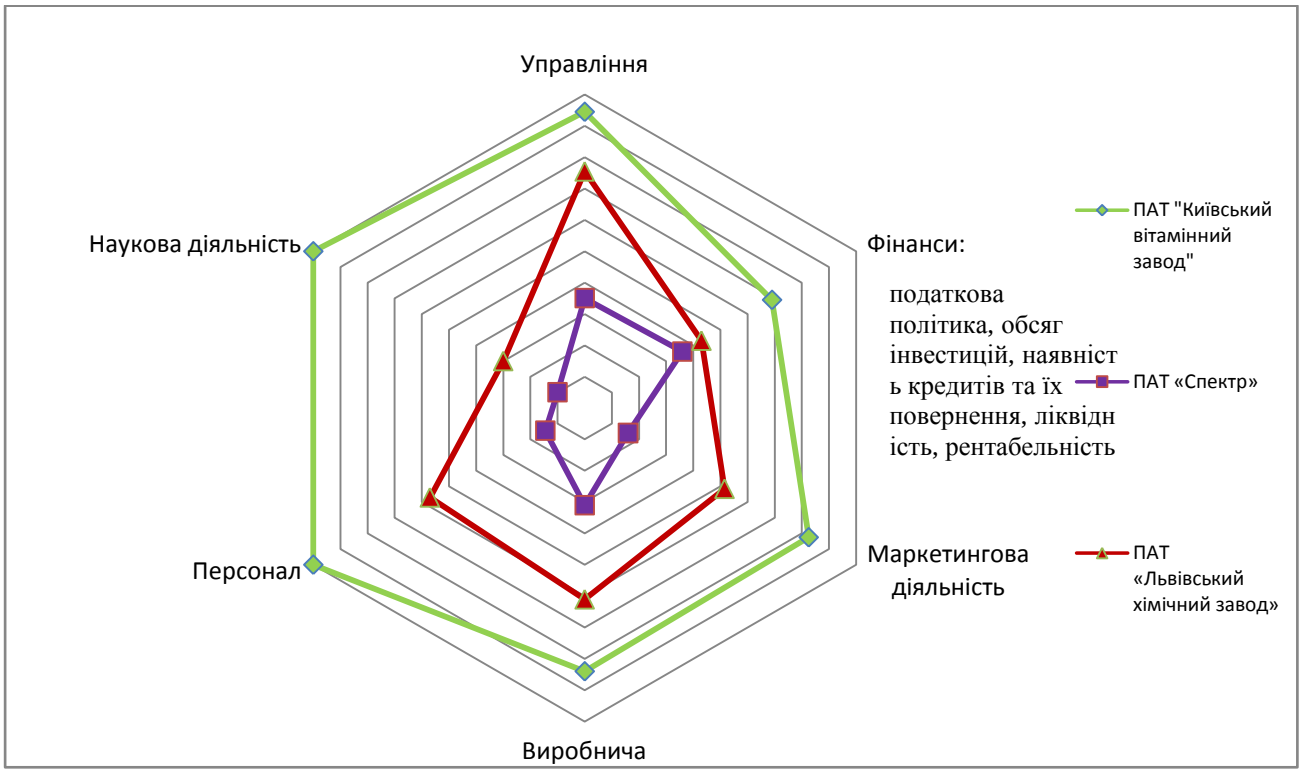

Рис. 2.18. Модель потенціалу внутрішнього середовища підприємств зі збалансованим розвитком*

**Джерело: побудовано автором.*

З описаного слідує, що досліджувані підприємства хімічної промисловості характеризуються низьким рівнем корпоративної культури, що формує відповідну податкову політику. Зазначені фактори є слабкими сторонами підприємства та однією з причин недостатнього потенціалу підприємства.

Незбалансований розвиток внутрішнього середовища мають підприємства із δ_j > 1,5 – це ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра», Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик», ПАТ «Дергачівська райагрохімія», ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів», ПАТ «Завод побутової та промислової хімії», ПАТ «Західна промислова група», ПАТ «Луцькпластмас»,

ПАТ «Рівнеазот», ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк», ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма».

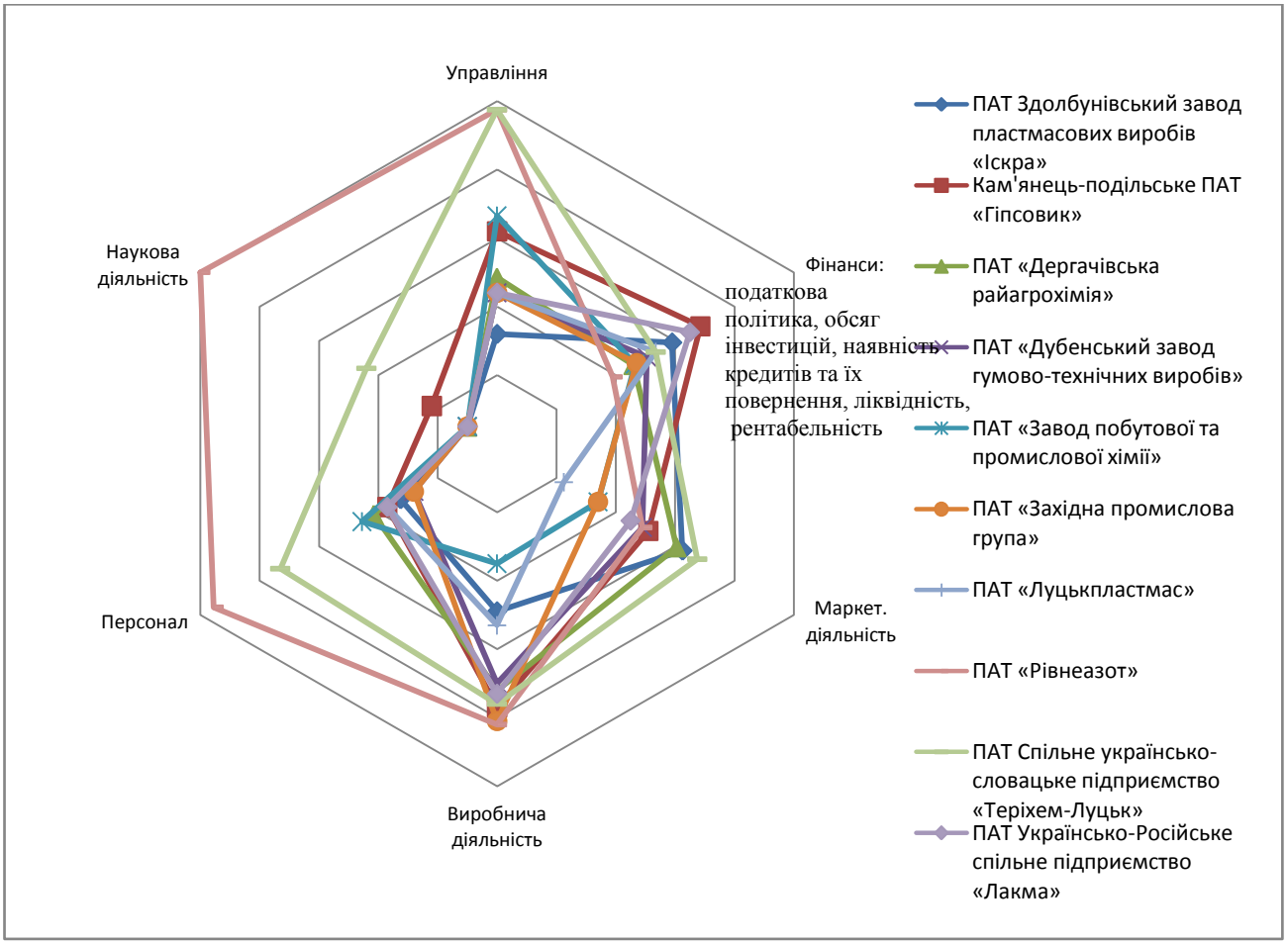

Рис. 2.19. Модель потенціалу внутрішнього середовища підприємств з незбалансованим розвитком*

**Джерело: побудовано автором.*

Аналіз досліджуваних підприємств показав тісний взаємозв'язок між потенціалом підприємства та його податковою політикою, який демонструє пряму залежність між цими двома позиціями підприємства. Так, підприємства, що використовували агресивну податкову політику мають слабкий або достатній потенціл, підприємства, що використовували зважену податкову політику, мають високий або потужний потенціал для розвитку (рис. 2.20).

Важливим етапом при формуванні стратегії підприємства постає проведення аналізу внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Аналіз потенціалу розвитку підприємств хімічної промисловості показав незбалансованість між його

видами діяльності для 10 підприємств із 13 та недостатній рівень податкової політики та податкової культури як однієї із складових, що потребує подальшого вдосконалення.

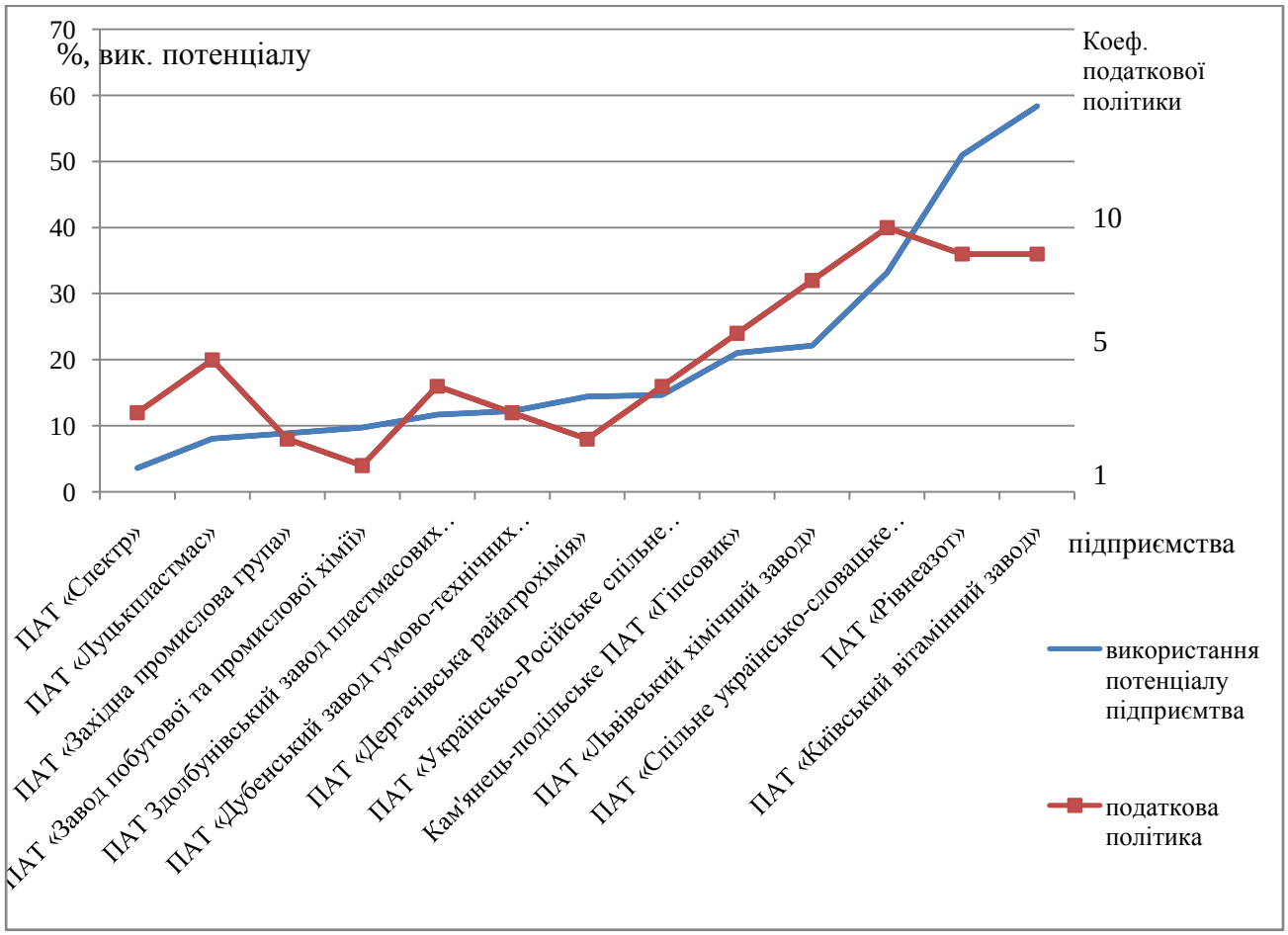

Рис. 2.20. Взаємозалежність між податковою політикою підприємства та його потенціалом розвитку*

**Джерело: побудовано автором.*

Слід також відзначити, що аналіз стану управління підприємствами показав, що багато керівників та фахівців структурних підрозділів підприємства неправильно оцінюють свої сильні сторони та бачать перспективу розвитку в дуже вузькому напрямку.

Дослідження дає можливість виділити низку дискусійних положень щодо причин низької ефективності розвитку вітчизняних підприємств:

- відсутність практики розроблення стратегії діяльності підприємства, пов’язана з недостатньо розробленою нормативно базою в цьому напрямку;

- недостатньою усвідомленістю керівниками підприємства необхідності якісно розробленої стратегії розвитку;

- орієнтація на швидке зростання прибутку, пов’язане з функціонуванням у нестабільному ринковому середовищі з високим рівнем ризику, що формує орієнтацію на агресивну податкову політику підприємства.

Отже, вивчення податкової політики досліджуваних підприємств хімічної промисловості з використанням інструментарію її ідентифікації, дозволив оцінити стан податкової політики, проаналізувати вплив на формування стратегічних пріоритетів розвитку, керівникам підприємства отримувати більш достовірну інформацію про рівень податкової культури та дисципліни, враховуючи його при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Удосконалення методичних рекомендацій з аналізування передумов формування стратегії розвитку дозволило провести детальний аналіз внутрішнього середовища. Запропонована методика розширює коло чинників, що визначають стан податкової політики підприємства та умови внутрішнього середовища підприємства. Вона дозволяє менеджерам та економістам комплексно аналізувати передумови формування стратегії розвитку підприємства.

Слід, також додати, що обґрунтовані та ефективні стратегії розвитку розроблені та реалізують лише окремі підприємства. Більшість підприємств не використовують комплексного стратегічного управління, в кращому випадку лише окремі його елементи. Відсутність комплексного аналізу внутрішнього середовища, та недостатня компетентність у прийнятті управлінських рішень спричинює низьку ефективність їх стратегії розвитку і вимагає додаткового обґрунтування та розробки моделей її формування.

Висновки до розділу 2

1. Виділено хімічну промисловість як одну з перспективних галузей для подальшого розвитку, опираючись на показники рівня експорту, чисельності

зайнятого населення, рівня доходу на одного працюючого та інвестицій у науководослідні та дослідно-конструкторські розробки.

Досліджено, що виробництво хімічних речовин і хімічної продукції на початку 2014 року знизилось, що пов'язано, насамперед, з політичною кризою та військовим конфліктом на Сході. Зазначено, що обсяги виробництва складають майже 10% усієї промисловості України. Слід зауважити, що частка продукції галузі, яка експортується зросла на 7,5%, зокрема, експорт фармацевтичних продуктів – на 13%. Це свідчить про актуальність формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості.

Визначено основні підгалузі хімічно-переробної промисловості України: основної хімії, побутової хімії, виробництва поліетилену та поліетиленової плівки, будівельної хімії, виробництва пластмаси та пластмасових виробів, хімічної фармацевтики, гумових виробів.

2. Найбільш перспективною та новою підгалуззю є хімічна фармацевтика. Її розвиток пов'язаний із загальним рівнем НТП, світовою інтеграцією та популяризацією здорового способу життя. Показники цієї підгалузі показують ріст обсягів збуту як на українському ринку, так і експорту продукції, що свідчить про її високу потенційну місткість.

Виробництво гумових виробів, поліетилену та поліетиленової плівки демонструють тенденції до зростання ринкової частки, а також аналіз імпорту продукції свідчить про достатню внутрішню нішу для цих ринків продукції.

3. Запропоновано алгоритм комплексного аналізу передумов формування стратегії розвитку на засадах податкової політики підприємства, що враховує організацію управління, фінанси, маркетинг, виробництво, персонал, наукові дослідження та розробки, дозволяє враховує стан податкової політики підприємства, сформувати висновки щодо його потенціалу та розробити рекомендації щодо формування стратегії розвитку підприємства.

4. Розроблений інструментарій аналізу та алгоритм ідентифікації податкової політики підприємства на основі порівняння рівня основних податкових платежів на одиницю чистої продукції підприємства, а також з врахуванням рівня штрафів,

дозволяє комплексно оцінити передумови формування стратегії розвитку підприємства.

5. Досліджено, проаналізовано та розраховано податкову політику для підприємств хімічної промисловості (ПАТ «Луцькпластмас», ПАТ «Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк», ПАТ «Спектр», ПАТ «Рівнеазот», ПАТ «Західна промислова група», ПАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра», ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів», ПАТ «Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма», ПАТ «Львівський хімічний завод», ПАТ «Дергачівська райагрохімія», ПАТ «Завод побутової та промислової хімії», ПАТ «Київський вітамінний завод», Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик») за 2011–2013 роки, що дозволило проаналізувати внутрішнє середовище підприємства та побудувати модель потенціалу розвитку підприємства.

6. Досліджувані підприємства хімічної промисловості характеризуються низьким рівнем корпоративної культури, що формує відповідну податкову політику. Зазначені фактори є слабкими сторонами підприємства та однією з причин недостатнього потенціалу підприємства.

7. Комплексна оцінка внутрішнього середовища підприємства показала дисбаланс між його видами діяльності для 10 підприємств із 13 та недостатній рівень податкової політики та податкової культури як однієї із складових, що потребує подальшого вдосконалення.

8. Аналіз досліджуваних підприємств показав тісний взаємозв'язок між потенціалом підприємства та його податковою політикою, який демонструє пряму залежність між цими двома позиціями підприємства. Так, підприємства, що використовували агресивну податкову політику мають слабкий або достатній потенціл, підприємства, що використовували зважену податкову політику, мають високий або потужний потенціал для розвитку

9. Доведено, що для українських підприємств здебільшого не характерним є розроблення стратегії та планів діяльності, невідповідність ухвалених і

зафіксованих стратегій розвитку у фінансовій та документальній звітності реальним крокам та результатам діяльності.

10. Виділено низку дискусійних положень щодо причин низької ефективності розвитку вітчизняних підприємств, а саме: відсутність практики розроблення стратегії діяльності підприємства, пов’язана з недостатньо розробленою нормативно базою в цьому напрямку; недостатність усвідомленістю керівниками підприємства необхідності якісно розробленої стратегії розвитку; орієнтація на швидке зростання прибутку, пов’язане з функціонуванням у нестабільному ринковому середовищі з високим рівнем ризику, що формує орієнтацію на агресивну податкову політику підприємства.

Результати розділу опубліковані в роботах автора [39, 45, 46, 53, 61].

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЙОГО ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ

3.1. Прогнозування кон'юнктури ринку продукції хімічної промисловості

Передумовою формування стратегії розвитку підприємства є прогнозування змін зовнішнього середовища. Для здійснення достовірного та точного прогнозування використаємо метод детермінованого та ймовірнісного прогнозування.

Прогнозування змін на ринку починається із основних його складових: прогнозу попиту та пропозиції на продукцію, оскільки вони будуть фундаментом для визначення інших показників ринку – таких, як ціна, місткість, частка імпорту та інші.

Дані про ринок з урахуванням стану внутрішнього середовища підприємства дозволять правильно сформувати стратегію розвитку підприємства.

З появою у 60-х роках наукового методу передбачення подій у суспільстві та економіці цей метод став застосовуватися як у колишньому СРСР, так і за кордоном, що призвело до подальшого розвитку, а також виявлення нових сфер практичного застосування [8].

Прогноз – це науково обґрунтований висновок про майбутні події, про перспективу розвитку процесів, про можливі наслідки управлінських рішень. Прогнозування передбачає використання різноманітних методів і прийомів для оцінки майбутнього розвитку досліджуваного процесу. У практиці прикладного прогнозування використовують різні методи: статистичні (прогнозна екстраполяція), функціонально-ієрархічні (прогнозні сценарії), методи структурної аналогії, імітаційного моделювання, експертні оцінки. Кожен метод має свої особливості, позитивні якості й вади, свої межі використання [170].

Одним із найбільш поширених методів прогнозування в економіці є екстраполяція. Термін «екстраполяція» означає метод наукового дослідження, що полягає в поширенні висновків, отриманих зі спостережень за однією частиною явища, на іншу його частину. У вузькому значенні – це визначення по ряду даних функції інших її значень поза цим рядом [15].

Екстраполяція полягає у вивченні сформованих у минулому і сьогоденні стійких тенденцій економічного розвитку і перенесення їх на майбутнє.

Прогноз визначає очікувані варіанти економічного розвитку виходячи з гіпотези, що основні фактори і тенденції минулого періоду збережуться на період прогнозу або що можна обґрунтувати і врахувати напрямок їхніх змін у розглянутій перспективі. Подібна гіпотеза висувається виходячи з інертності економічних явищ і процесів [29].

Суть прогнозної екстраполяції полягає в отриманні майбутніх даних процесу, що досліджується. Для цього початкові дані діляться на дві частини (два періоди): 1-k I (k+1) = n. За даними першої частини, умовно прийнятої за «передісторію», будується рівняння (модель), на базі якої складається прогноз для другої частини (другого періоду), результати якого потім порівнюються з фактичними даними.

Методи прогнозної екстраполяції поділяються на дві групи:

1) екстраполяція закономірностей розвитку – вивчення процесу на основі його передісторії, виявлення загальних та усталених тенденцій його розвитку;

2) багатофакторне прогнозування – дослідження впливу певної множини факторів на досліджуваний процес [170]

А.С. Чвалюк пропонує використовувати таку модель для прогнозу споживання продукції на наступні періоди:

$$\overline{\Delta y} = \frac{y_n - y_1}{n-1} \text{ (3.1.)}$$

де Δy – середній абсолютний приріст за досліджуваний період; y_n – кінцеве значення досліджуваного періоду; y_1 – початкове значення досліджуваного періоду; n – кількість значень досліджуваного періоду.

За середнім коефіцієнтом росту модель прогнозування має вигляд:

$$\overline{k_{\text{пр}}} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}} \quad (3.2.)$$

де $\overline{k_{\text{пр}}}$ – коефіцієнт росту; y_n – кінцеве значення досліджуваного періоду; y_1 – початкове значення досліджуваного періоду.

Отже, на основі побудованих вище моделей прогнозування було здійснено аналіз споживання продукції хімічної промисловості 2014–2015 роки, а також проведено прогноз виробництва на 2015–2017 роки на основі даних державної служби статистики України щодо обсягів виробництва промислової продукції у 2014–2015 роках (Таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1.

Виробництво основних видів промислової продукції за 2011–2013 роки.*

Підгалузь	2011	2012	2013	2012/2011	2013/2012
1	2	3	4	5	6
Основної хімії	**10471,99**	**10004,1**	**8073,16**	**-4%**	**-19%**
Барвники синтетичні органічні та препарати, виготовлені на їх основі; продукти синтетичні органічні, що їх використовують як флуоресцентні агрохім або люмінофори; лаки кольорові та препарати, виготовлені на їх основі, т	5490	6360	7457	16%	17%
Кислота сірчана; олеум, тис.т	1639	1454	1217	-11%	-16%
Гідроксид натрію (сода каустична) у водному розчині (їдкий натрій або сода рідка), тис.т	159	131	62,9	-18%	-52%
Вуглеводні циклічні, тис.т	309	239	140	-23%	-41%
Аміак безводний, тис.т	5262	5049	4237	-4%	-16%
Сечовина, тис.т N	1833	1800	1355	-2%	-25%
Нітрат амонію (крім у таблетках, подібних формах або упаковках вагою 10 кг і менше), тис.т N	817	870	772	6%	-11%
Полімери етилену в первинних формах, тис.т	104	75,3	13,2	-28%	-82%
Полімери вінілхлориду або олефінів галогенованих інших, у первинних формах, тис.т	145	191	88,6	32%	-54%

Продовження таблиці 3.1.

1	2	3	4	5	6
Смоли карбамідні та тіокарбамідні, смоли меламінові, в первинних формах, тис.т	174	165	155	-5%	-6%
Смоли амінові інші, смоли фенольні та поліуретани, в первинних формах, тис.т	24,5	23,4	25	-4%	7%
Будівельної хімії	**188,2**	**188,2**	**182,4**	**0%**	**-3%**
Фарби та лаки на основі акрилових або вінілових полімерів, у водному середовищі, тис.т	79,2	86,2	89,6	9%	4%
Фарби та лаки на основі поліефірів, акрилових і вінілових полімерів, у неводному середовищі; розчини, тис.т	109	102	92,8	-6%	-9%
Побутової хімії	**254,5**	**287**	**306,9**	**13%**	**7%**
Мило, речовини і засоби поверхнево-активні органічні, що їх використовують як мило; папір, вата, повсть, фетр і матеріали неткані, просочені або покриті милом чи мийним засобом, тис.т	17,5	17	16,9	-3%	-1%
Засоби мийні та засоби для чищення, тис.т	237	270	290	14%	7%
Хімічної фармацевтики	**41,161**	**44,453**	**50,93**	**8%**	**15%**
Препарати лікарські, що містять пеніцилін та інші антибіотики, т	955	939	1100	-2%	17%
Препарати лікарські, що містять гормони і не містять антибіотики, т	106	114	130	8%	14%
Препарати лікарські, що містять алкалоїди або їх похідні, і не містять гормони чи антибіотики, тис.т	40,1	43,4	49,7	8%	15%
гумові вироби	**181,7**	**292**	**276,4**	**257%**	**-5%**
Шини пневматичні гумові нові для автобусів, вантажних автомобілів або літаків, тис.шт.	81,7	106	95,4	30%	-10%
Шини для сільськогосподарських машин; шини пневматичні гумові інші нові, тис.шт.	100	186	181	-	-3%
Виробництва поліетилену та поліетиленової плівки	**69,2**	**75**	**74**	**8%**	**-1%**

Продовження таблиці 3.1.

1	2	3	4	5	6
Мішки та пакети (у т.ч. агрохімія), з полімерів етилену (не включаючи із синтетичних текстильних матеріалів), тис.т	69,2	75	74	8%	-1%
Виробництва пластмаси та пластмасових виробів	**17,5**	**16,7**	**18,2**	**-5%**	**9%**
Посуд столовий і кухонний, інші вироби домашнього вжитку та вироби для туалетних кімнат, з пластмас, тис.т	17,5	16,7	18,2	-5%	9%
Всього	**11124,251**	**10907,4**	**8981,9**	**-2%**	**-18%**

* *Джерело: [66]*

Середній абсолютний приріст споживання продукції та прогноз на 2015–2017 роки за підгалузями хімічної промисловості відображено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Середній абсолютний приріст споживання продукції та прогноз на 2015–2017 роки за підгалузями хімічної промисловості в Україні (тис. грн.)*

Підгалузь	Січень-червень 2014	Липень-грудень 2014	Січень-червень 2015	$\overline{\Delta y}$	Липень-грудень 2015	Січень-червень 2016	Липень-грудень 2016	Січень-червень 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основної хімії	18120,2	16794,9	25712,4	3796,1	29508,5	33304,6	37100,7	40896,8
Будівельної хімії	1289	1265,6	1566,5	138,75	1705,25	1844	1982,75	2121,5
Побутової хімії	2565,3	3432	3315,5	375,1	3690,6	4065,7	4440,8	4815,9
Хімічної фармацевтики	6412,6	7991,1	9207,7	1397,6	10605,3	12002,8	13400,4	14797,9
Виробництва гумових виробів	1397,6	1575,1	1447,4	24,9	1472,3	1497,2	1522,1	1547
Виробництва пластмаси та поліетиленової плівки	8211,5	11075,2	11680,3	1734,4	13414,7	15149,1	16883,5	18617,9
Всього	37996,2	42133,9	52929,8	-	60396,6	67863,4	75330,2	82797

**Джерело: складено автором за даними [66]*

Середній коефіцієнт росту споживання продукції та прогноз на 2015–2017 роки за підгалузями хімічної промисловості відображено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Середній коефіцієнт росту споживання продукції та прогноз на 2015-2017 роки за підгалузями хімічної промисловості в Україні (тис. грн.)*

Підгалузь	Січень-червень 2014	Липень-грудень 2014	Січень-червень 2015	$\overline{k_{\text{пр}}}$	Липень-грудень 2015	Січень-червень 2015	Липень-грудень 2016	Січень-червень 2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основної хімії	18120,2	16794,9	25712,4	0,209	31099,0	37614,1	45494,1	55024,9
Будівельної хімії	1289	1265,6	1566,5	0,108	1735,1	1921,9	2128,8	2357,9
Побутової хімії	2565,3	3432	3315,5	0,146	3800,3	4356,0	4992,9	5723,0
Хімічної фармацевтики	6412,6	7991,1	9207,7	0,218	11214,4	13658,5	16635,2	20260,6
Виробництва гумових виробів	1397,6	1575,1	1447,4	0,018	1473,2	1499,4	1526,1	1553,3
Виробництва пластмаси та поліетиленової плівки	8211,5	11075,2	11680,3	0,211	14147,4	17135,5	20754,8	25138,6
Всього	37996,2	42133,9	52929,8	0,197	63331,3	75776,8	90668,0	108485,6

**Джерело: розраховано автором*

Зазначені моделі прогнозування характеризуються значним недоліком, який полягає в тому, що використані аналітичні показники залежать від крайніх значень досліджуваного періоду. У прогнозуванні не враховуються проміжні значення, у результаті чого виникають значні відхилення у розрахунках. Для подолання цього недоліку використовують метод середньої плинної, суть якого полягає в заміні фактичних рівнів y_t середніми за певними інтервалами [136].

Модель прогнозування побудована на основі методу середньої плинної відображається у вигляді такої залежності:

$$\Delta x_{t+1} = \omega_i \Delta x_t + \omega_{i-1} \Delta x_{t-1} + \omega_{i-2} \Delta x_{t-2} + \cdots + \omega_{i-(n-1)} \Delta x_{t-(n-1)}$$

де n – кількість років «передісторії».

Коефіцієнт ω_i розраховується за формулою:

$$\omega_i = \frac{i \cdot \beta}{n} \text{ (3.3.)}$$

де i – число, яке означає послідовний натуральний ряд «передісторії», починаючи з останнього; β-визначається на основі даних табл. 3.4. [170].

Таблиця 3.4.

Залежність середньої плинної від періоду прогнозування.*

Кількість розрахункових періодів (n)	ω_{i1}	ω_{i2}	ω_{i3}	ω_{i4}	ω_{i5}	ω_{i6}	ω_{i7}
1	2	3	4	5	6	7	8
2 періоди	0,667	0,333					
3 періоди	0,500	0,333	0,167				
4 періоди	0,400	0,300	0,200	0,100			
5 періоди	0,333	0,267	0,200	0,133	0,067		
6 періоди	0,286	0,238	0,190	0,143	0,095	0,048	
7 періоди	0,250	0,214	0,179	0,143	0,107	0,071	0,036

**Джерело: доповнено автором [73]*

Метод середньої плинної характеризується тим, що більший вплив на прогнозоване значення має той рівень показника, що знаходиться до нього ближче. Проте, даний метод має недолік – ряд ковзних середніх коротший за первинний ряд на 2р рівнів, а тому втрачається інформація про крайні члени ряду [73].

Таблиця 3.5.

Прогноз обсягів споживання продукції підгалузями хімічної промисловості методом середньої плинної на 2015–2017 роки піврічні показники (тис. грн.)*

Підгалузь	*Січень-червень 2014*	*Липень-грудень 2014*	*Січень-червень 2015*	*Липень-грудень 2015*	*Січень-червень 2016*	*Липень-грудень 2016*	*Січень-червень 2017*	*Липень-грудень 2017*
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основної хімії	18120	16795	25712	27798	31589	35382	39172	42960
Будівельної хімії	1289	1266	1567	1651	1790	1928	2067	2205
Побутової хімії	2565	3432	3316	3855	4230	4606	4982	5357

Продовження таблиці 3.5.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Хімічної фармацевтики	6413	7991	9208	10666	12063	13461	14859	16257
Виробництва гумових виробів	1398	1575	1447	1523	1548	1573	1598	1624
Виробництва пластмаси та поліетиленової плівки	8212	11075	11680	13792	15527	17262	18998	20734
Всього	37996	42134	52930	59285	66748	74213	81676	89137

**Джерело: розраховано автором*

Сумування показників обсягу споживання продукції по рокам дав наступні результати (таблиця 3.6.).

Таблиця 3.6.

Прогноз обсягів споживання продукції підгалузями хімічної промисловості методом середньої плинної на 2015–2017 роки піврічні показники (тис. грн.).*

Підгалузь	*2015*	*2016*	*2017*
Основної хімії	53510	66971	82132
Будівельної хімії	3218	3718	4272
Побутової хімії	7170	8836	10339
Хімічної фармацевтики	19873	25524	31116
Виробництва гумових виробів	2971	3122	3222
Виробництва пластмаси та поліетиленової плівки	25472	32790	39733
Всього	112214	140961	170813

**Джерело: розраховано автором*

Не менш важливим фундаментальним фактором ринку є прогнозування пропозиції на продукцію. Нами були розраховані лінії тренда за допомогою програмного забезпечення MS Exel 2007 та проведена екстраполяція даних для визначення прогнозних обсягів виробництва продукції підприємствами хімічної промисловості на 2015–2016 роки (рис.3.1.–3.7.)

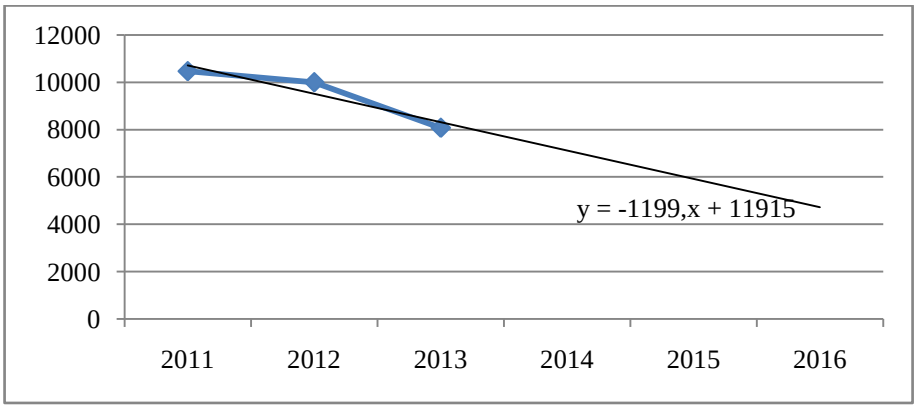

Рис. 3.1. Прогнозні значення виробництва продукції основної хімії у 2015–2016 роках*

**Джерело: побудовано автором*

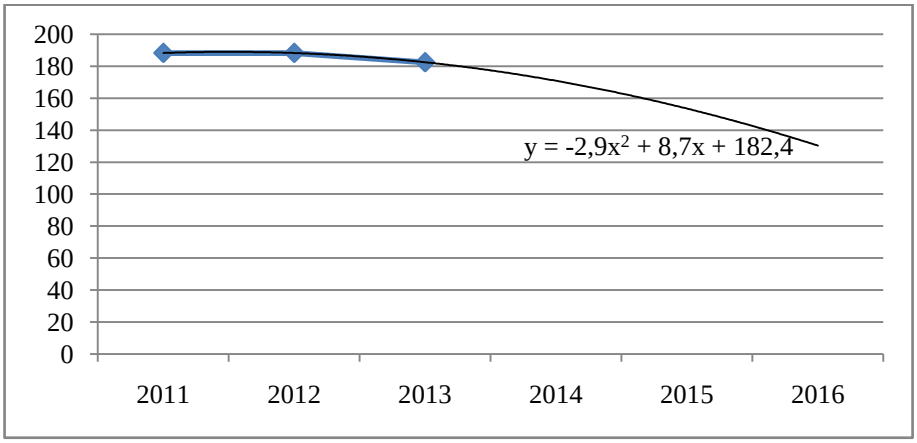

Рис. 3.2. Прогнозні значення виробництва продукції будівельної хімії у 2015–2016 роках.*

**Джерело: побудовано автором*

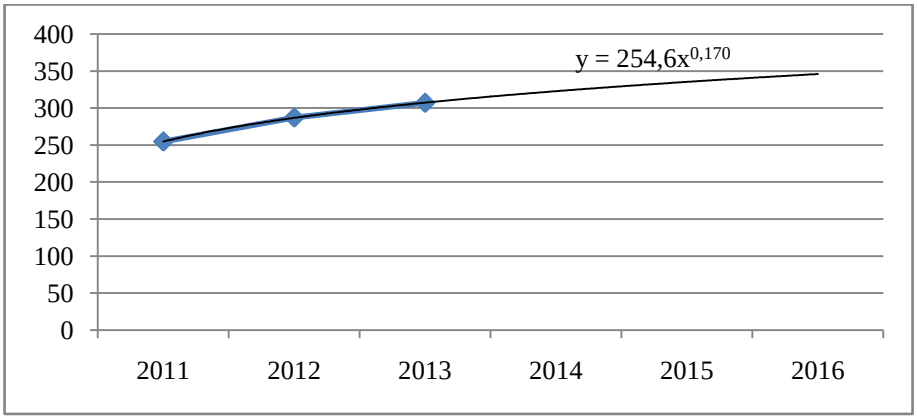

Рис. 3.3. Прогнозні значення виробництва продукції побутової хімії у 2015–2016 роках.*

**Джерело: побудовано автором*

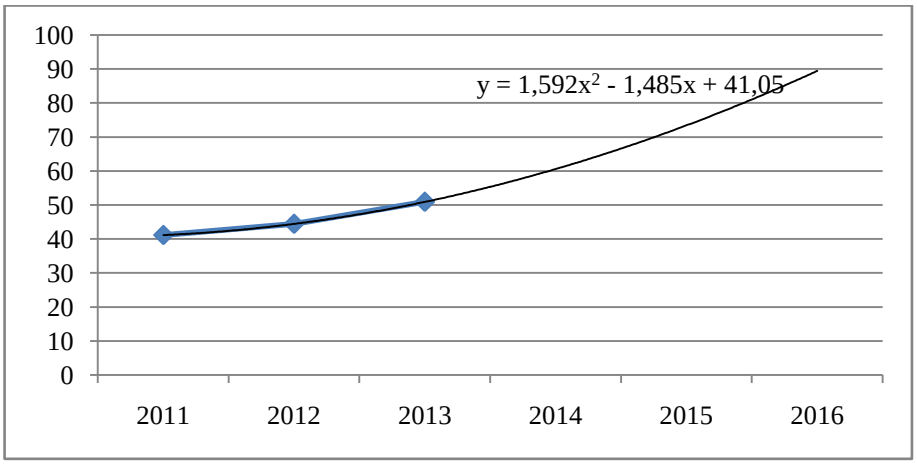

Рис. 3.4. Прогнозні значення виробництва продукції хімічної фармацевтики у 2015–2016 роках.*

**Джерело: побудовано автором*

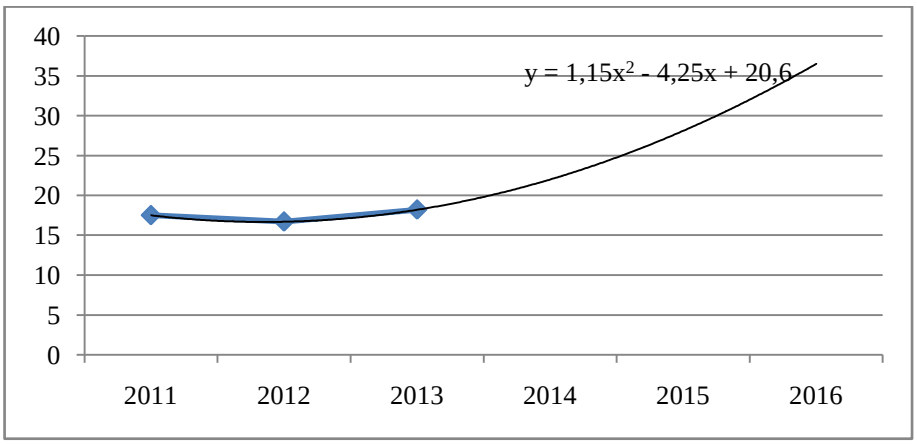

Рис. 3.5. Прогнозні значення виробництва пластмасових виробів у 2015–2016 роках.*

**Джерело: побудовано автором*

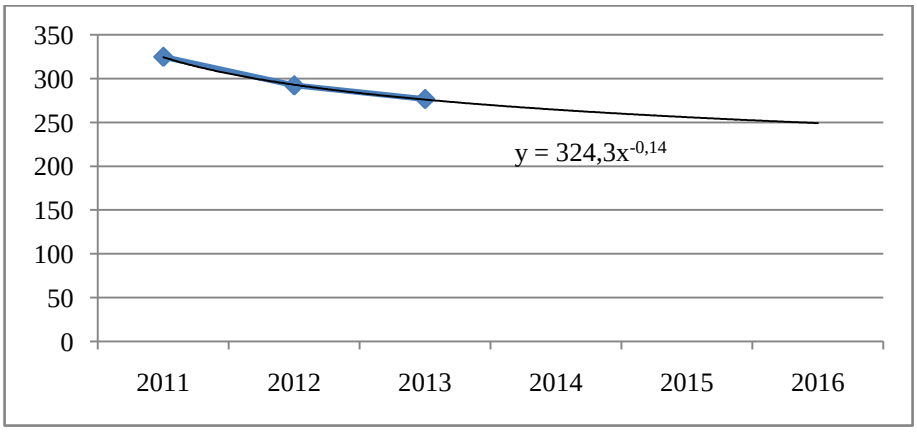

Рис. 3.6. Прогнозні значення виробництва гумових виробів у 2015–2016 роках.*

**Джерело: побудовано автором*

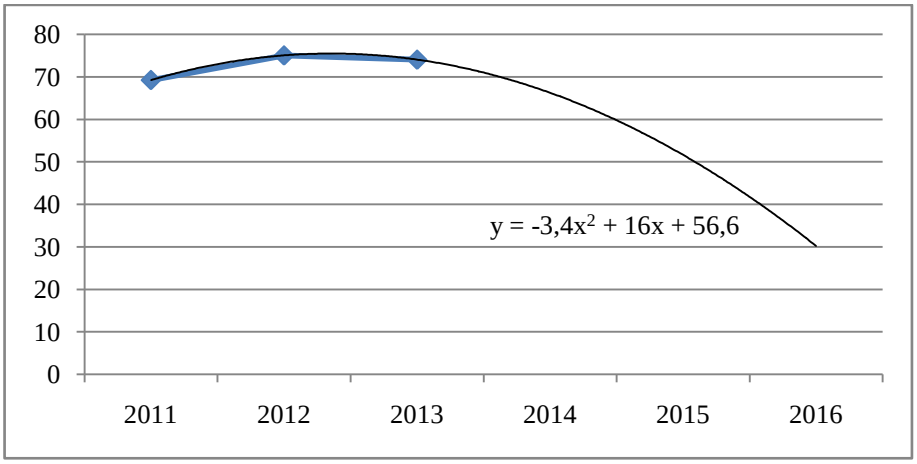

Рис. 3.7. Прогнозні значення виробництва поліетиленових виробів у 2015–2016 роках.*

**Джерело: побудовано автором*

Обчисливши рівняння, що описує лінію тренду, отримали такі результати (таблиця 3.7.):

Таблиця 3.7.

Прогнозні значення виробництва хімічної продукції в Україні у 2015–2016 роках методом екстраполяції даних (тис. т.).*

Підгалузь	2012	2013	2014	2015	2016	Темп змін			
						2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015
Основної хімії	10004	8073	7119	5920	4721	-19%	-12%	-17%	-20%
Побутової хімії	287	306,9	322,3	334,7	345,3	7%	5%	4%	3%
Виробництва гумових виробів	292	276,4	267,1	258,9	252,3	-5%	-3%	-3%	-3%
Будівельної хімії	188,2	182,4	170,8	153,4	130,2	-3%	-6%	-10%	-15%
Виробництва поліетилену та поліетиленової плівки	75	74	66,2	51,6	30,2	-1%	-11%	-22%	-41%
Хімічної фармацевтики	44,5	50,93	60,6	73,4	89,4	14%	19%	21%	22%
Виробництва пластмаси та пластмасових виробів	16,7	18,2	22	28,1	36,5	9%	21%	28%	30%
Всього	10907	8982	8027,9	6820,1	5605	-18%	-11%	-15%	-18%

**Джерело: розраховано автором*

У складних економічних умовах, при економічній кризі проста екстраполяція даних втрачає актуальність, оскільки вони базуються на припущенні про незмінність тенденцій розвитку. Тобто гіпотеза економічного припущення побудована на аналогічній послідовності дій середовища функціонування підприємства з минулого в майбутнє. Оскільки цей метод не враховує можливу зміну факторів впливу, він є недоречним для прогнозування в довгостроковому періоді.

Відомі також експертні методи прогнозування, що базуються на знаннях та досвіді провідних спеціалістів. Вони враховують інші, можливі, проте не позбавлені суб'єктивізму фактори впливу і здебільшого формуються на основі екстраполяції даних з урахуванням досвіду експерта.

З. Є. Шершньова основну увагу приділяє методам моделювання, що являють собою досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що мають спільну рису – спробу побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, особливо (в межах можливості) їхньої динаміки, щоб на їх основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень [174].

Методом моделювання, що дозволяє глибоко та всебічно дослідити соціально-економічні процеси, є метод Н. В. Шаланова, що ґрунтується на моделюванні Марківського процесу, під яким розуміють випадковий процес в економічній системі, якщо для нього характерна в кожний момент часу t_{ij} ймовірність стану системи в майбутньому, що залежить тільки від теперішнього стану і не залежить від попередніх подій [172]. Перевагою цієї методики є можливість використання аналізу тенденції розвитку за короткий період часу та перенесення її на наступний період.

На основі даних Державного комітету статистики (таблиця 3.1.) зведена таблиця обсягів виробництва основних видів продукції хімічної промисловості за 2012–2013 роки.

Таблиця 3.8.

Виробництво основних видів продукції хімічної промисловості за 2012–2013 роки (тис. т.).*

Підгалузь	2012	2013	2013/2012
1	2	3	4
Основної хімії	10004,1	8073,2	-19%
Будівельної хімії	188,2	182,4	-3%
Побутової хімії	287	306,9	7%
Хімічної фармацевтики	44,5	50,93	15%
Гумових виробів	292	276,4	-5%
Виробництва поліетилену та поліетиленової плівки	75	74	-1%
Виробництва пластмаси та пластмасових виробів	16,7	18,2	9%
Всього	*10907,4*	*8982,0*	*-18%*

**Джерело: складено за даними [66]*

Послідовність обрахунків прогнозування обсягів виробництва можна представити таким чином:

$$\Delta x_1 = \begin{pmatrix} 8982 & - & 10907{,}4 \\ 8073{,}2 & - & 10004{,}1 \\ 306{,}9 & - & 287 \\ 276{,}4 & - & 292 \\ 182{,}4 & - & 188{,}2 \\ 74 & - & 75 \\ 50{,}93 & - & 44{,}5 \\ 18{,}2 & - & 16{,}7 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} -1925{,}4 \\ -1930{,}9 \\ 19{,}9 \\ -15{,}6 \\ -5{,}8 \\ -1 \\ 6{,}43 \\ 1{,}5 \end{pmatrix}$$

$$r_{12} = \frac{-1925{,}4}{8073{,}2*7}; r_{13} = \frac{-1925{,}4}{306{,}9*7}; r_{14} = \frac{-1925{,}4}{276{,}4*7}; r_{15} = \frac{-1925{,}4}{182{,}4*7}; r_{16} = \frac{-1925{,}4}{74*7}; r_{17} = \frac{-1925{,}4}{50{,}93*7}; r_{18} = \frac{-1925{,}4}{18{,}2*7};$$

$$r_{21} = \frac{-1930{,}9}{8073{,}2*7}; r_{23} = \frac{-1930{,}9}{306{,}9*7}; r_{24} = \frac{-1930{,}9}{276{,}4*7}; r_{25} = \frac{-1930{,}9}{182{,}4*7}; r_{26} = \frac{-1930{,}9}{74*7};$$

$$r_{27} = \frac{-1930{,}9}{50{,}93*7}; r_{28} = \frac{-1930{,}9}{18{,}2*7};$$

$$r_{31} = \frac{19,9}{8073,2*7}; r_{32} = \frac{19,9}{306,9*7}; r_{34} = \frac{19,9}{276,4*7}; r_{35} = \frac{19,9}{182,4*7}; r_{36} = \frac{19,9}{74*7};$$

$$r_{37} = \frac{19,9}{50,93*7}; r_{38} = \frac{19,9}{18,2*7};$$

$$r_{41} = \frac{-15,6}{8073,2*7}; r_{42} = \frac{-15,6}{306,9*7}; r_{43} = \frac{-15,6}{276,4*7}; r_{45} = \frac{-15,6}{182,4*7}; r_{46} = \frac{-15,6}{74*7};$$

$$r_{47} = \frac{-15,6}{50,93*7}; r_{48} = \frac{-15,6}{18,2*7};$$

$$r_{51} = \frac{-5,8}{8073,2*7}; r_{52} = \frac{-5,8}{306,9*7}; r_{53} = \frac{-5,8}{276,4*7}; r_{54} = \frac{-5,8}{182,4*7}; r_{56} = \frac{-5,8}{74*7};$$

$$r_{57} = \frac{-5,8}{50,93*7}; r_{58} = \frac{-5,8}{18,2*7};$$

$$r_{61} = \frac{-1}{8073,2*7}; r_{62} = \frac{-1}{306,9*7}; r_{63} = \frac{-1}{276,4*7}; r_{64} = \frac{-1}{182,4*7}; r_{65} = \frac{-1}{74*7};$$

$$r_{67} = \frac{-1}{50,93*7}; r_{68} = \frac{-1}{18,2*7};$$

$$r_{71} = \frac{6,43}{8073,2*7}; r_{72} = \frac{6,43}{306,9*7}; r_{73} = \frac{6,43}{276,4*7}; r_{74} = \frac{6,43}{182,4*7}; r_{75} = \frac{6,43}{74*7};$$

$$r_{76} = \frac{6,43}{50,93*7}; r_{78} = \frac{6,43}{18,2*7};$$

$$r_{81} = \frac{1,5}{8073,2*7}; r_{82} = \frac{1,5}{306,9*7}; r_{83} = \frac{1,5}{276,4*7}; r_{84} = \frac{1,5}{182,4*7}; r_{85} = \frac{1,5}{74*7};$$

$$r_{86} = \frac{1,5}{50,93*7}; r_{87} = \frac{1,5}{18,2*7}.$$

Обчислимо коефіцієнти перехідної матриці переходу ознак, записавши їх у квадратну матрицю з нулями по діагоналі. Отримаємо матрицю росту:

E-R=

0	-0,03407	-0,89624	-0,99514	-1,50799	-3,71699	-5,40069	-15,1130
-0,03071	0	-0,89880	-0,99798	-1,51230	-3,72761	-5,41612	-15,1562
0,00032	0,00035	0	0,01029	0,01559	0,03842	0,05582	0,15620
-0,00025	-0,00028	-0,00726	0	-0,01222	-0,03012	-0,04376	-0,12245
-0,00009	-0,00010	-0,00270	-0,00300	0	-0,01120	-0,01627	-0,04553
-0,00002	-0,00002	-0,00047	-0,00052	-0,00078	0	-0,00280	-0,00785
0,00010	0,00011	0,00299	0,00332	0,00504	0,01241	0	0,05047
0,00002	0,00003	0,00070	0,00078	0,00117	0,00290	0,00421	0

Далі знайдемо різницю між одиничною матрицею *E* та матрицею росту *R*.

$$E\text{-}R = \begin{pmatrix} 1 & 0{,}03407 & 0{,}89624 & 0{,}99514 & 1{,}50799 & 3{,}71699 & 5{,}40069 & 15{,}11303 \\ 0{,}03071 & 1 & 0{,}89880 & 0{,}99798 & 1{,}51230 & 3{,}72761 & 5{,}41612 & 15{,}15620 \\ -0{,}00032 & -0{,}00035 & 1 & -0{,}01029 & -0{,}01559 & -0{,}03842 & -0{,}05582 & -0{,}15620 \\ 0{,}00025 & 0{,}00028 & 0{,}00726 & 1 & 0{,}01222 & 0{,}03012 & 0{,}04376 & 0{,}12245 \\ 0{,}00009 & 0{,}00010 & 0{,}00270 & 0{,}00300 & 1 & 0{,}01120 & 0{,}01627 & 0{,}04553 \\ 0{,}00002 & 0{,}00002 & 0{,}00047 & 0{,}00052 & 0{,}00078 & 1 & 0{,}00280 & 0{,}00785 \\ -0{,}00010 & -0{,}00011 & -0{,}00299 & -0{,}00332 & -0{,}00504 & -0{,}01241 & 1 & -0{,}05047 \\ -0{,}00002 & -0{,}00003 & -0{,}00070 & -0{,}00078 & -0{,}00117 & -0{,}00290 & -0{,}00421 & 1 \end{pmatrix}$$

Наступним кроком знайдемо обернену матрицю до отриманої $(E-R)^{-1}$, в результаті чого знайдемо матричний мультиплікатор, який демонструє взаємозв'язок вектора поточних даних з вектором значень періодичних періодів.

$$(E\text{-}R)^{-1} = \begin{pmatrix} 1{,}00035 & -0{,}03489 & -0{,}87825 & -0{,}99220 & -1{,}49821 & -3{,}68322 & -5{,}24667 & -14{,}77289 \\ -0{,}03145 & 1{,}00026 & -0{,}88399 & -0{,}99868 & -1{,}50800 & -3{,}70730 & -5{,}28097 & -14{,}86946 \\ 0{,}00031 & 0{,}00035 & 0{,}99954 & 0{,}00985 & 0{,}01487 & 0{,}03656 & 0{,}05208 & 0{,}14665 \\ -0{,}00025 & -0{,}00028 & -0{,}00695 & 1{,}00027 & -0{,}01186 & -0{,}02916 & -0{,}04154 & -0{,}11697 \\ -0{,}00009 & -0{,}00010 & -0{,}00258 & -0{,}00291 & 1{,}00017 & -0{,}01080 & -0{,}01539 & -0{,}04334 \\ -0{,}00002 & -0{,}00002 & -0{,}00044 & -0{,}00050 & -0{,}00076 & 1{,}00008 & -0{,}00265 & -0{,}00745 \\ 0{,}00010 & 0{,}00011 & 0{,}00279 & 0{,}00316 & 0{,}00476 & 0{,}01171 & 0{,}99897 & 0{,}04698 \\ 0{,}00002 & 0{,}00003 & 0{,}00066 & 0{,}00074 & 0{,}00112 & 0{,}00275 & 0{,}00392 & 0{,}99939 \end{pmatrix}$$

Вектори прогнозних значень на 2014 (x_3) і 2015 рік (x_4) отримаємо множенням мультиплікатора і вектора поточних значень:

$$x_3 = (E-R)^{-1} \cdot x_2 = \begin{matrix} 7077{,}8 \\ 6156{,}5 \\ 325{,}8 \\ 261{,}3 \\ 176{,}8 \\ 73{,}0 \\ 57{,}0 \\ 19{,}6 \end{matrix}$$

$$x_4 = (E-R)^{-1} \cdot x_3 = \begin{matrix} 5197{,}3 \\ 4256{,}5 \\ 343{,}7 \\ 246{,}8 \\ 171{,}4 \\ 72{,}1 \\ 62{,}7 \\ 21{,}0 \end{matrix}$$

$$x_5 = (E - R)^{-1} \cdot x_4 = \begin{matrix} 3342{,}9 \\ 2375{,}3 \\ 360{,}6 \\ 232{,}8 \\ 166{,}3 \\ 71{,}2 \\ 68{,}0 \\ 22{,}2 \end{matrix}$$

Проаналізуємо отримані дані (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9.

Прогнозні значення виробництва хімічної продукції в Україні методом багатовимірного аналізування у 2015– 2016 роках (тис. т.).*

	2012	2013	2014	2015	2016	Темп змін			
						2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015
Основна хімія	10004	8073	6157	4257	2375	-19%	-24%	-31%	-44%
Побутова хімія	287	306,9	325,8	343,7	360,6	7%	6%	5%	5%
Виробництва гумових виробів	292	276,4	261,3	246,8	232,8	-5%	-5%	-6%	-6%
Будівельна хімія	188,2	182,4	176,8	171,4	166,3	-3%	-3%	-3%	-3%
Виробництва поліетилену та поліетиленової плівки	75	74	73,0	72,1	71,2	-1%	-1%	-1%	-1%
Хімічної фармацевтики	44,5	50,93	57,0	62,7	68,0	14%	12%	10%	8%
Виробництва пластмаси та пластмасових виробів	16,7	18,2	19,6	21,0	22,2	9%	8%	7%	6%
Всього	10907	8982	7078	5197	3343	-18%	-21%	-27%	-36%

**Джерело: розраховано автором*

Аналіз даних засвідчує, що запропонований метод дає можливість спрогнозувати обсяги виробництва товарів, при цьому зберігає структуру виробництва та впливу змін.

Прогнозування кон’юнктури ринку продукції підприємств хімічної промисловості методом багатовимірного аналізування враховує взаємодію між

прогнозованими процесами, проте він ефективний для використання у короткостроковому періоді.

Зведемо прогнозні показники виробництва у таблицю для порівняння. (таблиця 3.10.)

Таблиця 3.10.

Порівняння прогнозних значень споживання продукції на 2015 рік різними методами прогнозування (тис. т.).*

Підгалузь	2015			Середнє прогнозне значення
	Метод серед-ньої плинної	Середній коефіцієнт росту	Середній абсолют-ний приріст	
Основної хімії	53510	56811,4	55220,9	55181
Будівельної хімії	3218	3301,6	3271,75	3264
Побутової хімії	7170	7115,8	7006,1	7097
Хімічної фармацевтики	19873	20422,1	19812,95	20036
Гумових виробів	2971	2920,6	2919,7	2937
Пластмаси та поліетиленової плівки	25472	25827,7	25095	25465
Всього	112214	116261,1	113326,4	113934

**Джерело: розраховано автором*

Таблиця 3.11.

Порівняння прогнозних значень виробництва основних видів продукції хімічної промисловості на 2015 рік методами багатовимірного прогнозування та екстраполяції даних (тис. т.).*

Підгалузь	Екстраполяції даних	Багатовимірного аналізування	Середнє прогнозне значення
1	2	3	4
Основної хімії	5920	4257	5088,5
Будівельної хімії	334,7	343,7	339,2
Побутової хімії	258,9	246,8	252,85

Продовження таблиці 3.11.

1	2	3	4
Хімічної фармацевтики	153,4	171,4	162,4
Виробництва гумових виробів	51,6	72,1	61,85
Виробництва поліетилену та поліетиленової плівки	73,4	62,7	68,05
Виробництва пластмаси та пластмасових виробів	28,1	21,0	24,55
Всього	6820,1	5197	6008,55

**Джерело: розраховано автором*

Прогнозування основних показників розвитку підприємств хімічної промисловості різними методами прогнозування виявили незначні відхилення прогнозних величин.

Таблиця 3.12.

Прогнозні значення виробництва та споживання продукції хімічної промисловості на 2015–2017 роки різними методами прогнозування (тис. т.).*

	Виробництво			Споживання		
Підгалузь	2015	2016	Темп змін 2016/ 2015	2015	2016	Темп змін 2016/ 2015
Основної хімії	5088,5	3548	-43%	55181	81829	33%
Будівельної хімії	339,2	352,95	4%	3264	4103	20%
Побутової хімії	252,85	242,55	-4%	7097	9603	26%
Хімічної фармацевтики	162,4	148,25	-10%	20036	30206	34%
Гумових виробів	61,85	50,7	-22%	2937	3090	5%
Поліетилену та поліетиленової плівки	68,05	78,7	14%	25465	38062	33%
Пластмаси та пластмасових виробів	24,55	29,35	16%			
Всього	6008,55	4474	-34%	113934	166081	31%

**Джерело: розраховано автором*

Споживання продукції хімічної промисловості зростатиме, тобто у стратегічному аспекті її розвиток є актуальним. З таблиці 3.12. видно що

споживання продукції перевищує його виробництво, ця частка заміщується імпортом. Це є прямим свідченням, що на вітчизняному ринку інсує вільна ніша для заповнення продукцією власного виробництва.

Прогнозування виробництва продукції підприємств хімічної промисловості виявило зростання за підгалузями побутової хімії, хімічної фармацевтики, виробництва поліетилену та поліетиленової плівки, виробництва пластмаси та пластмасових виробів і спад виробництва для підгалузей основної хімії, будівельної хімії, виробництва гумових виробів.

3.2. Моделювання стратегії розвитку підприємства на засадах податкової політики

Формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств є складним процесом та потребує комплексу управлінських рішень, оптимізація яких дозволить швидко та ефективно покращити показники їх економічного розвитку.

Одним із шляхів у вирішенні складних економічних питань є моделювання економічних процесів, виникнення та об'єктивна необхідність якого пов'язана прийняттям оптимальних рішень менеджерами та керівниками підприємства.

Це специфічний метод науки, що застосовується для аналізу та синтезу систем управління, а також особливий пізнавальний спосіб, коли суб'єкт дослідження, замість безпосереднього досліджуваного об'єкта пізнання, обирає чи створює подібний до нього допоміжний об'єкт – образ чи модель, досліджує його, а отримані нові знання переносить на об'єкт – оригінал [25].

Результатом моделювання економічного явища є створення моделі, тобто спрощене відображення об'єкта, або спрощений опис реальності [26; 31, с. 14], це може бути рівняння, схема, матриця, графік, таблиця чи діаграма тощо.

Для моделювання формування стратегії розвитку підприємства важливою умовою є врахування чинників, які створюють середовище функціонування і визначають його напрямок. До таких чинників відносяться показники

виробництва та реалізації продукції на ринку, оскільки вони дозволяють спрогнозувати розвиток ринку.

Модель формування стратегії розвитку підприємства на засадах податкової політики здійснюється в такій послідовності:

1. Визначення потенціалу розвитку підприємства.

2. Прогнозування обсягів споживання продукції підприємств хімічної промисловості.

3. Вибору стратегії розвитку підприємства на засадах податкової політики.

Прогнозування обсягів виробництва продукції підприємств хімічної промисловості методами аналізування дав такі результати (табл. 3.12).

Визначення потенціалу розвитку підприємства проводиться у 2 етапи:

а) проводиться оцінка адекватності значень критеріїв внутрішнього середовища підприємства шляхом аналізу даних, згідно з яким значення що перевищують середнє не можуть перевищувати його більше ніж на 15%. Це обмеження допоможе більш точно оцінити потенціал підприємства, оскільки надто розвинений один напрямок по підношенню до всіх інших не дасть достатнього потенціалу розвитку для підприємства в цілому;

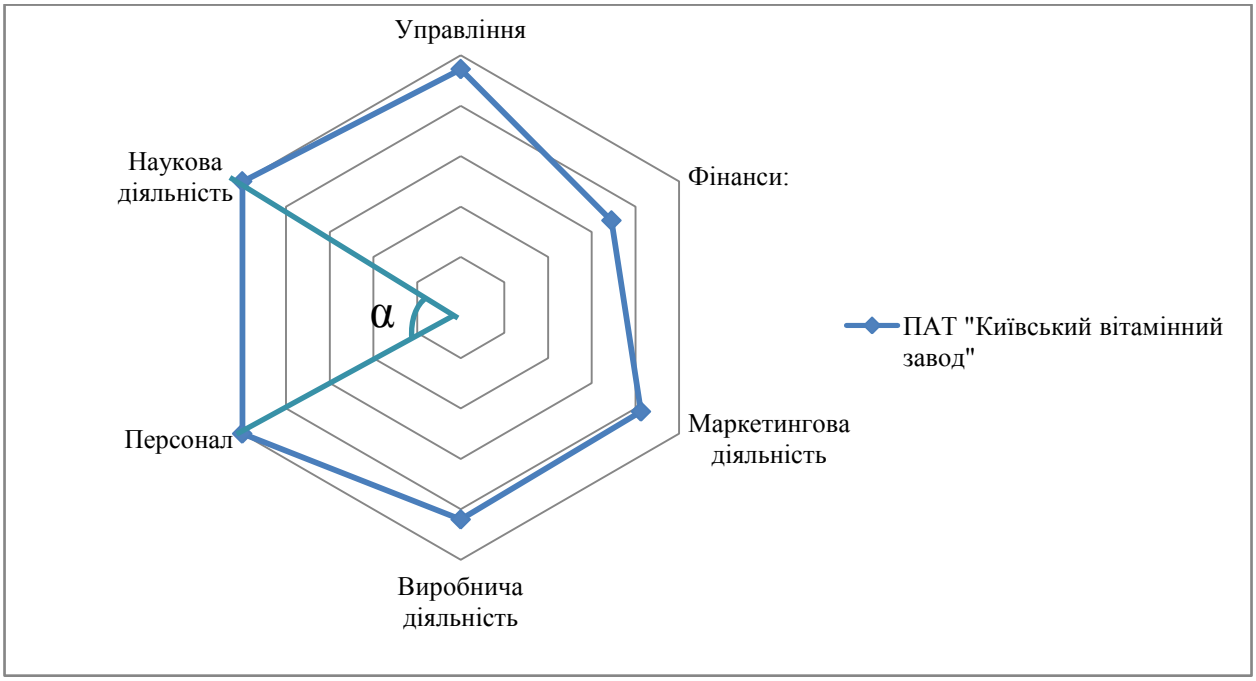

Рис. 3.8 Модель для розрахунку потенціалу розвитку підприємства.*

**Джерело: побудовано автором*

б) оскільки модель для розрахунку потенціалу розвитку підприємства має вигляд рівностороннього шестикутника, величину його потенціалу можна виміряти розрахувавши площу що характеризує показники конкретного підприємства за формулою (3.4);

$$P = \frac{1}{2} sin\alpha \sum_{i=1}^{n} I_n \cdot I_{n+1} \qquad (3.4.)$$

де I_n – значення критерію оцінки внутрішнього середовища підприємства в межах адекватного значення, що характеризує: I_1 – ефективність управління, I_2 – фінансову діяльність, I_3 – маркетингову діяльність, I_4 – виробничу діяльність, I_5 – персонал підприємства, I_6 – наукову роботу, α – кут між променями на рис. 3.8

Таблиця 3.13.

Потенціал розвитку підприємств хімічної промисловості.*

Підприємство	I_1	I_2	I_3	I_4	I_5	I_6	P
1	2	3	4	5	6	7	8
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	3,20	5,90	6,25	4,90	3,25	1,00	36,81
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	6,20	6,85	5,10	7,70	3,70	2,20	66,23
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	4,85	4,60	6,05	7,20	4,15	1,00	45,44
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	4,40	5,05	4,90	7,00	2,80	1,00	38,48
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	6,65	4,65	3,40	3,50	4,55	1,00	30,62
ПАТ «Західна промислова група»	4,40	4,70	3,40	8,10	2,80	1,00	27,93
ПАТ «Луцькпластмас»	4,40	5,35	2,25	5,30	3,70	1,00	25,32
ПАТ «Львівський хімічний завод»	9,75	3,90	4,90	8,20	9,55	10,00	69,76
ПАТ «Рівнеазот»	9,75	5,35	6,75	7,60	7,30	4,40	160,53
ПАТ «Спектр»	4,40	6,50	4,50	7,30	3,70	1,00	11,34
ПАТ «Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	3,20	5,90	6,25	4,90	3,25	1,00	104,57
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	6,20	6,85	5,10	7,70	3,70	2,20	46,12

Продовження таблиці 3.13.

1	2	3	4	5	6	7	8
ПАТ «Київський вітамінний завод»	4,85	4,60	6,05	7,20	4,15	1,00	183,87

**Джерело: розраховано автором*

в) визначення потенціалу підприємства. Розрізняють такі види потенціалу підприємства.

Потужний потенціал мають підприємства з високим рівнем технологій, прогресивним устаткуванням, високою часткою національного ринку та реалізацією продукції на міжнародному ринку, наявними інтелектуальними ресурсами, інвестиційними проектами, патентами, фінансово незалежні, з чіткою стратегією розвитку, їх потенціал становить більше 50% від еталону. Серед досліджуваних підприємств до таких відноситься ПАТ «Київський вітамінний завод».

Високий потенціал характерний для підприємств зі значною часткою ринку, фінансово стабільних, інвестиційно спроможних, з високим рівнем нових технологій та устаткуванням, стратегічним управлінням. До цієї групи відноситься ПАТ «Рівнеазот», ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк».

Достатній потенціал характерний для підприємств із сталою часткою ринку та достатніми виробничими потужностями. Проте вони потребують оновлення та додаткового фінансування інвестиційної діяльності, удосконалення стратегічного планування. Це ПАТ «Львівський хімічний завод», Кам’янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик», ПАТ «Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма», ПАТ «Завод побутової та промислової хімії», ПАТ «Дергачівська райагрохімія».

Слабкий – незначна частка національного ринку, застарілі технології, нестача фінансових ресурсів, недостатня конкурентоспроможність продукції, відсутність бачення подальшого розвитку підприємства. Це ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра», ПАТ «Луцькпластмас», ПАТ «Західна

промислова група», ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів», ПАТ «Спектр».

Обґрунтованя вибору стратегії розвитку підприємства з урахуванням потенціалу та його податкової політики (рис.3.9.). Підприємства з агресивною податковою політикою функціонують в короткостроковому періоді, без стратегічного бачення подальшого розвитку в економічному середовищі. Агресивна податкова політика веде до підвищення тіньової економіки, поширення бюрократії, нестабільного податкового середовища та жорсткого адміністративного тиску. Вона не сумісна з поняттям «розвинена ринкова економіка». Оскільки формування стратегії розвитку передбачає перехід від нижчого рівня до вищого, то підприємствам, що входили до групи 1 і 2 (табл. 3.14.), запропоновано використовувати зважену податкову політику без використання податкових пільг, а підприємствам групи 3 і 4 – зважену податкову політику з використанням податкових пільг.

Потенціал досліджуваних підприємств хімічної промисловості.*

Таблиця 3.14.

Група	Потенціал	Підприємство
1	Потужний	ПАТ «Київський вітамінний завод».
2	Високий	ПАТ «Рівнеазот», ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк».
3	Достатній	ПАТ «Львівський хімічний завод», Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик», ПАТ «Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма», ПАТ «Завод побутової та промислової хімії», ПАТ «Дергачівська райагрохімія».
4	Слабкий	ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра», ПАТ «Луцькпластмас», ПАТ «Західна промислова група», ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів», ПАТ «Спектр».

**Джерело: складено автором*

Матриця вибору стратегії розвитку підприємства на засадах його податкової політики представлена на рис. 3.9.

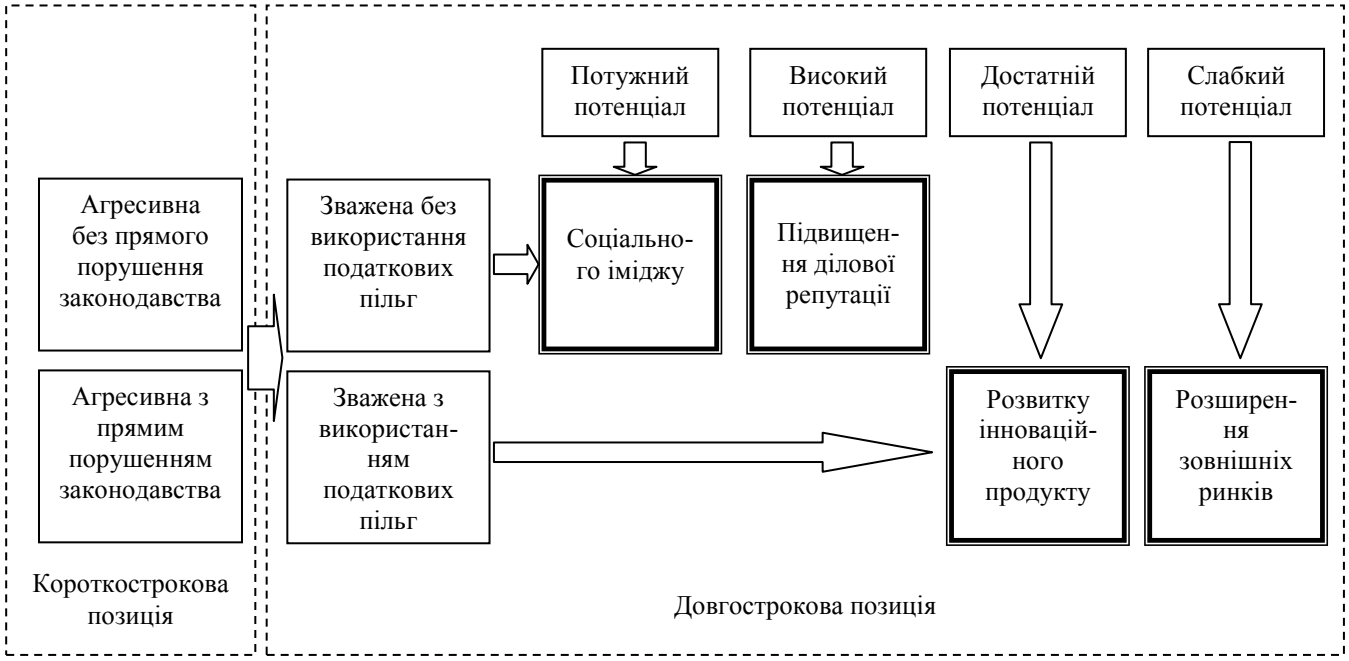

Рис. 3.9. Матриця вибору стратегії розвитку підприємства на засадах його податкової політики.*

**Джерело: побудовано автором*

Із зображення матриці вибору стратегії розвитку підприємства на засадах його податкової політики на рис. 3.9. слідує, що підприємства які використовують агресивну податкову політику з прямим порушенням законодавства та без прямого порушення законодавства функціонують у короктостроковому періоді. Тому, для подальшого розвитку та формування стратегії на довгостроковий період їм слід перейти до започаткування зваженої податкової політики.

Пропонуємо формувати стратегію розвитку на засадах податкової політики залежно від стану внутрішнього середовища підприємства та його потенціалу (табл. 3.14.).

Підприємствам з потужним потенціалом доцільно формувати *стратегію соціального іміджу*. До цієї групи відноситься ПАТ «Київський вітамінний завод, оскільки підприємство має високий потенціал та ресурси, що дозволяють чітко виконувати законодавчі норми та нормативи на основі податкової дисципліни та культури. Долучення підприємства до соціальних заходів забезпечить прихильність споживачів, а враховуючи специфіку підгалузі, створить позитивний імідж та додатковий потік клієнтів.

Створення іміджу – питання стратегічного планування діяльності підприємства. Привабливий імідж фірми може працювати довгі роки і підтримувати підприємство у важких обставинах. Тому при формуванні іміджу слід спиратися (в основному) на ті поняття і матеріальні об’єкти, які асоціюються у споживачів з вічними цінностями життя. Імідж – це складне соціально-психологічне утворення. Його формування залежить не тільки від самої організації, але і від її соціального оточення [76].

Стратегія соціального іміджу будується на добровільному внеску бізнесу у розвиток суспільства в соціальній, економічній та екологічній сферах, пов’язаних з основною діяльністю компанії [110]. Або ж це довгострокове зобов’язання підприємства щодо етичного ведення бізнесу та сприяння економічному розвитку підприємства, громади і суспільства загалом [156].

Перетворивши механізм соціальної відповідальності на засіб досягнення комерційного успіху, підприємства у той же час зацікавлені у підвищенні якості продукції й дотриманні інтересів споживачів, вони є носії розв’язання проблеми зайнятості, гаранти соціальної безпеки, надійні джерела поповнення фінансових засобів, захисники навколишнього середовища, збереження якого створює умови для відтворення та розвитку людської спільноти [107].

В Інституті економіки та прогнозування НАН України, також обговорювали можливості та передумови утвердження в країні соціально відповідального бізнесу, який має передбачати:

а) добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства у соціальній, економічній та екологічній сферах, пов'язаних з основною діяльністю компанії;

б) досягнення комерційного успіху засобами, які цінують етичні принципи, поважають людей, громаду та оберігають навколишнє середовище;

в) обов'язок бізнесструктур робити внесок у сталий економічний розвиток, трудові взаємини з працівниками, їхніми сім'ями, місцевими [110].

Соціальна діяльність підприємницьких структур дозволяє суттєво змінити формат самих соціально-трудових відносин і соціально-психологічних методів управління на підприємствах, дотримання етичних норм поведінки в трудових

колективах, піклування керівництва про задоволення соціальних потреб працівників, їх сімей, поліпшення умов їх існування – все це сприяє гармонізації суспільних відносин на основі розв'язання нагальних соціальних проблем [76]. Таким чином, бізнес разом із державою стає учасником соціальних перетворень, забезпечуючи формування громадянського суспільства.

Отже, все частіше ведення підприємницької діяльності пов'язане з соціальною відповідальністю та перенесенням відповідальності не тільки за результати діяльності підприємства, але й захист його працівників та навколишнього середовища.

ПАТ «Рівнеазот», ПАТ «Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк» мають високий потенціал розвитку, тому їм доцільно використати *стратегією підвищення ділової репутації*, запровадити процедуру прийняття прозорих управлінських рішень з дотриманням податкової дисципліни та податкової культури. Вищеозначене дозволить підвищити імідж, ділову репутацію, а отже, і ринкову вартість підприємства.

Ще Вільям Шекспір писав «У важкий час скарб бережи, що чистою репутацією називається – все інше зітреться з часом» [20].

Успішність підприємства за сучасних умов господарювання багато в чому залежить не тільки від наявності відповідних ресурсів та механізму їх раціонального використання, а від уміння формувати програму дій по створенню та зміцненню конкурентної позиції компанії на ринку. Для цього потрібно створювати стабільні відносини з постачальниками, споживачами, інвесторами.

Експерти сходяться в думці, що гарна репутація робить компанію більше привабливою для інвесторів, підвищує її капіталізацію, дозволяє збільшити дохід, підсилює позиції при виході на нові ринки й забезпечує підтримку широких верств населення [20].

А. С. Остапенко та Т. М. Головченко вважають, що найбільш істотними факторами, які здатні знизити репутацію, виступають неефективність бізнесу, низький рівень менеджменту фірми, проблемні відносини з державою, конфлікти між власниками [121].

Ділова репутація передбачає стабільне фінансове становище, прозорість у роботі з партнерами, готовність відповідати за свої зобов'язання [22].

В останні десятиліття XX ст. підвищений інтерес виник до корпоративної репутації також із боку бізнесу. Причина проста: це, здавалося б, невловиме поняття перетворилося у фінансове – гудвіл – і стало одним з найважливіших нематеріальних активів фірми, оцінюваних у річному бухгалтерському балансі. Світова тенденція полягає в безперервному збільшенні частки нематеріальних активів у вартості компаній. За деякими даними в ринковій вартості західних компаній вартість ділової репутації становить у середньому 20-25%, іноді досягаючи 80%-го рівня (наприклад, компанії, що працюють у сфері інформаційних технологій), а зниження ділової репутації на 1% зумовлює падіння ринкової вартості на кілька відсотків. Хрестоматійним уже став приклад про те, що з 80 млрд 14Зай ., у які оцінюється найдорожчий світовий бленд – Coca-cola, матеріальні активи за різними оцінками, становлять не більше 2-3% [33].

Ділова репутація фірми багато в чому визначає її можливості в залученні коштів, пошуку стратегічних інвесторів та партнерів, оперативності управління, яке може забезпечити побудову відносин із владою, формування попиту й лояльності споживачів. Позитивна ділова репутація є особливо важливою складовою успіху, яка допомагає захистити фірму, збільшити її вартість, отже, впливає на ефективність її діяльності [121].

Займаючись репутаційним менеджментом, керівництво фірми вкладає в її майбутнє, може захистити від зовнішнього тиску і внутрішніх загроз. Це своєрідна «подушка безпеки», яка спрацює в потрібний момент. Ділову репутацію не можна скопіювати або замінити – це унікальна характеристика кожної фірми, рідкісний і унікальний актив, який неможливо купити або отримати без докладання певних зусиль. Вона набувається у процесі розвитку і є невід'ємним елементом фірми [121].

Оскільки ділова репутація допомагає підприємствам успішно функціонувати на ринку, формування зваженої податкової політики постає одним

з важливих інструментаріїв управління, стратегічно важливим активом підприємства.

Слід зазначити, що ділова репутація важлива не лише для поточної діяльності та спрощення налагодження зв'язків з партнерами та споживачами, але й визнається як ціннісна підприємства. Недаремно зарубіжні компанії стільки найбільшу цінність визнають у її надіності, а це є стратегічним активом, який потребує часу.

Враховуючи динамізми та спонтанність розбудови вітчизняної економіки не всі підприємства хімічної промисловості в Україні визнають ділову репутацію за стратегічний актив. Зрозуміло це стане через певний період, проте формувати стратегію потрібно вже зараз. Адже коли її цінність стане широко затребуваною підприємства матимуть готовий її результат.

ПАТ «Львівський хімічний завод», Кам'янець-Подільське, ПАТ «Гіпсовик», ПАТ «Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма», ПАТ «Завод побутової та промислової хімії», ПАТ «Дергачівська райагрохімія» мають достатній потенціал, тому для забезпечення розвитку їх діяльності доцільно формувати *стратегію розвитку інноваційного продукту*.

Все більш узгодженою серед науковців стає думка, що ключовим фактором розвитку економіки в найближчі 10-20 років стане забезпечення науково-технологічного прориву з метою виникнення синергетичних ефектів у різних сферах – традиційних і нових, у першу чергу соціальних (охорона здоров'я, екологія). Технологічний прорив буде забезпечений прогресом, у першу чергу, в галузі нанотехнологій і пов'язаних з ними досягненнями науки. Крім безпосереднього одержання нових технологій і продуктів. очікується широке проникнення нових технологій у традиційні промислові галузі і зміна як характеру виробничих процесів, так і властивостей продукції, що випускається. Якісні зміни наявних виробництв і матеріалів пов'язуються з вибуховим характером досліджень у сфері нанотехнологій [157].

Результатом інноваційної діяльності є забезпечення ефективності функціонування підприємства, що проявляється у збільшенні обсягів продажів як

основи окупності витрат і можливості отримання прибутку. На ефективність інноваційної діяльності впливають науково-технічні, маркетингові, фінансові і управлінські рішення. Важливість інноваційної діяльності для підприємств підтверджується даними опитування 1757 керівників з двадцяти п'яти країн, яке проводилося кампанією Price water house oopers. За результатами дослідження, 43% респондентів вважають інновації важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств. В Україні рівень інноваційної активності підприємств досить низький. За даними Державної служби статистики України, питома вага інноваційно орієнтованих вітчизняних підприємств за період 2008–2010 рр. складає 21%, але за 2011–2012 рр. ця цифра знизилася на 0,6%. Дослідження підприємств за типами інновацій дозволило констатувати, що технологічні інновації (продуктові та процесні) було впроваджено тільки на 5% підприємств, організаційні та маркетингові інновації (нетехнологічні інновації) – на 10,4%, технологічні та нетехнологічні інновації – на 5% [120].

Актуальність, доцільність та необхідність для сучасного етапу стратегії розвитку інноваційного продукту в Україні не викликає сумніву, а її ефективне поєднання із податковою політикою підприємства принесе користь для підприємства і суспільства в цілому.

Формування стратегії розвитку інноваційного продукту на основі зваженої податкової політики з використанням пільг за рахунок виробництва інноваційних продуктів та пошуку нових технологій для виробництва товарів на альтернативних джерелах енергії забезпечить можливість використання пільг в оподаткуванні податку на прибуток, а як наслідок – додаткове джерело інвестиційних ресурсів, новий удосконалений товар, зацікавлення споживачів і збільшення обсягів збуту продукції.

ПАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра», ПАТ «Луцькпластмас», ПАТ «Західна промислова група», ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів», ПАТ «Спектр», – при їхньому слабкому потенціалі рекомендуємо використовувати *стратегію розширення зовнішніх ринків* на основі зваженої податкової політики з використанням пільг в оподаткуванні податку на

додану вартість. Це дозволить зменшити ринкову вартість продукції на зовнішньому ринку, а отже, збільшити його конкурентоспроможність та обсяги збуту.

Вихід підприємства на зовнішні ринки зазвичай є тривалим еволюційним процесом, що вимагає обґрунтованих форм присутності і розробленою стратегією. Зі вступом до зони вільної торгівлі очікується подальше зростання українського експорту до країн далекого зарубіжжя, зокрема до країн – членів ЄС.

Експорт є найпростішим способом виходу на зовнішній ринок. Застосовуючи стратегію експорту, підприємство виготовляє свої товари у власній країні, пропонуючи їх на експорт у модифікованому або в первинному вигляді. І. В. Тюха до переваг цього способу віднесла:

– потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі;
– потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов’язань;
– забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу [161].

Доречним буде додати конкурентну позицію підприємства в ціні, оскільки вони матимуть можливість реалізовувати продукцію за кордоном за нижчою ціною, ніж на національному ринку.

І. В. Тюха підкреслює тенденції до росту прямого методу в організації міжнародної торгівлі, що пов’язано з активним розвитком мережі Інтернет і електронної торгівлі, а також зі збільшенням частки в світовій торгівлі наукоємної, складної та унікальної продукції, яка потребує безпосередніх контактів виробника і кінцевого споживача [161].

Страгегія розширення зовнішніх ринків є корисною не лише для підприємтсва, але й для національної економіки, адже стимулює надходження валютних коштів, створює робочі місця для населення.

Використання даної норми закону для піприємства є важливим стимулом для здійснення зовнішньоекономічної діяльності, проте слід зазаначити що

зловживання використанням цього інструмента веде до важких наслідків для економіки, що ми можемо відслідкувати на досвіді України.

Отже, з врахуванням вище зазначеного, доведено що ефективна стратегія розвитку підприємства базується на зваженій податковій політиці, в основі якої лежить податкова культура та податкова дисципліна.

Правильно обрана та адекватно сформована стратегія є запорукою тривалого успіху будь-якого підприємства, засобом забезпечення його конкурентоспроможності та ефективності, а отже – економіки країни в цілому. Успішну стратегію підприємства не можна побудувати без комплексного врахування всіх чинників розвитку потенціалу, складовою якого є внутрішня податкова культура.

Дотримання податкової культури на підприємстві дає змогу переконатись у вагомості цього чинника при побудові стійкого підприємства з довгостроковою стратегією розвитку, що переносить акцент із управлінських цінностей на корпоративні та моральні. Усе частіше норми культури сприймаються як управлінська проблема ведення підприємницької діяльності.

Глибокий аналіз логіки побудови теоретичних аспектів у сфері податкової культури може і повинен стати базою розробки та впровадження стратегії розвитку з активізації моральних цінностей, соціальної відповідальності, які наповнені відповідальністю управлінського персоналу за прийняті рішення та покликані забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Важливим інструментом дотримання податкової культури на практиці є визначення підприємством цінностей, принципів та стандартів, які забезпечують реалізацію розроблених стратегій розвитку.

Слід зазначити, що успішна довгострокову стратегію розвитку підприємства, побудовану на принципах податкової культури, неможливо реалізувати без зваженої податкової політики, адже дотримання норм закону є основним обов’язком кожного громадянина, тим більше це стосується розбудови ефективно економічної системи. Неможливо працювати і розвиватися в

середовищі, де кожен шукає власну вигоду і прагне обійти моральні цінності. Це стосується однаково як суспільного життя, так і економічного.

Ще раз звертаючись до системи економіки, рівня бюрократії та тінізації екнономіки, слід відмітити першопричини цієї проблеми – це не усвідомлення суб'єктів підприємницьких відносин своєї значимості як гравців ринку, хто не лише виконує, а більшої мірою диктує правила формування ринкових відносин.

Підсумовуючи, скажемо, що дотримання зваженої податкової політики підприємства дозволить підвищити податкову культуру, утримати стабільні відносини з постачальниками, стійку клієнтську базу, бездоганну ділову репутацію, підвищити соціальну відповідальність перед працівниками, стимулювати їх продуктивність праці та забезпечувати підвищення ефективності виробництва.

3.3. Механізм формування податкової політики на підприємствах хімічної промисловості

Існуюча система стратегічного планування на вітчизняних підприємствах у своєму розвитку досі орієнтується на стандарти, принципи, цінності, які притаманні пострадянському суспільсту, що формує такі проблеми сьогодення, як неринкові механізми регулювання економіки, тіньова економіка, невідповідність прийнятих управлінських рішень та практичним діям. Основою сучасного розвитку підприємств має стати стратегія розвитку, орієнтоване на довгострокову перспективу на засадах податкової політики підприємства.

Сьогодні формування податкової політики на підприємствах є важливим та необхідним етапом розвитку підприємства у ринкових умовах. Разом з тим існує низка передумов, які необхідно враховувати:

1) у суб'єктів господарювання достатньо високий рівень переконання в необхідності максимізації прибутку та мінімізації суми податкових платежів;

2) відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства та ринкових відносин, що побудовані на таких принципах податкової поведінки платників податків.

Так, Є. М. Руденко у процесі розробки податкової політики виділяє такі основні етапи:

1. Дослідження стану фінансово-господарської діяльності підприємства та наявних механізмів сплати податків; аналіз поточної ситуації зі сплати податків, наявність заборгованості перед бюджетом, її термін, оцінка можливостей погашення.

2. Визначення пріоритетних напрямків розвитку виробництва та можливості зниження оподаткування; виділення пріоритетних галузей чи видів продукції; аналіз можливостей зниження оподаткування в цих галузях. Як відомо, розмір сплати більшості податків визначається обсягами діяльності. Також необхідно ретельно проаналізувати виробничу стратегію підприємства на предмет можливості зниження обсягів оподаткування.

3. Розробка альтернатив сплати податків, складання податкового календаря, оцінка можливостей застосування податкових пільг; порівняння економії від застосування кожного з варіантів з витратами, які він тягне за собою.

4. Вибір оптимальної схеми оподаткування з позицій мінімізації податкових платежів та покращення фінансового стану.

5. Пошук можливостей відтермінування податкових платежів законним шляхом на максимально тривалий термін.

6. Контроль за виконанням податкової політики та оперативне її коригування у процесі фінансового оздоровлення; контроль за своєчасністю нарахування податків та їх вчасною сплатою.

7. Оцінка ефективності податкової політики з позицій прибутковості підприємства та досягнення мети санації. Для оцінки ефективності податкової політики варто застосовувати загальновідомі показники для оцінки податкового навантаження на підприємство до та після здійснення заходів оптимізації податкової політики та податкового планування [141].

Т. О.Мулик вважає, що шлях формування на підприємстві ефективної системи податкової політики через вирішення проблеми оптимізації податкових платежів з метою збільшення прибутку вирішується. Формування податкової політики на підприємстві рекомендує здійснювати наступними етапами:

1. Визначення напрямів господарської діяльності, які дозволяють мінімізувати податкові платежі за рахунок різних ставок оподаткування. З метою стимулювання розвитку окремих видів діяльності держава диференціює ставки оподаткування прибутку. Формуючи напрями та обсяги господарської діяльності, можна вже на цьому етапі мінімізувати майбутні податкові платежі.

2. Виявлення можливостей зменшення бази оподаткування за рахунок прямих податкових пільг. Податкові пільги надаються зазвичай в таких основних формах:

а) зменшення розмірів ставок оподаткування;

б) надання податкового кредиту;

в) часткове або повне звільнення від сплати окремих податків.

3. Врахування непрямих податкових пільг. Склад непрямих податкових пільг визначається всіма можливостями зменшення бази оподаткування в розрізі окремих груп податків. Для групи податків, які відносяться на собівартість продукції, такі можливості досягаються перш за все за рахунок зменшення фонду споживання. Для групи податків, які включаються у ціну, основні резерви знаходяться в умілому маневруванні цінами реалізації і асортиментом продукції. Для групи податків, які сплачуються за рахунок прибутку, основні можливості знаходяться у віднесенні окремих поточних затрат на собівартість продукції.

4. Врахування регіональних особливостей. Формування ефективної податкової політики безпосередньо пов’язане з регіональною диверсифікацією діяльності підприємств з метою використання податкових переваг окремих територій [113].

Слід визначити, що в сучасних умовах існує низький рівень податкової довіри населення. «Укорінення норм і механізмів поведінки, які відтворюють дефіцит довіри, можна розглядати як інституційну пастку» [122]. Тобто наявним є

слабкий зворотній зв’язок між платником податків і державою, що знижує ефективність впровадження податкової культури як складової податкової політики.

Унаслідок цього, з одного боку, держава втрачає додаткові надходження, з іншого – зростають трансакційні витрати підприємства [137].

Формування податкової політики тісно пов’язане з корпоративною культурою підприємства. На Заході корпоративна культура та її компоненти – річ звичайна, давно викохана. На неї робили ставку і в періоди кризи, і в часи процвітання. Від того, що кожен працівник на колективній вечірці може запросто випити чарку з керівником компанії, звісно, її прибутки негайно не зростуть. Зате персонал почувається захищеним і готовим віддати останню сорочку за свою організацію. Так, наприклад, було, коли до банкрутства дійшла одна з американських авіаційних компаній «Дельта ерлайнз». Її 24 тисячі працівників за власною ініціативою внесли по 30 тисяч доларів і купили кілька літаків, щоб зберегти свою компанію. На запитання, чому вони так зробили, люди відповідали: компанія завжди добре ставилася до мене і моєї сім´ї, і я не хочу, щоб вона збанкрутіла. Ще на початку розвитку монополій, коли засновник найбільшої автомобільної корпорації Форд вітався за руку зі своїми робітниками, поздоровляв їх із сімейними святами, він закладав на своїх заводах ту саму культуру, до якої не можна доторкнутися, але плоди якої були матеріальними, бо сприяли збільшенню прибутків компанії. Дж. Уотсон-старший, президент американської фірми IBM, писав: «Наш підхід до розвитку людських взаємин був зумовлений не альтруїзмом, а впевненням, що якщо ми поважатимемо наших людей і допомагатимемо їм поважати самих себе, то це дасть компанії найбільші прибутки». У таких компаніях культура закладалась її засновниками свідомо й одночасно з технічною і технологічною сторонами бізнесу [129].

Старегія розвитку підприємства та його податкова політика передбачають наяність спільної місії, адже якщо ці інституції управління підприємства будуть підпорядковані різним цілям, то необхідних результату не буде досягнуто.

А здатність організації до змін – це ключовий фактор, який визначає її успіх як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Тому головна проблема менеджерів XXI століття – «зробити свою організацію лідером змін». Для цього треба, по-перше, відмовитися від старих методів роботи; по-друге, сприймати зміни як нову можливість, і, по-третє, вводити зміни, в тому числі культури [129].

Цінності на норми, що є фундаментом для останньої, будуть закладені для іншої. Ядро податкової політики складає корпоративна культура, а податкова культура організації є вторинною. Оскільки основу податкової політики становлять базові цінності організації, яку підтримують більшість керівників організації.

Без сформованих та документально зазначених цінностей розвитку підприємства неможливо формувати зважену податкову політику, адже мета отримання максимального прибутку в поточному періоді ініціює скористатися недостатньо роз'ясненими нормами законодавства, без сутнісної причини з метою збільшення прибутку.

Розглядати основну мету підприємства як отримання прибутку – це пережитки попередньої епохи. XXI століття ставить нові вимоги до підприємницької діяльності. Це ціль, спосіб, принципи, методи та інші інструменти що є в розпорядженні суб'єкта господарювання у вільному доступі. Адже, підприємство – це перш за все люди які там працюють, а кожен з них несе в собі перну культуру і усвідомлення цінностей, які і формують культуру підприємства зокрема, і культуру економіки в цілому.

На рис. 3.10. зображений взаємозв'язок складових податкової політики підприємства.

Коли службовці компанії «Мацусита» декламують символ віри компанії – «Усвідомити нашу відповідальність за розвиток промисловості, сприяти прогресу і зростанню суспільного благополуччя, присвятити себе подальшому розвитку світової культури» – то вони говорять про місію компанії. Коли вони кожного дня співають гімн компанії – «Постійно і нестримно відсилати нашу продукцію

людям всієї Землі, подібно до фонтану, що ніколи не втомлюється» – вони демонструють бачення своєї компанії. А коли вони беруть участь у внутрішніх програмах професійного та інтелектуального розвитку, то вони засвоюють цінності компанії. Таким чином, ключові цінності втілюються у поведінці працівників [129].

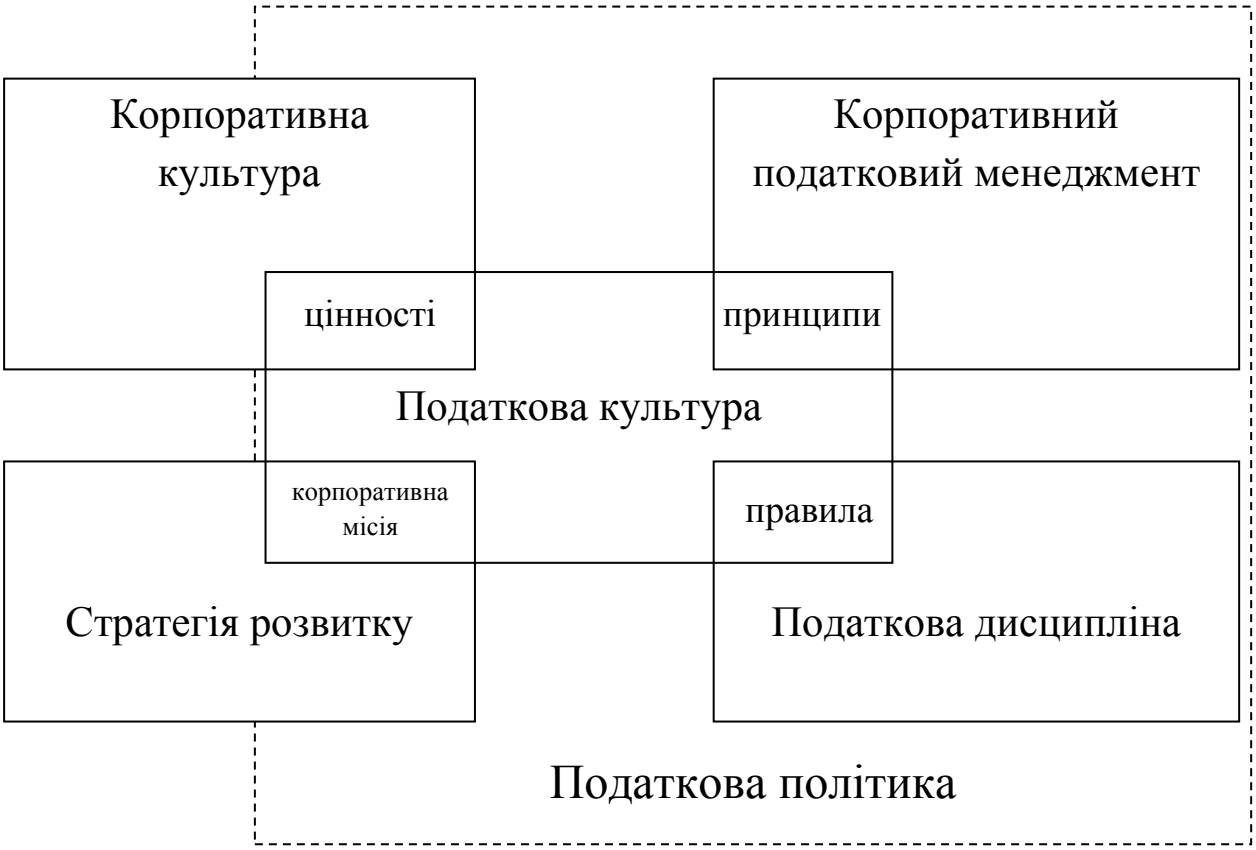

Рис. 3.10. Взаємозв'язок складових елементів податкової політики підприємства.*

**Джерело: побудовано автором*

Формування податкової культури є новим для підприємств, однак для цього процесу характерними будуть загальні принципи щодо здійснення господарської діяльності цього підприємства. З яких ключовими для податкової політики намибули виділено три: прозорості, відповідальності та єдності.

Закладена корпоративна місія, принципи, цінності у формуванні податковою культури дитують правила для податкової дисципліни на підприємстві.

Приймаючи рішення про податкову культуру підприємства, насамперед визначають стратегічний напрям діяльності та зміну філософії ведення підприємницької діяльності. При цьому важливого значення набувають:

- визначення місії підприємства (наприклад, служити суспільству і споживачам, формувати ефективну економіку, підвищити соціальний рівень працівників);
- фундаментальні цілі підприємства (наприклад, випуск інноваційної продукції, впровадження екологічно чистих методів виробництва, підвищення іміджу підприємства та його ринкової вартості);
- кодексу поведінки працівника – дотримання закону – золоте правило ведення бізнесу, неточності закону – необхідно трактувати з точки зору розумності та об’єктивності; довіра і висока відповідальність за прийняті рішення.

Формування податкової культури, як і будь-яке управлінське рішення, повинне розроблятися вищим керівництвом підприємства.

Податкова культура повинна відображати корпоративну місію, що закладена у стратегії розвитку підприємства. Як і стратегія розвитку може бути побудована на корпоративній місії податкової культури.

Податкову дисципліну та податкову культуру поєднують спільні правила, яких повинне дотримуватися підприємство у цих аспектах своєї діяльності.

Принципи податкової політики, що описані в розділі 1, а саме єдності, прозорості та відповідальності, мають стати характерними і для корпоративного податкового менеджменту, вони можуть спричинити опір персоналу та несприйняття. Адже ведення бізнесу в Україні сьогодні керується зовсім іншими правилами.

Процес формування і розвитку податкової політики має свої особливості:

1) якщо підприємство вже функціонує, то податкова політика вже існує на неформальному рівні: ціль, цінності, мета, традиції, звичаї, ставлення до податкового законодавства, ринкового середовища та працівників. Тому зміна податкової культури – тривалий процес і вимагає розуміння його природи;

2) податкова політика може бути не сприйнята акціонерами та керівниками, що зацікавлені в отриманні швидкого прибутку. Відтак має бути розуміння формування цим ринкового середовища для ведення бізнесу через 5-10 років.

Для ефективного формування податкової політики на підприємстві, яка б відображала стратегічні цілі його необхідно розробити план заходів, що будуть враховувати особливості нововведення на підприємстві.

1. Нововведення щодо податкової політики є стратегічним рішенням, тому повинне заздалегідь обговорюватися на загальних зборах акціонерів і бути доведене до всіх її учасників.

2. На сучасних підприємствах сформована корпоративна культура повинна орієнтувати персонал на постійне навчання, ротацію, внесення раціоналізаторських пропозицій, підвищення кваліфікації, що обумовлюється стрімким зростанням інноваційних процесів та змінами ринкових умов, тощо. Це вимагає від системи управління персоналом організації відповідних курсів, тренінгових програм, семінарів, тощо. Крім того, оскільки формування і розвиток корпоративної культури є нововведенням, то необхідна відповідна робота з персоналом для адаптації його до змін.

3. Успішна реалізація процесу формування податкової політики вимагає постійного навчання персоналу, удосконалення його навиків, урахування змін законодавства та стратегічних цілей розвитку держави, адже вони знаходять своє відображення у політиці стимулювання розвитку бізнесу через інструменти ринкового регулювання, в тому числі в Податковому Кодексі.

Оскільи, формування податкової політики на підприємстві це завдання управлінського характеру, то суб’єктами виконання є загальні збори акціонерів, керівники вищої та середньої ланки підприємства. Їх обов’язки в процесі формування податкової політики та основні мотиваційні фоктори зазначені у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

Процес формування податкової політики на підприємстві.*

Категорія працівників	*Обов'язки в процесі формування податкової політики*	*Основні мотиваційні фактори*
1	2	3
Загальні збори акціонерів	Прийняття рішення щодо стратегії розвитку підприємства та зваженої податкової політики підприємства	Поліпшення іміджу і репутації. Підвищення ринкової вартості підприємства
Керівники вищої ланки	Забезпечення реалізації податкової політики та стратегії розвитку відповідальними кадрами; делегування повноважень і відповідальності.	Підвищення довіри з боку працівників, клієнтів та партнерів. Формування інвестиційного ресурсу з поточних витрат підприємства
Керівники середньої ланки	Ретельне дотримання запроваджених принципів, норм податкової політики та цінностей підприємства. Контроль за дотриманням податкової дисципліни працівниками. Стимулювання удосконалення, навчання та підвищення кваліфікації працівників.	Поліпшення психологічного клімату; посилення єдності, прозорості, швидкості прийняття рішень; підвищення рівня кваліфікації.

**Джерело: складено автором*

Для успішної реалізації стратегії підприємства на засадах зваженої податкової політики розроблена послідовність підвищення податкової культури та податкової дисципліни, етапи впровадження якої представлено на рис. 3.11.

Необхідно прийняти управлінське рішення із зазначення позиції підприємства щодо формування податкової культури та податкової дисципліни в установчих документах – це дозволить цітко окреслити позицію підприємства щодо ведення господарської діяльності.

Наступним етапом буде розробка положення щодо податкової політики з розділами про податкову культуру та податкову дисципліну на підприємстві – це дасть можливість зафіксувати мету, ціль, правила та принципи податкової політики та її складових.

Для поширення інформації про податкову дисципліну необхідно донести до всіх працівників основні її засади, ознайомити з положенням щодо податкової політики, розтлумачення мети, завдання та наслідків для підприємства недотримання його норм та проводити постійне навчання та перепідготовка працівників.

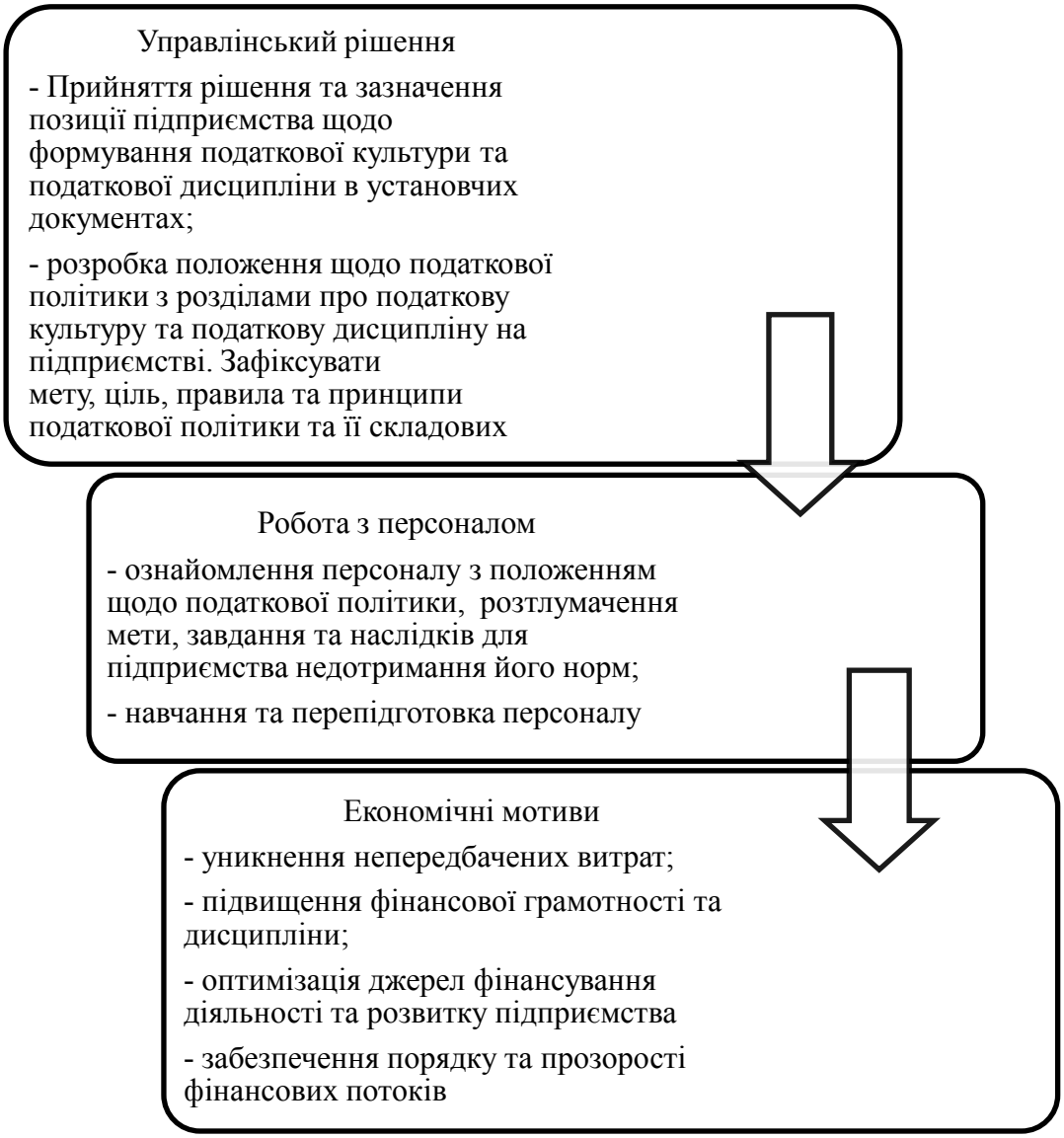

Рис 3.11 Заходи підвищення податкової культури та податкової дисципліни на підприємстві та послідовність їхньої реалізації.*

**Джерело: побудовано автором*

Реалізація зазначених заходів необхідна для зміни ставлення керівників структурних підрозділів підприємства до податкової політики, а отже, і зміни ефективності управлінських рішень, що приймаються на основі таких суджень. Це

потребує роз'яснення змісту податкової політики, із зазначенням в установчих документах, чіткого дотримання правил, інструкцій та положень, розроблених у сфері податкової політики, податкової культури та податкової дисципліни як її складових.

Впровадження додаткової дисципліни на підприємстві дозволить уникнути непередбачених витрат, підвищити фінансову грамотності та дисципліну, оптимізує джерела фінансування діяльності та розвитку підприємства, забезпечить порядок та прозорість фінансових потоків.

Важливим є аналіз досвіду інших країн у сфері податкової політики. Прикладом високої податкової культури є США, де податкова дисципліна настільки глибоко вкорінена у свідомості кожного американця, що складається враження про її генетичне закріплення. Принцип неминучості та добровільності міцно закріпився у свідомості платників податків та інших розвинених країн. Наприклад, у Нідерландах добровільність сплати податків сягає 97% [81].

Це ще раз підкреслює необхідність та правильність ведення підприємством зваженої податкової політики. Економіст і практик Ф. Руссо вважає: «Люди в нашій країні все-таки повинні переглянути свої підходи до сплати податків і бути більш чесними з державою. Українцям потрібно взяти до уваги те, що сплата податків – це правильний крок. Оскільки ми знаходимося в економічному суспільстві, де послуги мають свою ціну. А держава утримує школи, лікарні, правоохоронні органи і багато іншого. Але населення не хоче платити податки, а потім дивується чому не відремонтовані дороги. Люди повинні платити стільки, скільки цього потребує закон» [3, с. 30].

На підприємстві необхідне створення цивілізованої податкової системи в основі якої лежить податкова культура. Це неможливо без зміни ставлення, що склалося в суспільстві до ухиляння від сплати податків, без законодавчого припинення розповсюдження через засоби масової інформації, Інтернет, видавництва та інші джерела матеріалів, що пропагують схеми ухилення від сплати податків і ліберальне ставлення до такого роду діяльності.

Єдиним правильним управлінським рішення у сфері податкової політики підприємства буде чітке дотримання законних актів, норм та нормативів, чим забезпечити використання зваженої податкової політики, запровадження практики податкової культури та податкової дисципліни на підприємстві та формування позитивного його іміджу.

Як зазначив один з відомих управлінців Дж. Коллінз, говорячи про проведення змін, доречно порівнювати цю роботу з ефектом махового колеса. Воно встановлено на вертикальній осі, діаметр його дорівнює 30 метрів, товщина 3 метри, вага – 25 тонн. І таке колесо треба запустити, хоч здається, що це зробити неможливо. Нарешті, штовхаючи колесо, вам вдається його зрушити на кілька сантиметрів, потім ще трохи. І, нарешті, колесо обернулося. Ви продовжуєте штовхати колесо, і воно починає обертатися – спочатку потихеньку, потім дедалі швидше. Згодом воно починає обертатися за інерцією, і вже не треба докладати до цього великих зусиль. Ви досягли успіху, зрушивши колесо і примусивши його самостійно обертатися, але слід думати про те, як закріпити цей рух і як його розвинути, бо він може й зупинитися [129].

З вище сказаного слід зробити висновки, що результат від провадження заходів податкової культури та дисципліни неодмінно буде, за умови якщо їх будуть дотримуватися всі суб’єкти економічних відносин, а для одержання позитивних результатів необхідний достатньо тривалий проміжок часу. Він забезпечить впровадження в економіку нових ринкових правил ведення підприємницької діяльності.

Отже, податкова політика підприємства формується і закріплюється документально із зазначенням цінностей розвитку підприємства. Розглядати основну мету підприємства як отримання прибутку – це пережитки попередньої епохи. XXI століття ставить нові вимоги до підприємницької діяльності. Це ціль, спосіб, принципи, методи та інші інструменти що є в розпорядженні суб’єкта господарювання у вільному доступі. Адже, підприємство – це перш за все люди які там працюють, а кожен з них несе в собі перну культуру і усвідомлення

цінностей, які і формують культуру підприємства зокрема, і культуру економіки в цілому.

Слід підкреслити, що одержання економічного ефекту від реалізації стратегії розвитку на засадах податкової політики перебуває у площині трансформації поточних витрат у капітальні інвестиції, розвиток підприємства, ринку, технологій, зменшення часу на прийняття обґрунтованих управлінських рішень, прозорості фінансових потоків, фінансовій грамотності працівників та керівників підприємства, зменшенні прихованих витрат, підвищення іміджу підприємства, корпоративної культури, що неодмінно приведе до збільшення ринкової вартості підприємства.

Висновки до розділу 3

1. У роботі спрогнозовано обсяги виробництва та споживання продукції для підприємств хімічної промисловості на 2015–2017 роки методом багатовимірного аналізування, екстраполяції даних, середньої плинної, середнього коефіцієнту росту та абсолютного приросту.

Результати аналізу дозволили: об’єктивно оцінити перспективи розвитку хімічної промисловості, виявитити вільну нішу на вітчизняному ринку споживання продукції, визначити підгалузі хімічної промисловості, які перспективні для подальшого інвестування та розвитку підприємства.

2. Розроблена економіко-математична модель, дозволяє об’єктивно оцінити потенціал підприємства. Враховує всі аспекти підприємсницької діяльності: управління, фінансову, маркетингову, виробничу, кадрову та наукову діяльність. Коплексний підхід до оцінки внутрішнього середовища підприємства дозволяє врахувати всі напрямки діяльності, а обмеження дозволяє максимізувати точність розрахунків.

3. Досліджено внутрішнє середовище підприємства та обґрунтовано пріоритет вибору податкової політики для підприємств з різним потенціалом, з

використанням зваженої податкової політики, що дозволить приймати оптимальні управлінські рішення та забезпечить високу ефективністю стратегічного розвитку підприємства.

4. Констатовано, що формування стратегії розвитку здійснюється на засадах зваженої податкової політики підприємства через формування податкової культури та дисципліни. Це забезпечить підприємству, по-перше, сталий розвиток в довгостроковій перспективі, по-друге, здоровий економічний клімат і конкурентну ринкову економіку.

Управлінські рішення у сфері податкової політики підприємства мають грунтуватися на дотриманні законних актів, норм та нормативів, чим забезпечити використання зваженої податкової політики, запровадження практики податкової культури та податкової дисципліни на підприємстві та формування позитивного його іміджу.

5. Розроблена модель вибору стратегії розвитку підприємства на засадах податкової політики, яка здійснюється на основі аналізу внутрішнього середовища, з урахуванням тенденцій зовнішнього ринку. При цьому, фактором, що стимулює внутрішній потенціал підприємства, виступає його корпоративна культура та податкова політика.

Використання цієї моделі дозволить підприємству побудувати стратегію розвитку, яка забезпечить позитивний діловий імідж, бездоганну ділову репутацію підприємств, розвиток інноваційного продукту та розширення зовнішніх ринків.

6. Обґрунтовано, що реалізація стратегії розвитку на засадах податкової політики дозволить трансформувати поточні витрати у капітальні інвестиції, розвиток підприємства, ринку, технологій, зменшення часу на прийняття обґрунтованих управлінських рішень, прозорості фінансових потоків, фінансовій грамотності працівників та керівників підприємства, зменшенні прихованих витрат, підвищення іміджу підприємства, корпоративної культури, що неодмінно приведе до збільшення ринкової вартості підприємства.

7. Розроблені заходи покращення податкової дисципліни та послідовність їх реалізації на підприємстві. Обгрунтована необхідність стратегічного акцентування та письмового документування принципів, правил, норм та інструментів формування податкової політики, що забезпечить її реалізацію на підприємстві у довгостроковій перспективі та донесе основні засади від найвищої ланки керівництва до виконавців поточних щоденних операцій. Це забезпечить узгодженість у господатській діяльності підприємства.

Впровадження додаткової дисципліни на підприємстві дозволить уникнути непередбачених витрат, підвищити фінансову грамотності та дисципліну, оптимізує джерела фінансування діяльності та розвитку підприємства, забезпечить порядок та прозорість фінансових потоків.

Реалізація зазначених заходів необхідна для зміни ставлення керівників структурних підрозділів підприємства до податкової системи. Метою описаних заходів є започаткування практики податкової культури та дисципліни на підприємстві.

Результати розділу опубліковані в роботах автора [41, 47, 48, 50, 62].

ВИСНОВКИ

У дисертації наведене теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання щодо розробки стратегії розвитку підприємства на засадах його податкової політики. Проведене дослідження дало змогу зробити такі висновки:

1. З метою більш ґрунтовного розуміння поняття для цілей економічного планування сформульоване визначення дефініції «стратегія розвитку підприємства», яка, на противагу наявним, передбачає формування можливостей на основі внутрішніх норм податкової культури та дисципліни підприємства, що дозволяє досягнути якісно нового стану підприємства.

Запропоноване визначення, на відміну від наявних, ретельніше враховує умови формування стратегії розвитку ідемонструє бачення стратегічних змін.

2. Під впливом розвитку економіки відбувається зміна концепції податкової політики підприємства на основіподаткової культури, дисципліни, податкового менеджменту. З урахуванням цих змін податкову політику підприємства визначено як діяльність підприємства, пов'язану з прийняттям відповідальних рішень у сфері сплати податків та інструмент досягнення стратегічних цілей.

Уточнено сутність поняття, що супроводжуються зміною мети та завдань податкової політики підприємства, які спрямовані на оптимізацію сплати податків та узгодження інтересів суб’єктів господарювання з інтересами органів державної влади. Це забезпечить усвідомлення необхідності існування податкової системи її учасниками та забезпечить зменшення часу на прийняття управлінських рішень, прозорість фінансових потоків, підвищить фінансову грамотності працівників підприємства, зменшить приховані витрати, підвищить імідж, податкову культуру, дисципліну, закладе фундамент стабілізації податкової системи.

3. Доповнення економічної сутності податкової політики підприємства дозволило доповнити її принципами (єдності, прозорості та відповідальності), що дають змогу менеджерам підприємства краще розуміти природу податкової системи, її суспільну обумовленість та необхідність для національної економіки, забезпечують

прозорість фінансових потоків, об’єктивність прийняття управлінських рішень.

4. Запропонована класифікація податкової політикипередбачає її розподіл на зважену і агресивну та виділення лише однієї, прийнятної для ринкової економіки. Це дозволить вищому менеджменту підприємства приймати виважені рішення у сфері сплати податків з відповідними стратегічними наслідками для підприємства.

5. За допомогою інструментарію ідентифікації податкової політики обґрунтовано, що чинна методика аналізу податкового навантаження є недостатньо ефективною і не дозволяє об’єктивно оцінити її рівень. Розроблений інструментарій через розрахунок коефіцієнта податкових платежів дозволить керівникам підприємства отримувати більш достовірну інформацію про рівень податкової культури та дисципліни, враховуючи його при формуванні стратегії розвитку підприємства.

6. Необхідність забезпечення формування ефективної стратегії розвитку обумовила удосконалення методичних рекомендацій з аналізування її передумов. Запропонована методика розширює коло чинників, що визначають умови внутрішнього середовища підприємства та враховує стан податкової політики підприємства. Вона дозволяє менеджерам та економістам комплексно аналізувати передумови формування стратегії розвитку підприємства.

7. Обґрунтована необхідність формування стратегії розвитку підприємства на засадах його податкової політики та запропонована матриця вибору стратегії дозволяє врахувати вплив податкової політики на стратегічнізміни діяльності підприємства. Наведені засади формуваннястратегії дозволяють керівникам підприємств хімічної промисловості приймати оптимальні рішення щодо стратегічних пріоритетів розвитку та враховувати можливість трансформувати поточні витрати у капітальні інвестиції, розвиток технологій, підвищення іміджу, податкової культури і дисципліни та, відповідно, ринкової вартості підприємства.

8. Пріоритетним напрямком формування стратегії розвитку підприємства на засадах його податкової політики є впровадження заходів підвищення податкової культури та податкової дисципліни на підприємстві, що передбачає розробку положення щодо податкової політики з розділами про податкову культуру та дисципліну. Це допоможе змінити ставлення працівників підприємства до податкової політики і змінити рішення, що приймаються на основі таких суджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдулова Т. П. Психологические основы менеджмента : учеб.-метод. пособие / Т.П. Авдулова. – М. : Либерея-Бибинформ, 2005. – 150 с.
2. Акофф Рассел Л. Планирование будущего корпорации : пер. с англ. В. А. Бирюкова, М. М. Крейсберга / Рассел Л. Акофф. – М. : Сирин, 2002. – 256 с.
3. Алексеенко И. Лучшые Финансисты-2010 / И. Алексеенко // Эксперт : Украинский деловой журнал. – 2010. – № 26 (265). – С. 28–30.
4. Андрійчук В. Г. Підручник. – 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2002. – 624 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
6. Анттила Ю. Кризисы предприятий: угрозы и новые возможности для менеджмента качества : пер. А. Раскина / Ю. Анттила // Стандарты и качество. – 2010. – № 3. – С. 50–53.
7. Афанасьев Н. В. Экономика предприятия : учеб. пособ. / Н. В. Афанасьев, А. Б. Гончарук. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2004. – 528 с.
8. Бабич О. Г. Вибір статистичних методів прогнозування виробництва продукції / О. Г. Бабич, М.Т. Фісун // Наукові праці. Серія «Економіка». – Т. 38. – Миколаїв : ЧДУ, 2005. – С. 99–106.
9. Бала О. І. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О. І. Бала, О. В. Мукан, Р. Д. Бала // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 682 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 11–15.
10. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.

11. Баранов А. Менеджмент 2.0, или Парадигма устойчивого развития для эпохи растущей конкуренции / А. Баранов, Р. Партин // Business excellence = Деловое совершенство. – 2012. – № 4. – С. 22–26.
12. Башинський І. А. Формування податкової культури в Україні / [Електронний ресурс] / І. А. Башинський. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdup/2011_2/2-5-1.pdf 1.
13. Бельская Е. Г. Корпоративная социальная ответственность как элемент строительного менеджмента / Е. Г. Бельская // Микроэкономика. – 2012. – № 6. – С. 164–168.
14. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств і об'єднань : навч. посіб. / І. О. Бланк, Г. В. Ситник. – К. : КНТЕУ, 2006. – 183 с.
15. Бруснева И. М. Мониторинг, анализ и прогнозирование регионального продовольственного рынка : дис. … канд. экон. наук : 08.00.13 / И. М. Бруснева. – Ставрополь, 2005. – 166 с.
16. Брюс Д. Хендерсен Продуктовый портфель / Брюс Д. Хендерсен // Бостонская консалтинговая группа BCG Review : Дайджест. – М. : Бостонская консалтинговая группа, 2008. – В. 02. – С. 7–8.
17. Бутенко Н. В. Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації / Н. В. Бутенко // Економіка АПК. – 2003. – № 7 – С. 109–114.
18. Василенко А. В. формування податкової культури в Україні / [Електронний ресурс] / А. В. Василенко. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Vasilenko.pdf.
19. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К. – Ірпінь : ВТФ «Перун», 2004. – 1732 с.
20. Верба В. А. Управління розвитком компанії : навч. посібник / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. – К. : КНЕУ, 2011. – 482 с.
21. Веремей С. А. Політологія : методичні рекомендації до самостійної роботи студентів / С. А. Веремей. – Полтава: ВДНЗУ, 2011. – 76 с.

22. Ветчанова О. В. Имидж организации: стратегия формирования учреждений культуры [Електронний ресурс] / О. В. Ветчанова. – Режим доступу : http://www.cultmanager.ru/magazine/archive/127/2888.
23. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник для вузов / О. С. Виханский. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2003. – 292 с.
24. Вишневский В. П. Уход от уплаты налогов: теория и практика : монография / В. П. Вишневский, А. С. Веткин. – Донецк : НАН Украины Ин-т экономики пром., 2003. – 228 с.
25. Вітлінський В. В. Моделювання економіки : навч. посібник / В. В. Вітлінський. – К. : КНЕУ, 2003. – 408 с.
26. Власов М. П. Моделирование экономических процессов / М. П. Власов, П. Д. Шимко. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 409 с.
27. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент : учебник / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – М. : Форум : Инфра-М, 2007. – 254 с.
28. Выходец А. М. Культура и этика взаимоотношений налоговый инспекторов с налогоплательщиками / А. М. Выходец, Э. А. Кизилова. – К., 1999.
29. Гаркуша Н. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. / Н. М. Гаркуша, О. В. Цуканова, О. О. Горошанська. – К. : Знання, 2011. – 582 с.
30. Гетманцев Д. Податкова оптимізація і мінімізація: межі дозволеного [Електронний ресурс] / Д. Гетманцев. – Режим доступу: http://gazeta.dt.ua/ECONOMICS/podatkova_optimizatsiya_i_minimizatsiya_mezhi_dozvolenogo.html.
31. Гончарова Н. О. Мікроекономіка : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Н. О. Гончарова, А. І. Ігнатюк, Н. А. Малиш. – К. : МАУП, 2005. – 304 с.
32. Горемыкин В. А. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бізнес-планов / В. А. Горемыкин, А. Ю. Богомолов. – М. : Ось-9, 2002. – 864 с.

33. Гребешкова О. М. Ділова репутація як стратегічний актив компанії [Електронний ресурс] / О. М. Гребешкова, О. В. Шиманська. – Режим доступу : http://economica.org.ua/2009/dilova-reputaciya-strat/.
34. Гринчук Ю. С. Податковий менеджмент в системі управління підприємством / Ю. С. Гринчук, В. Ю. Гринчук // Облік і фінанси АПК. – 2011. – № 3. – С. 125–128.
35. Грицюк Н. Вплив податкового планування на стратегію промислових підприємств/ Н. Грицюк // Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України: матеріали науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (17–18 листопада 2011 року) / відп. ред. Л. Г. Ліпич. – Луцьк : ПФ «Смарагд», 2011. – С.71–73.
36. Грицюк Н. Генезис податкової системи України / Н. Грицюк // Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України: матеріали науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (14–15 листопада 2012 року) / відп. ред. Л. Г. Ліпич. – Луцьк : Вежа-Друк, – С. 259–261.
37. Грицюк Н. Стратегії підприємства і держави в податковій площині: точки дотику та конфлікт інтересів / Н. Грицюк // Black sea. Scientific jornal of academic research. Economic, Management & Marketing and Engineering. – Tbilisi, Georgia, 2014. – С. 36–42.
38. Грицюк Н. О. Вибір системи оподаткування суб'єктами господарювання в Україні / Н.О. Грицюк // Облік, аналіз і контроль в системі управління підприємницькими структурами : тези доповідей третьої наукової конференції аспірантів, по шукачів та магістрів. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. – С. 21–23.
39. Грицюк Н. О. Вплив взаємодії грошово-кредитної та фіскальної політики на макрорівні / Н.О. Грицюк // Студентський науковий вісник. Серія «Економічні та гуманітарні науки». Випуск 1. Частина 1. – Луцьк : РВВ ЛНТУ, 2009. – С. 229–231.

40. Грицюк Н. О. Вплив податкової політики на стратегію та результати діяльності підприємств хімічної промисловості / Н.О. Грицюк // Економічний розвиток держави та регіонів в умовах трансформаційних змін : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 26–27 вересня 2014 р.) – Дніпропетровськ : НО «Перспектива», 2014. – С. 72–75.
41. Грицюк Н. О. Дослідження банківського кредитування інноваційної діяльності у Волинській області / Н. О. Грицюк // Збірник матеріалів міжвузівської студентської конференції «Розвиток державного фінансового контролю і незалежного аудиту на сучасному етапі» (21 грудня 2010 року). – Ірпінь, 2010. – С. 44–46.
42. Грицюк Н. О. Зарубіжний досвід банківського кредитування інноваційної діяльності / Н. О. Грицюк // Фінансова система України. Збірник наукових праць. – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2010. – Випуск 15. – С. 298–303.
43. Грицюк Н. О. Інновації – шлях до виходу з економічної кризи / Н. О. Грицюк // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів та студентів «Волинь очима молодих науковців: минуле, сучасне, майбутнє» (12–13 травня 2010 року) : у 2 т. Т.2 – Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2010. – С. 133–135.
44. Грицюк Н. О. Методи податкового планування на підприємстві / Н. О. Грицюк // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький : РЖВ ХНУ, 2012. – С. 85–88.
45. Грицюк Н.О. Модель вибору системи оподаткування / Н. О. Грицюк // Актуальні питання розвитку економіки в умовах сучасної нестабільності : зб. матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22–23 лютого 2013р.) : у 2-х частинах. – К. : ГО «Київський економічний науковий центр», 2013. – Ч.1. – С. 57–59.
46. Грицюк Н.О. Наслідки агресивної податкової політики / Н. О. Грицюк // Проблеми економіки та менеджменту: оцінка та перспективи вирішення : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 26–27

вересня 2014 року) / ГО «Львівська економічна фундація», у 2-х частинах. – Л. : ЛЕФ, 2014. – Ч.1. – С. 98–101.

47. Грицюк Н.О. Обґрунтування вибору податкової політики через трансакційні витрати / Н.О. Грицюк // Інноваційна економіка : науково-виробничий журнал. – Тернопіль: СМТ «ТАЙП», 2014. – С.110–115.
48. Грицюк Н. О. Основні засади формування податкової політики на підприємстві / Н. О. Грицюк // Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки : матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції (29–30 травня 2014 року) / відп. ред. Л. Г. Ліпич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – С. 82–84.
49. Грицюк Н.О. Підходи впливу податкової політики на стратегію підприємства / Н. О. Грицюк // Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України : матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (19 листопада 2014 року) / відп. ред. Л. Г. Ліпич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – С. 61–63.
50. Грицюк Н.О. Податкова політика на макрорівні: сутність та функції / Н. О. Грицюк // Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні питання світової науки – 2014». Вип. 5. Економічні науки. – Перемишль: «Наука і навчання», 2014. – С. 96–99.
51. Грицюк Н. О. Податкова політика на мікрорівні: сутність та види / Н. О. Грицюк // Регіональна економіка та проблеми муніципального розвитку : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7–8 лютого 2014 р.). У 2-х ч. – К. : ГО «Київський економічний науковий центр», 2014. – С. 44–47.
52. Грицюк Н. О. Принципи і фактори, що впливають на формування податкової політики на підприємствах хімічної промисловості України / Н. О. Грицюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Вип. 7. Ч. 2. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2014. – С. 165–168.

53. Грицюк Н. О. Проблеми монетарної політики в контексті економічної кризи / Н. О. Грицюк // Збірник доповідей VII Міжнародного студентського форуму «Молодь Європи в соціально-економічних процесах XXI століття» / укл. к. філос. н., доц. С. Д. Бондарук. – Луцьк : ВІЕМ, 2009. – С. 153–154.
54. Грицюк Н. О. Системи оподаткування в Україні та їх вплив на підприємство / Н. О. Грицюк // Наукові записки. Серія «Економіка»: збірник наукових праць. – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2013. – Вип. 21. – С. 220–224.
55. Грицюк Н. О. Стан та передумови інноваційного розвитку промисловості у Волинській області / Н. О. Грицюк // Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України : матеріали Третьої науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (17–18 листопада 2010 року) / відп. ред. Л. Г. Ліпич. – Луцьк : ВНУ, 2010. – С. 486–488.
56. Грицюк Н.О. Сутність податкової політики підприємства / Н. О. Грицюк // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції. (25–26 травня 2015 року) / відп. ред. Л. Г. Ліпич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2015. – С. 59–61.
57. Грицюк Н.О. Сутність, підпорядкованість та взаємозв'язок стратегій / Н. О. Грицюк // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : зб. наук. пр. / ред. кол. : І. Д. Пасічник, О. І. Дем'янчук. – Острог : Видавництво національного університету «Острозька академія», 2014. – Вип. 26. – С. 33–37.
58. Грицюк Н. О. Удосконалення інструментарію ліквідності банківської системи / Н.О. Грицюк // Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України : матеріали Другої науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (19–20 листопада 2010 року) / відп. ред. Л. Г. Ліпич. – Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2009. – С. 296–297.

59. Грицюк Н. О. Удосконалення інструментарію ліквідності банківської системи / Н.О. Грицюк // Розвиток фінансових відносин в умовах трансформаційних процесів: матеріали 2-го міжнародного симпозіуму (10 грудня 2009 року). – Х. : ХІФ УДУФМТ, 2009. – С. 374–375.
60. Грицюк Н.О. Фактори впливу на податкову політику мікрорівня / Н. О. Грицюк // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – Луцьк : ВІЕМ, 2014. – С. 86–93.
61. Грицюк Н. О. Формування стратегії розвитку підприємства на засадах податкової політики в умовах нестабільності / Н. О. Грицюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Вип. 8. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2014. – С. 76–80.
62. Грицюк Н. О. Місце податків у фінансовій стратегії підприємства / Н. О. Грицюк // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції (29–30 травня) / відп. ред. Л. Г. Ліпич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2013. – С. 75–77.
63. Грущинська Н. М. Міжнародна спеціалізація економіки україни в умовах глобальних технологічних трансформацій : дис. … канд. екон. наук: 08.00.02 / Наталія Миколаївна Грущинська ; НАН ІСЕМВ. – К., 2012.
64. Грязновая А. Г. Финансово-кредитный экономический словарь / под общ. ред. А. Г. Грязновой. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 609 с.
65. Данилюк М.О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами / М. О. Данилюк, В. Р. Лещій. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2002. – 242 с.
66. Державна служба статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.stat.gov.ua/
67. Джоэль М. Культура, институты и экономический рост / [Електронний ресурс] / М. Джоэль. – Режим доступу : http://uisrussia.msu.ru /docs/nov/sr_econ/2011/2/2_2011_2.pdf

68. Довбня С. Б. Стратегія підприємства. Ч. 1 : навч. посібник // С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – 71 с.
69. Долгов А. И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А. И. Долгов, Е. Г. Прокопенко. – 2-е изд. – М. : МПСИ, 2010. – 275 с.
70. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения : учеб. пособие [пер. с англ.] / П Друкер. – М. : ФАИР, 1998. – 188 с.
71. Дулік Т. О. Податкове планування на мікрорівні : конспект лекцій / Т. О. Дулік, В. Г. Бикова – Дніпропетровськ : ДДФА, 2008. – 107 с.
72. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1. / редкол. : В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
73. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування : навч. посібник / А. М. Єріна. – К. : КНЕУ, 2001. – 170 с.
74. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика : монографія / Я. А. Жаліло. – К. : НІСД, 2003. – 368 с.
75. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2002. – № 1. – С. 1.
76. Заяць Т. А. Трансформаційні зміни соціально-трудових відносин у контексті формування соціального капіталу / Т. А. Заяць, О. І. Дяконенко // Економіка і регіон. – 2012. – № 1 (32). – С. 111–117.
77. Іванов Ю. Б. Податковий менеджмент : навч. посіб. / Ю. Б. Іванов, А. І. Крисоватий, А. Я. Кізима, В. В. Карпова. − К. : Знання, 2008. – 525 с.
78. Іванов Ю. Б. Проблеми податкового регулювання і планування податкових платежів. Наукове видання / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, К. В. Давискіба, В. В. Карпова, Л. М. Карпов, І. А. Сєрова. - Х. : ХНЕУ, 2006. – 240 с.
79. Іванов Ю. Б. Сучасне оподаткування: мотиваційний аспект. Монографія / Ю. Б. Іванов, О. Л. Єськов – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2007. – 328 с.
80. Ігітян С. Р. Напрямки удосконалення організація податкового планування на підприємстві / С. Р. Ігітян // Тези доповідей студентів і магістрантів на XLV

науковій конференції 19 травня 2011 року. –Кіровоград : КНТУ, 2011. – С. 489–491.

81. Качалов В. А. Анализ динамики несоответствий в системах менеджмента (компетентное мнение) / В. А. Качалов // Методы менеджмента качества. – 2011. - №7. - С.16-20.
82. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: [навч. посібник]/ Г. І. Кіндрацька – Львів: Кінпатрі ЛТД, 2010. – 264 с.
83. Кирилюк Ф. М. Політологія / Ф. М. Кирилюк, М. І. Обушний, М. І. Хилько та ін. ; за ред. Ф. М. Кирилюка. – К. : Знання, 2004. – 776 с.
84. Кміть В. М., Хар В. С., Вишневський В. А. Проблеми формування податкової культури в Україні [Електронний ресурс] / В. М. Кміть, В. С. Хар, В. А. Вишневський – Режим доступу : http://nauka.zinet.info/8/har.php.
85. Козенкова Т. А. Налоговое планирование на предприятии / Т. А. Козенкова. – М. : «АиН», 1999. – 526 с.
86. Колотий И.А. Налогоплательщика нужно уважать / И. А. Колотий // Руский налоговый курьер. – 2001. – № 5.
87. Конвенция профессионального менеджмента интеллектуальной собственности // Микроэкономика. – 2012. – № 5. – С.119–121.
88. Короткова О. В. Особливості формування податкової політики підприємства в сучасних економічних умовах / О. В. Короткова // [Електронний ресурс]. – 2013. – № 1. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1743.
89. Корчагин П. Рынок маркетинговых услуг: репутационный менеджмент / П. Корчагин // Пробл. теории и практики управл. – 2011. – № 3. – С. 120–126.
90. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент : пер. с англ. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 814 с.
91. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
92. Крисоватий А. І. Податковий менеджмент : навчальний посібник / А. І. Крисоватий, А. Я. Кізима. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004 – 304 с.

93. Крюкова А. А. Вопросы стратегического менеджмента в промышленности / А. А. Крюкова // Актуал. пробл. совр. науки. – 2012. – № 2. – С. 29–34.
94. Кузин Д. Россия: новая парадигма управления / Д. Кузин // Пробл. теории и практики управл. – 2010. – № 8. – С.18–30.
95. Кузьмичев А. Этика менеджмента в современной России: к исследованию вопроса / А. Кузьмичев // Экон. стратегии. – 2012. – № 6–7. – С. 20–25.
96. Лещанкина Е. Менеджмент качества: результативность и эффективность / Е. Лещанкина // Пробл. теории и практики управл. – 2011. – № 11. – С.65–73.
97. Лиддел Г. Стратегия непрямых действий / Г. Лиддел, Б. Генри. – М. : Эксмо, Мидгард, 2008. – 464 с.
98. Литвин М. И. Налоговая нагрузка и экономические интересы предприятий / М. И. Литвин // Финансы. – 1998. – № 5. – С. 29
99. Ліпич Л. Г. Підходи до визначення поняття стратегія / Л. Г. Ліпич, Н. О. Грицюк // Інвестиції: практика та досвід. – К. : «ДСК цектр», 2013. – С. 131–134.
100. Ліпич Л.Г. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств : монографія / Л. Г. Ліпич, А. О. Фатенок-Ткачук. – Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2010. – 220 с.
101. Лойко Д. М. Інноваційні стратегії швейних підприємств на ринку брендового одягу : монографія / Д. М. Лойко. – Донецьк : ДонНТУ, 2011. – 224 с.
102. Ляшко Ф. Е. Стратегический менеджмент в авиастроении : учебное пособие / Ф. Е. Ляшко, В. И. Приходько, Г. С. Тютюшкина. – Ульяновск : УлГТУ, 2003. – 123 с.
103. Мазур І. Детінізація економіки України: теорія та практика : монографія / І. Мазур. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2006. – 239 с.
104. Майбуров И. А. Налоги и налогообложение / И. А. Майбуров. – М. : Юнити-Дана, 2007. – 655 с.

105. Максимчук Я. С. Стратегічні фактори розвитку національної економіки : дис. … канд. екон. наук : 08.00.03 / Ярослава Сергіївна Максимчук ; Ужгород : ДВНЗ УНУ, 2014.
106. Маліков В. В. Розробка стратегії податкового планування на підприємств [Електронний ресурс] / Маліков В.В. та Абрамова О.С. – 2012. – № 2. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/piprp_2012_2_5.pdf.
107. Марчук Л. П. Соціальна відповідальність як визначальна стратегія розвитку сучасного бізнесу / Л. П. Марчук // Науковий вісник МДУ імені В. О. Сухомлинського. – 2014. – Вип. 5.2. – С. 51–56.
108. Машевська К. О. Поняття ділової репутації юридичних осіб в українському законодавстві / Адміністративне право і процес. Фінансове право. Інформаційне право. [Електронний ресурс] / К. О. Машевська // Часопис Київського університету права. – 2013. – № 2. – Режим доступу : http://kul.kiev.ua/images/chasop/2013_2/132.pdf.
109. Михеев В. Н. Живой менеджмент проектов / В. Н. Михеев. – М. : Эксмо, 2007. – 474 с.
110. Мораль і бізнес (Стенограма засідання Круглого столу) // Економіка і прогнозування. – 2009. – № 2. – С. 128–156.
111. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. / О. Б. Моргулець. – К. : ЦУЛ, 2012. – 384 с.
112. Московская А. А. Профессионализация менеджмента: цели, барьеры, перспективы / А.А. Московская // Социол. исслед. – 2011. – № 7. – С.26–37.
113. Мулик Т.О. Проблеми оптимізації податкових платежів і формування податкової політики на підприємствах [Електронний ресурс] / Т.О. Мулик – Режим доступу: http://socrates.vsau.org/repository/ getfile.php/1760.pdf.

114. Муратов А. Конвергенция управленческих концепций: контроллинг и менеджмент качества /А. Муратов // Пробл. теории и практики управл. – 2011. – № 1. – С.13–19.
115. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : монографія /А. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
116. Немцев В. Риск-менеджмент инновационного предприятия: современная парадигма / В. Немцев // Пробл. теории и практики управл. – 2011. – № 8. – С. 43–48.
117. Нетяга Г. Организация конференции: как все предусмотреть и не допустить ошибок? / Г. Нетяга // Business excellence = Деловое совершенство. – 2014. – № 6. – С. 70–73.
118. Новак А. В. Стратегический кредитный менеджмент и его взаимосвязь с кредитной культурой и кредитной политикой банка / А. В. Новак // Вестник НГУ. Сер. Соц.-экон. науки. – 2012. – Т.12, вып. 4. – С. 129–137.
119. Організація і планування операційної діяльності нафтогазових підприємств : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл., які навчаються за напрямом підготов. «Гірництво» / Витвицький Я. С. [та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. М. О. Данилюка; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2009. – 364 с.
120. Орлова В. М. Інноваційна діяльність підприємств у контексті стратегічного управління / В. М. Орлова // Економічний нобелівський вісник. – 2014. – № 1 (7). – С. 330–336.
121. Остапенко А. С. Ділова репутація: сутність, складові та її вплив на фінансовий розвиток фірми / А. С. Остапенко, Т. М. Головченко // Вісник НТУ «ХПІ». Серія : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2013. – № 50 (1023). – С. 145–152.
122. Панченко В.Г. Персональный менеджмент как современная научно-практическая управленческая парадигма / В.Г. Панченко // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). – 2012. – № 4. – С. 34–42.

123. Персонал, продукт, прибыль… // Business excellence = Деловое совершенство. – 2012. – № 9. – С.18–21.
124. Петти В. Антология экономической классики. Предисловие / В. Петти, А. Смит, Д. Рикардо ; пер. И. А. Столяров. – М. : МП «ЭКОНОВ» «Ключ», 1993 – 475 с.
125. Підлужний М. Довгостроковий контракт як засіб оптимізації податків / М. Підлужний // Податкове планування. – 2010. – № 1–2. – С. 29–33.
126. Поварич И. Менеджмент как наука и стадии его жизненного цикла / И. Поварич, А. Акулов // Пробл. теории и практики управл. – 2011. – № 5. – С. 94–103.
127. Податковий кодекс України (ВВР) від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17
128. Поддєрьогін А. М. Корпоративне податкове планування у фінансовому управлінні підприємством / А. М. Поддєрьогін, В. К. Червоненко // Фінанси України. – 2011. – № 4 – С. 47–54.
129. Политковский И. Это сладкое слово экспат / И. Политковский // Business excellence = Деловое совершенство. – 2012. – № 4. – С. 36.
130. Поліщук С. В. Формування інтегрованої системи бюджетування на підприємствах машинобудування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.04 / С. В. Поліщук. – К., 2014. – 20 с.
131. Поліщук С. В. Формування інтегрованої системи бюджетування на підприємствах машинобудування: Дис. … канд. екон. наук: 08.06.04 / Сергій Володимирович Поліщук; [Наук. керівник Круш П. В.] НТУУ КПІ, Київ – 2014. – 221 с.
132. Попов С. А. Стратегический менеджмент: видение важнее, чем знание / С. А. Попов. – М. : Дело, 2003. – 352 с.
133. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 4 / С. А. Попов – М. : ИНФРА-М, 2000. – 304 с.

134. Портер М. Конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Издат. «Вильямс», 2001. – 495 с.
135. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної програми активізації розвитку економіки на 2013–2014 роки» [Електронний ресурс]. – 2013 р. – № 187. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/187-2013-%D0%BF.
136. Потапова Н. А. Кількісні методи в прогнозуванні запасів матеріально-технічних ресурсів / Н. А. Потапова // Збірник наук. праць НУ «Львівська політехніка». Логістика. – 2007. – № 580. – С. 468.
137. Притужалова О. А. Экологический менеджмент в производственно-хозяйственной деятельности / О. А. Притужалова // Энергия: экономика, техника, экология. – 2012. – № 3. – С.50–55.
138. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Відомості Верховної Ради України (ВВР), – 2011. – № 2–3.
139. Пугачёв В. П. Введение в политологию / В. П. Пугачев, А. И. Соловьев. – М. : Логос, 2001. – 488 с.
140. Расиел М. Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач = The McKinsey Way: Using the Techniques of the World's Top Strategic Consultants to Help You and Your Business / М. Расиел. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 192 с.
141. Руденко Є. М. Формування податкової політики підприємства в процесі здійснення фінансової санації [Електронний ресурс] / Руденко Є. М. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2012_3 /305.pdf.
142. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка», 2006. – 390 с.
143. Салецков А. Менеджер между суетой и шаблоном / А. Салецков // Business excellence = Деловое совершенство. – 2012. – № 6. – С. 58–62.
144. Салимова Т. Менеджмент качества: устойчивое развитие / Т. Салимова, Н. Ольховикова // Стандарты и качество. – 2012. – № 4. – С. 76–80.

145. Салимова Т. Самооценка как инструмент менеджмента / Т. Салимова // Пробл. теории и практики управл. – 2011. – № 4. – С. 94–101.
146. Салимова Т. Стратегическое планирование в системе менеджмента качества / Т. Салимова, Е. Савелова // Пробл. теории и практики управл. – 2012. – № 3. – С. 70–74.
147. Самоукина Н. Жесткий или мягкий менеджмент? Эксплуатация или сотрудничество? / Н.Самоукина // Business excellence = Деловое совершенство. – 2014. – № 4. – С. 54–58; № 5. – С. 52–54.
148. Свиткин М. З. Формирование системы менеджмента риска компании / М. З. Свиткин // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 2. – С.31–37.
149. Сезерленд Д. Стратегический менеджмент Ключевые понятия / Д. Сезерленд, Д. Кэнуэлл ; пер. с англ. ; под ред. Е. Е. Козлова. – Д. : Баланс Бизнес-Букс, 2005.
150. Сидорович О. Ю. Оподаткування доходів фізичних осіб: фіскальні пріоритети та асиметрії вибору в персональному податковому менеджменті : дис. … канд. екон. наук : 08.04.01 / Олена Юріївна Сидорович. – Тернопіль : ТДЕУ, 2006.
151. Симс П. Мелкие ставки. Великую идею нельзя выдумать, но можно открыть / П. Симс ; пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 191 с.
152. Собкевич О. В. Щодо сучасного становища та заходів відбудови економік Донецької та Луганської областей. Аналітична записка [Електронний ресурс] / О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, К. М. Михайличенко – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/ articles/1639/
153. Соколовська А. Теоретичні засади визначення податкового навантаження та рівня оподаткування економіки / А. Соколовська // Економіка України. – 2006. – № 7. – С. 4–12.
154. Старинский Б. Хватит жить иллюзиями! Современные подходы стратегического планирования / Б. Старинский // Генеральный директор. – 2008. – № 12. – Режим доступа : http://www.intalev.ua/ index.php?id=26014.

155. Сумець О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека : навч. посіб. / О. М. Сумець, М. Б. Тумар. – К. : «Хай-Тек Прес», 2008. – 400 с.
156. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку / Н. А. Супрун // Економіка і прогнозування. – 2009. – № 3. – С. 71–74.
157. Терьошкіна Н. Є. Кризові механізми та інноваційна стратегія / Н. Є. Терьошкіна // Економічні інновації : зб. наук. пр. – Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2013. – Вип. 53. – С. 277–285.
158. Тимофєєва Л. Як списати товари, які ми уже не плануємо використовувати у госпдіяльності / Л. Тимофєєва // Податкове планування. –2010. – № 4. – С. 31–33.
159. Тіньова економіка в Україні: масштаби та напрями подолання : аналіт. доп. / [Т. А. Тищук, Ю. М. Харазішвілі, О. В. Іванов; за заг. ред. Я. А. Жаліла.] – К. : НІСД, 2011. – 96 с.
160. Томпсон А. А. (мл) Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон (мл), А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.
161. Тюха І. В. Стан та перспективи розширення закордонних ринків збуту вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / І. В. Тюха // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2012. – № 9. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=1368.
162. Фасоль А. Управление – это наука и искусство / А. Фасоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – 352 с.
163. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с.
164. Федоров В. К. Об организации и функциях инновационного менеджмента высшего звена управления научно-производственным объединением / В. К. Федоров, А. Е. Кислуха // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 9. – С. 34–37.

165. Федосов В. М. Бюджетна система : підручник / В. М. Федосов, С. І. Юрій. – К. : Центр учбов. літератури ; Тернопіль : Екон. думка, 2012. – 871 с.
166. Финснес О. Ф. Будущее за риск-менеджментом / О. Ф. Финснес ; пер. Н. Юркив // Business excellence = Деловое совершенство. – 2011. – № 9. – С. 60–62.
167. Фрадинський О. А. Поняття податкового навантаження та підходи до його визначення / О. А. Фрадинський // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – Т. 1. – С. 79–82.
168. Хендриксен Э. С. Теория бухгалтерского учета : [пер. с англ.] / Э. С. Хендриксен, М. Ф. Ван Бреда ; под ред. проф. Я. В. Соколова. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 576 с.
169. Циба Т. Є. Особливості й механізм стратегічного планування / Т. Є. Циба / Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2(56). – С. 159–172.
170. Чвалюк А. С. Прогнозування виробництва зернових та цукрового буряка на Вінниччині / А. С. Чвалюк, Л. О. Волонтир // Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія : Економічні науки. – Вип. 3. – 2010. – С. 76–85.
171. Чернолівський Є. О. Поняття, правові основи та правові принципи податкового планування // Вісник господарського судочинства. – 2007. – № 6. – С. 73–78.
172. Шаланов Н. В. Иследование развития региональной системы торговли : учебное пособие / Н. В. Шаланов. – Новосибирск : Издательство Новосибирского университета, 1995. – 83 с.
173. Шевченко А. В. Пріоритети інноваційного розвитку хімічної та нафтохімічної промисловості України» [Електронний ресурс] / А. В. Шевченко. – Аналітична записка НІСД. – Режим доступу : http://www.niss.gov.ua/articles/1280/.
174. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

175. Шиш А. М. Аналіз розвитку податкових відносин : дис. … канд. екон. наук: 08.06.04 / Анатолій Миколайович Шиш ; Національний Аграрний Університет. – К., 2002.
176. Шишо Т. Ю Проблеми використання стратегічного планування в управлінні підвищенням конкурентоспроможності підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Економічні науки / [Електронний ресурс] / Т. Ю. Шишо // Маркетинг і менеджмент. – 2013 – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/20_DNI_2013/Economics/ 6_142778.doc.htm.
177. Якокка Л. Путь менеджера / Л. Якокка // ЭКО. – 1992. – № 10. – С. 97–108.
178. Ansoff I Corporate Strategy / I. Ansoff – New York : McGrow Hill, 1965. – 704 p.
179. Beck T. Why Do Firms Evade Taxes? The Role of Information Sharing and Financial Sector Outreach//Thorsten Beck, Chen Lin, Yue Ma//The journal of finance – vol. LXIX. NO. 2 – April 2014. – P. 719–763.
180. Chandler A. D. Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A. D. Chandler. – Cambridge, Mass : MIT Press, 1962. – 463 p.
181. Chemistry making a world of difference. Cefic – The European Chemical Industry Council. – [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу : http://cefic.org/Documents/FactsAndFigures/Landscape-of-the-European-Chemical-Industry-March-2014.pdf.
182. Collins R. A Graphical Method for Exploring the Business Environment [Електронний ресурс] / Rob Collins. – Режим доступу : http://users.ox.ac.uk/~kell0956/docs/PESTLEWeb.pdf.
183. Henderson, Bruce D. The Experience Curve – Reviewed II: History / [Електронний ресурс]. – 1973. – Режим доступу : https://www.bcgperspectives.com/content/classics/corporate_finance_corporate_strategy_portfolio_management_the_experience_curve_reviewed_history/.
184. International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM), Vol. 2, No 2. – 2011. – P. 61–68.
185. Johnson G. Exploring Corporate Strategty/ G. Johnson, K. Scholes. – Cambridge: Prentice Hall, 1989. – 881 p.

186. Kotler P Marketing Management / P Kotler – 7th ed – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991. – 801 p.
187. Menon A. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making / A. Menon // Journal of Marketing. – № 63(2): 1999. – P.18–40.
188. Michel R. Strategy Pure And Simple II: How Winning Companies Dominate Their Competitors / R. Michel. – New York : McGraw Hill, 1998. – 228 p.
189. Mintzberg H. Five Ps for Strategy / H. Mintzberg // The Strategy Process // H. Mintzberg and J.B. Quinn (eds) – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International Editions, 1992. – P. 11–24.
190. Mintzberg H. The strategy process / H. Mintzberg, J. Quinn, Gh. Sumantra // Revised European edition. – New York: Prentice Hall, 1998. – 272 p.
191. Mintzberg H. Школы стратегий / H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel // серия : теория и практика менеджмента. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с.
192. Schoeffler, S. Impact of Strategic Planning on Profit Performance / S. Schoeffler, R. Buzzell and D.Heany. – Harvard Business Review, 1974. – 186 p.
193. Sinkuniene Kristina Taxation Principles in Tax Culture: Theoretical and Practical Aspects Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai. – 2005. – 177 p.
194. Williamson O. E. The Theory of the Firm as Government Structure: From Choice to Contrsct / O. E. Williamson // Jornal of Economic Perspectives. – 2002. – Vol. 16, № 3. – P. 171–195.

Додатки

Додаток А

Таблиця

Товарна структура експорту товарів хімічної промисловості Волинської, Львівської та Рівненської області в 2010–2012 роках (тис.дол. США)

	2010	**2011**	**2012**	**Відносна зміна 2011 до 2010**	**Відносна зміна 2012 до 2011**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Волинська область (всього)	**434808**	**646351**	**605784**	**48,7%**	**-6,3%**
34 мило, поверхнево-активні органічні речовини	332,1	285,6	356,7	-14,0%	24,9%
35 білкові речовини	13697,6	7690,6	10163,8	-43,9%	32,2%
39 пластмаси, полімерні матеріали	10573,8	14284,1	17409,2	35,1%	21,9%
Сума	**24603,5**	**22260,3**	**27929,7**	**-9,5%**	**25,5%**
Частка продукції хім. пром	**5,7%**	**3,4%**	**4,6%**	**-2,2%**	**1,2%**
Львівська область (всього)	**974350**	**1201931**	**1343536**	**23,4%**	**11,8%**
28 продукти неорганічної хімії	666,4	790,7	809	18,7%	2,3%
29 органічні сполуки	44,9	231,2	27,2	414,9%	-88,2%
30 фармацевтична продукція	3637,7	4565,2	2427,8	25,5%	-46,8%
32 екстракти дубильні	3707,9	4573,6	3818,8	23,3%	-16,5%
33 ефірні олії	2415,1	2736,6	756,4	13,3%	-72,4%
34 мило, поверхнево-активні органічні речовини	2307,5	3682,9	2241,7	59,6%	-39,1%
35 білкові речовини	1690,5	1056,7	1220,9	-37,5%	15,5%
38 різноманітна хімічна продукція	2629,3	5508,2	5314,4	109,5%	-3,5%
39 пластмаси, полімерні матеріали	14574,7	15593,2	17992,3	7,0%	15,4%
40 каучук, гума	**542,9**	**230,4**	**266,4**	**-57,6%**	**15,6%**
Сума	**32216,9**	**38968,7**	**34874,9**	**21,0%**	**-10,5%**
Частка продукції хім. пром	**3,3%**	**3,2%**	**2,6%**	**-0,1%**	**-0,6%**
Рівненська область (всього)	**396499**	**543110**	**503536**	**37,0%**	**-7,3%**
28 продукти неорганічної хімії	8997,6	7503,9	4104,5	-16,6%	-45,3%
29 органічні хімічні сполуки	34176,2	51853,9	25370,3	51,7%	-51,1%
31 добрива	87308	118304	111510	35,5%	-5,7%

Продовження таблиці

1	2	3	4	5	6
32 екстракти дубильні	2,5	31,6	341,4	1164,0%	980,4%
35 білкові речовини	1356,2	4409,7	2164	225,2%	-50,9%
36 порох і вибухові речовини	394,4	640,2	888,7	62,3%	38,8%
38 різноманітна хімічна продукція	7103,8	11966,8	13139,6	68,5%	9,8%
39 пластмаси, полімерні матеріали	607,1	632,4	1217,2	4,2%	92,5%
40 каучук, гума	156,4	88,3	256,3	-43,5%	190,3%
Сума	**140102**	**195431**	**158992**	**39,5%**	**-18,6%**
Частка продукції хім. пром	**35,3%**	**36,0%**	**31,6%**	**0,6%**	**-4,4%**

За даними джерела [67]

Додаток Б

Частка виробленої продукції підприємств хімічної промисловості

Таблиця

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Підгалузі будівельної хімії										
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	0,78%	1,22%	1,48%	1,33%	1,26%	2,08%	1,33%	1,28%	1,52%	1,54%
ПАТ «Аерок Обухів»	4,58%	4,87%	5,49%	4,89%	3,89%	6,78%	4,96%	0,02%	0,37%	0,00%
всього	5,36%	6,09%	6,98%	6,22%	5,14%	8,86%	6,29%	1,30%	1,89%	1,54%
Підгалузь гумових виробів										
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	0,06%	0,14%	0,34%	0,26%	0,30%	0,49%	0,36%	0,34%	0,32%	0,31%
всього	0,06%	0,14%	0,34%	0,26%	0,30%	0,49%	0,36%	0,34%	0,32%	0,31%
Підгалузь основної хімії										
ПАТ «Львівський хімічний завод»	2,76%	2,73%	2,38%	2,16%	1,87%	3,19%	1,60%	1,45%	1,42%	1,46%
ПАТ «Рівнеазот»	80,2%	79,7%	78,0%	81,6%	78,3%	65,0%	70,5%	78,4%	74,2%	73,2%
всього	82,9%	82,5%	80,4%	83,8%	80,2%	68,2%	72,1%	79,9%	75,6%	74,6%
Підгалузь виробництва пластмаси та пластмасових виробів										
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,75%	1,06%
ПАТ «Луцькпластмас»	1,51%	1,47%	1,28%	0,85%	0,57%	0,93%	0,00%	0,00%	0,84%	0,38%
ПАТ «Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	1,08%	1,63%	1,54%	1,24%	1,33%	0,00%	2,67%	2,36%	2,16%	1,70%
всього	2,59%	3,11%	2,82%	2,09%	1,91%	0,93%	2,67%	2,36%	3,76%	3,15%
ПАТ «Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	6,84%	5,36%	6,58%	5,43%	4,15%	0,00%	4,47%	4,46%	4,96%	4,96%
ЗАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	1,08%	1,28%	1,05%	0,92%	0,82%	0,00%	0,97%	0,88%	1,01%	0,81%
всього	7,91%	6,64%	7,64%	6,35%	4,96%	0,00%	5,45%	5,34%	5,97%	5,77%

Продовження таблиці

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Підгалузь побутової хімії										
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	0,42%	0,51%	0,72%	0,58%	0,48%	0,90%	0,37%	0,33%	0,30%	0,03%
ПАТ «Спектр»	0,25%	0,43%	0,48%	0,19%	0,19%	0,05%	0,02%	0,01%	0,01%	0,01%
ПАТ «Західна промислова група»	0,45%	0,62%	0,61%	0,51%	0,67%	0,00%	0,75%	0,64%	0,58%	0,75%
всього	1,11%	1,56%	1,81%	1,28%	1,34%	0,95%	1,14%	0,98%	0,89%	0,78%
Підгалузь хімічної фармацевтики										
Публічне акціонерне товариство «Київський вітамінний завод»	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,14%	20,57%	11,96%	9,79%	11,54%	13,82%
всього	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,14%	20,57%	11,96%	9,79%	11,54%	13,82%

Додаток В

Таблиця

Обсяг реалізованої продукції та ринкова частка підприємствами хімічної промисловості у 2013 році

Підприємство	Обсяг реалізованої продукції у 2013 р. (тис.грн.)	Q_i	$(Q_i-Q_c)^2$
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	57395	1,5%	0,0031
ПАТ «Аерок Обухів»	165	0,004%	0,0051
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	11412	0,3%	0,0047
ПАТ «Львівський хімічний завод»	54678	1,5%	0,0032
ПАТ «Рівнеазот»	2733314	73,2%	0,4360
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	39716	1,1%	0,0037
ПАТ «Луцькпластмас»	14288	0,4%	0,0046
ПАТ «Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	63586	1,7%	0,0030
ПАТ «Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	185366	5,0%	0,0005
ЗАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	30088	0,8%	0,0040
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	939	0,025%	0,0051
ПАТ «Спектр»	253	0,007%	0,0051
ПАТ «Західна промислова група»	27884	0,7%	0,0041
Публічне акціонерне товариство «Київський вітамінний завод»	516231	13,8%	0,0045
разом	3735315	100,0%	
Q_c		7,1%	
δ_Q		18,6%	

Додаток Г

Таблиця

Темпи зміни ринкової частки підприємствами хімічної промисловості за період з 2004 по 2013 роки

	Обсяг реалізованої продукції 2004 році (тис.грн.)	Обсяг реалізованої продукції 2013 році (тис.грн.)	Q_{i2004}	Q_{i2013}	T_i	$(T_i-T_c)^2$
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	5330,7	57395	0,7%	1,5%	0,15	0,2619
ПАТ «Аерок Обухів»	31337	165	3,9%	0,0%	-0,11	0,0123
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	415,8	11412	0,1%	0,3%	0,55	0,2999
ПАТ «Львівський хімічний завод»	18867,8	54678	2,3%	1,5%	-0,04	0,0017
ПАТ «Рівнеазот»	549138	2733314	68,1%	73,2%	0,01	0,0001
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	106,9	39716	0,01%	1,1%	8,81	77,5357
ПАТ «Луцькпластмас»	10364	14288	1,3%	0,4%	-0,08	0,0061
ПАТ «Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	7397,7	63586	0,9%	1,7%	0,10	0,0091
ПАТ «Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	46807,3	185366	5,8%	5,0%	-0,02	0,0003
ЗАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	7364,7	30088	0,9%	0,8%	-0,01	0,0002
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	2865,9	939	0,4%	0,0%	-0,10	0,0107
ПАТ «Спектр»	1703,1	253	0,2%	0,0%	-0,11	0,0116
ПАТ «Західна промислова група»	3048,8	27884	0,4%	0,7%	0,11	0,0117
Публічне акціонерне товариство «Київський вітамінний завод»[1]	122076	516231	6,14%	13,8%	1,11	0,0002
Всього	806823,7	3735315	100 %	100 %		
T_c	0,66					
δ_t	2,363					

1 – підприємство почало свою діяльність у 2008 році, з обсягом виробництва 122076 тис. грн.

Додаток Д

Таблиця

Компетентність та досвід менеджменту

Підприємство	ЄДРПОУ	компетентність та досвід менеджменту	Рейтингова оцінка
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	10% вища, 90% сер спец.	5
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	50% вища, 50% сер спец.	6
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	80% вища, 20% сер спец.	8
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	Вища освіта	9
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	Вища освіта	9
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	Вища освіта	9
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	Вища освіта	9
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	Вища освіта	9
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	Вища освіта, залучення іноземних спеціалістів до управління підприємством	10
ПАТ «Спектр»	02968881	50% вища, 50% сер спец.	6
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	Вища освіта, залучення іноземних спеціалістів до управління підприємством	10
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	Вища освіта	9
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	Вища освіта	9

Додаток Е

Таблиця

Використання системи стратегічного управління

Підприємство	ЄДРПОУ	Використання системи стратегічного управління	Рейтингова оцінка
1	2	3	4
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	немає	1
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	розробці двох нових родовищ доломіту і вапняку, а також випускати сухі будівельні суміші на основі гіпсу-вапняку та цементу-піску, що дозволить вдвічі збільшити випуск товарної продукції	7
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	немає	1
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	немає	1
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	Активна робота по зменшенню собівартості продукції	6
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	немає	1
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	немає	1
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	Розширення ринків збуту технічних газів на Україні, створення спільних підприємств.	8

Продовження таблиці

1	2	3	4
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	Напрямки роботи підприємства. 1.1. Орієнтація на збільшення виробництва і постачання мінеральних добрив і на експорт, і в Україну, нарощування їх об'ємів. 1.2. Впровадження нових енергозберігаючих технологій в цехах підприємства. 1.3. Збереження та розвиток соціальної сфери підприємства в необхідно-можливих об'ємах. 2.Обсяг реалізації з комерційними витратами без ПДВ тис.грн. 2 851 247,5 3.Мінеральні добрива на 100% поживних речовин: тис.тн 328,041 –азотні тис.тн 328,041 – фосфорні тис.т. 4. Аміак рідкий – всього тис.тн 433,0 в т.ч.: товарний тис.тн. 4,0 5. Аміак водний – всього тис.тн 59,8 в т.ч.: товарний тис.тн. 59,7 6. Аміачна селітра тис.тн. 559,0 7. Вапняково-аміачна селітра тис.тн. 457,4 8. Слабка азотна кислота тис.тн. 755,9	10
ПАТ «Спектр»	02968881	немає	1
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	Створенні сильного імені бренду всередині та за межами групи, Управлінні співпрацею з замовниками, Постійному покращенні процесів, Тісній співпраці з обраними постачальниками, Командній роботі усіх працівників підприємства	10
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	немає	1
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	Підприємство планує продовжувати реконструкцію і технічну модернізацію виробництва, закупівлю високопродуктивного обладнання, удосконалення існуючих технологій, розробку і впровадження у виробництво нових перспективних видів продукції, покращення якості препаратів, розширення ринків збуту продукції як на вітчизняному ринку, так і за межами України. Прогнозний показник зростання обсягів продажів складає 20%	10

Додаток Є

Таблиця

Система контролю діяльності підприємства

Підприємство	ЄДРПОУ	система контролю діяльності підприємства	Дата проведення останніх	кількість проведе-них в рік	Рейтин-гова оцінка
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	Збори акціонерів	16.04.2014	1	5
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	Збори акціонерів	05.04.2013	1	5
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	Збори акціонерів	24.04.2013	3	8
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	Збори акціонерів	19.04.2013	1	5
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	Збори акціонерів	15.04.2013	1	5
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	Збори акціонерів		1	5
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	Збори акціонерів	09.04.2013	1	5
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	Збори акціонерів	21.03.2014	1	5
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	Загальні збори акціонерів; Наглядова рада; Виконавчий орган; Ревізійна комісія; Керівництво поточною діяльністю Товариства здійснюється колегіальним виконавчим органом – Правлінням	19.04.2013	2	9
ПАТ «Спектр»	02968881	Збори акціонерів	17.05.2013	1	5
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	Збори акціонерів	30.04.2013	4	9
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	Збори акціонерів	23.04.2013	1	5
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	Загальні збори акціонерів; Наглядова рада; Виконавчий орган; Ревізійна комісія; Керівництво поточною діяльністю Товариства здійснюється колегіальним виконавчим органом – Правлінням	23.04.2013	1	9

Додаток Ж

Таблиця

Рентабельність підприємства

Підприємство	ЄДРПОУ	Прибуток (ряд. 2350/2355 ф. №2)	Актив балансу підприємства (ряд. 1300 ф. №1)	Рентабельність	Рейтингова оцінка
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	797	7067	11,3%	9
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	3492	25952	13,5%	10
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	986	16742	5,9%	6
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	850	14301	5,9%	6
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	274	8242	3,3%	4
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	612	9894	6,2%	7
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	-189	18025	-1,0%	1
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	12	32820	0,0%	2
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	-866991	9380299	-9,2%	1
ПАТ «Спектр»	02968881	-184	3230	-5,7%	1
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	5496	173284	3,2%	3
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	4210	51499	8,2%	8
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	16535	437597	3,8%	5

Додаток З

Таблиця

Ліквідність підприємства

Підприємство	ЄДРПОУ	$О_а$ – оборотні активи (ряд. 1195 ф. №1)	$П_з$- поточні зобов'язнання (ряд. 1695 ф. №1)	Загальна ліквідність	Рейтингова оцінка
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	5795	3261	1,78	7
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	9479	3176	2,98	9
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	6310	15068	0,42	2
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	8918	7407	1,20	5
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	2835	4022	0,70	3
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	5653	4735	1,19	5
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	2944	2108	1,40	6
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	10057	4595	2,19	8
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	8399449	11286434	0,74	3
ПАТ «Спектр»	02968881	949	3195	0,30	1
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	102140	99427	1,03	4
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	29789	3659	8,14	10
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	217796	150300	1,45	7

Додаток І

Таблиця

Наявність кредитів та їх повернення

Підприємство	ЄДРПОУ	$ДК_п$ – Довгострокові кредити в поточному році (ряд. 1515+1520 ф. №1)	ДКб – Довгострокові кредити в базовому році (ряд. 1515+1520 ф. №1)	Наявність кредитів та їх повернення	Рейтингова оцінка
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	745	1019	-0,269	9
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	5144	7716	-0,333	10
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	0	0	-	5
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	5912	3951	0,496	7
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	1232	1232	0	3
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	131000	131000	0	3
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	0	0	-	5
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	1522	1522	0	3
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	0	0	-	5
ПАТ «Спектр»	02968881	0	0	-	5
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	0	0	-	5
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	16416	9718	0,689	6
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	142000	103000	0,379	8

Додаток К

Таблиця

Обсяг інвестицій

Підприємство	ЄДРПОУ	НКІ – Незавершені капітальні інвестиції (ряд. 1005 ф. №1)	ДФІ – Довгострокові фінансові інвестиції (ряд. 1030+1035 ф. №1)	Обсяг інвестицій	Рейтингова оцінка
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	0	0	0	1
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	0	423	423	3
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	36	0	36	2
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	248	0	248	3
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	0	3450	3450	7
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	0	0	0	1
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	0	6786	6786	8
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	575	1125	1700	5
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	207049	197	207246	10
ПАТ «Спектр»	02968881	1429	0	1429	4
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	2945	0	2945	6
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	2764	0	2764	6
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	3806	71862	75668	9

Додаток Л

Таблиця

Рентабельність продажів

Підприємство	ЄДРПОУ	П – прибуток підприємства (ряд. 2350/2355 ф. №2)	$ДЧ_п$ – Чистий дохід від реалізації продукції в поточному році (ряд. 2000 ф. №2)	Рентабельність продажів	Рейтингова оцінка
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	797	30088	2,6%	4
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	3492	50395	6,9%	8
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	986	39716	2,5%	3
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	850	11412	7,4%	9
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	274	939	29,2%	10
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	612	20750	2,9%	5
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	-189	12903	-1,5%	1
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	12	63603	0,0%	2
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	-866991	1855158	-46,7%	1
ПАТ «Спектр»	02968881	-184	253	-72,7%	1
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	5496	220134	2,5%	4
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	4210	63586	6,6%	7
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	16535	516231	3,2%	6

Додаток М

Таблиця

Динаміка зміни обсягів реалізації продукції

Підприємство	ЄДРПОУ	ДЧб – Чистий дохід від реалізації продукції в базовому році (ряд. 2000 ф. №2)	$ДЧ_п$ – Чистий дохід від реалізації продукції в поточному році(ряд. 2000 ф. №2)	динаміка зміни обсягів реалізації продукції	Рейтингова оцінка
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	30088	41654	38%	9
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	47059	50395	7%	5
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	26741	39716	49%	10
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	11237	11412	2%	4
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	10586	939	-91%	1
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	19390	17827,2	-8%	2
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	29903	12903	-57%	1
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	54678	63603	16%	7
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	2374317	1855158	-22%	1
ПАТ «Спектр»	02968881	286	202,4	-29%	1
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	201727	220134	9%	6
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	76751	63586	-17%	1
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	409801	516231	26%	8

Додаток Н

Таблиця

Відновлення основних фондів

Підприємство	ЄДРПОУ	Знос обладнання	Рейтингова оцінка
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	73,0%	3
Кам’янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	43,2%	7
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	12,1%	10
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	42,0%	8
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	60,6%	4
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	28,0%	9
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	62,0%	4
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	61,0%	4
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	59,0%	5
ПАТ «Спектр»	02968881	63,0%	4
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	55,9%	6
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	58,0%	5
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	56,0%	6

Додаток О

Таблиця

Виробничі потужності та їхнє завантаження

Підприємство	ЄДРПОУ	Виробничі потужності та їхнє завантаження	Рейтингова оцінка
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	85%	8
Кам’янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	85,00%	8
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	100%	10
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	100%	10
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	50%	5
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	100%	10
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	80%	7
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	80%	7
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	95%	9
ПАТ «Спектр»	02968881	50%	5
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	100%	10
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	100%	10
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	100%	10

Додаток П

Таблиця

Підвищення кваліфікації персоналу

Підприємство	ЄДРПОУ	Підвищення кваліфікації персоналу	Рейтингова оцінка
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	Кадрової програми спрямованої на забезпечення підвищення кваліфікації персоналу – немає	1
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	Кадрової програми спрямованої на забезпечення підвищення кваліфікації персоналу – немає	1
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	Кадрової програми спрямованої на забезпечення підвищення кваліфікації персоналу – немає	1
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	Кадрової програми спрямованої на забезпечення підвищення кваліфікації персоналу – немає	1
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	Підписки на періодичні видання, заохочення навчання у вищих закладах України	8
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	Кадрової програми спрямованої на забезпечення підвищення кваліфікації персоналу – немає	1
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	Кадрової програми спрямованої на забезпечення підвищення кваліфікації персоналу – немає	1
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	На підприємстві постійно працюють курси з навчання нових напрямків, по закінченню яких працівник отримує кваліфікаційне посвідчення.	9
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	Підвищили кваліфікацію 905 працівників, курси підвищення кваліфікації, цільові договори на умовах повного відшкодування затрат на навчання у вищих навчальних закладах	10
ПАТ «Спектр»	02968881	Кадрової програми спрямованої на забезпечення підвищення кваліфікації персоналу – немає	1
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	Діють постійні програми підвищення кваліфікації працівників	10
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	Кадрової програми спрямованої на забезпечення підвищення кваліфікації персоналу – немає	1
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	Діють постійні програми підвищення кваліфікації працівників	10

Додаток Р

Таблиця

Рівень оплати праці працівників

Підприємство	ЄДРПОУ	ФОП – фонд оплати праці (2505 ряд)	Чп – чисельність персоналу	Середня з/п	Рейтингова оцінка
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	1849000	57	2703,216	6
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	8981000	246	3042,344	7
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	2 403 532,45	50	4005,887	8
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	2269000	92	2055,254	5
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	459000	19	2013,158	5
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	4008000	155	2154,839	5
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	2317000	56	3447,917	7
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	7640000	211	3017,378	7
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	216 649 000	3889	4642,346	9
ПАТ «Спектр»	02968881	51000	10	425	2
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	11904000	160	6200	10
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	3242000	76	3554,825	7
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	58036000	774	6248,493	10

Додаток С

Таблиця

Система заробітної платні працівників

Підприємство	ЄДРПОУ	Система заробітної платні та «участь у прибутках» працівників	Рейтингова оцінка
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	немає	1
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	немає	1
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	немає	1
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	немає	1
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	немає	1
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	немає	1
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	немає	1
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	немає	1
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	присутня	10
ПАТ «Спектр»	02968881	немає	1
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	немає	1
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	немає	1
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	присутня	10

Додаток Т

Таблиця

Рівень НДДКР

Підприємство	ЄДРПОУ	$І_{НДДКР}$	Цільове використання	Рейтингова оцінка
1	2	3	4	5
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	0	-	1
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	0	-	1
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	0	-	1
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	0	-	1
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	0	-	1
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	0	-	1
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	0	-	1
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	0	Підприємство інвестує коштри на дослідження інститутів вивчення хімічних властивостей речовин	6
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	1 844 763	Політика емітента щодо досліджень та розробок полягає в залученні профільних інститутів та проектних організацій до дослідження пов»язані з готовою продукцією: вивчення агротехнічної ефективності, санітарно-гігієнічні та токсико-епідеміологічні дослідження, здійснення процедур реєстрації речовин згідно національних та міжнародних вимог.	10

Продовження таблиці

1	2	3	4	5
ПАТ «Спектр»	02968881	0	-	1
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	0	Підприємство спільно з партнерами займається пошуком та впровадженням у промислове виробництво нових покращених технологій з виробництва плівки	7
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	0	-	1
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	1 525 000	Підприємство активно займається пошуком та впровадженням у промислове виробництво нових фармацевтичних препаратів, інвестуючи кошти у придбання лабораторного та виробничого обладнання, підбір висококваліфікоавних кадрів, наукові розробки та технології	10

Додаток У

Таблиця

Придбання або створення ноу-хау, патентів

Підприємство	ЄДРПОУ	Придбання або створення ноу-хау, патентів	Рейтингова оцінка
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	немає	1
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	немає	1
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	немає	1
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	немає	1
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	немає	1
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	немає	1
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	немає	1
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	немає	1
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	наявні	10
ПАТ «Спектр»	02968881	немає	1
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	присутні у материнській компанії	6
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	немає	1
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	наявні	10

Додаток Ф

Таблиця

Наявність науково-дослідних підрозділів

Підприємство	ЄДРПОУ	Наявність науково-дослідних підрозділів	Рейтин-гова оцінка
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	Нових досліджень та розробок у звітному періоді не проводилось.	1
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	розрогка двох нових кар'рів	7
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	Нових досліджень та розробок у звітному періоді не проводилось.	1
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	Нових досліджень та розробок у звітному періоді не проводилось.	1
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	Нових досліджень та розробок у звітному періоді не проводилось.	1
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	Нових досліджень та розробок у звітному періоді не проводилось.	1
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	Нових досліджень та розробок у звітному періоді не проводилось.	
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	Нових досліджень та розробок у звітному періоді не проводилось.	1
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	а) дослідження пов»язані з готовою продукцією: вивчення агротехнічної ефективності, санітарно-гігієнічні та токсико- епідеміологічні дослідження, здійснення процедур реєстрації речовин згідно національних та міжнародних вимог. б) дослідження та розробки, пов'язані з капітальними та інвестиційними проектами будівництва нових , або модернізації чи розширення існуючих об'єктів виробничого призначення.	10
ПАТ «Спектр»	02968881	Нових досліджень та розробок у звітному періоді не проводилось.	1
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	Нових досліджень та розробок у звітному періоді не проводилось.	1
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	Нових досліджень та розробок у звітному періоді не проводилось.	1
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	пошуком та впровадженням у промислове виробництво нових фармацевтичних препаратів, інвестуючи кошти у придбання лабораторного та виробничого обладнання, наукові розробки та технології	10

Додаток Х

Таблиця

Цінності і норми організації

Підприємство	ЄДРПОУ	Цінності і норми організації	Рейтингова оцінка
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	2971570	немає	1
Кам'янець-подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	немає	1
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	Репутація і довіра, Турбота про споживачів Персонал Якість	10
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	5491072	немає	1
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	2971506	немає	1
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	немає	1
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	немає	1
ПАТ «Луцькпластмас»	203571	немає	1
ПАТ «Львівський хімічний завод»	5761873	немає	1
ПАТ «Рівнеазот»	5607824	немає	1
ПАТ «Спектр»	2968881	немає	1
ПАТ «Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	Якість, динамізм, надійність, командна робота, професіоналізм, гнучкість, відповідальність, задоволення вимог замовників та дотримання законів та цінностей	10
ПАТ «Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	немає	1

Додаток Ц

Таблиця

Корпоративна культура підприємства

Підприємство	ЄДРПОУ	Цінності і норми організації	Рейтингова оцінка
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	02971570	немає	1
Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	немає	1
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	05491072	Репутація і довіра, Турбота про споживачів Персонал Якість	10
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	02971506	немає	1
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	немає	1
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	немає	1
ПАТ «Луцькпластмас»	00203571	немає	1
ПАТ «Львівський хімічний завод»	05761873	немає	1
ПАТ «Рівнеазот»	05607824	немає	1
ПАТ «Спектр»	02968881	немає	1
ПАТ Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	немає	1
ПАТ Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»	19338138	Якість, динамізм, надійність, командна робота, професіоналізм, гнучкість, відповідальність, задоволення вимог замовників та дотримання законів та цінностей	10
ПАТ «Київський вітамінний завод»	35251822	немає	1

Додаток Ч

Таблиця

Імідж підприємства

Підприємство	ЄДРПОУ	Імідж підприємства	Рейтингова оцінка
1	2	3	4
ПАТ Здолбунівський завод пластмасових виробів»Іскра»	2971570	-	1
Кам'янець-подільське ПАТ «Гіпсовик»	22986119	-	1
ПАТ «Дергачівська райагрохімія»	5491072	-	1
ПАТ «Дубенський завод гумово-технічних виробів»	2971506	-	1
ПАТ «Завод побутової та промислової хімії»	19263676	-	1
ПАТ «Західна промислова група»	32831296	-	1
ПАТ «Луцькпластмас»	203571	-	1
ПАТ «Львівський хімічний завод»	5761873	Нагороди "Лідер економіки України", "Знак якості", "Золотий знак"	5
ПАТ «Рівнеазот»	5607824	Входить до переліку ста кращих підприємств України. Міжнародні призи: 1. “За технологію та якість продукції” (Німеччина, 26 травня 1997р.); 2. “За торгову марку” (Італія, 30 липня 1997 року); 3. Після дослідження технології на безпеку в рамках проекту ПАТ "РІВНЕАЗОТ" відзначено Сертифікатом по екології Урядом Федеративної республіки Німеччини. 4. ПАТ "РІВНЕАЗОТ" відзначено Сертифікатом, який свідчить про те, що товариство ввійшло в рейтинг «ТОП-100. Самі динамічні компанії України».	7

Продовження таблиці

1	2	3	4
ПАТ «Спектр»	2968881	-	1
ПАТ «Спільне українсько-словацьке підприємство «Теріхем-Луцьк»	25093118	-	1
ПАТ «Українсько-Російське спільне підприємство «Лакма»«	19338138	-	1
Публічне акціонерне товариство «Київський вітамінний завод»	35251822	Препарат «Корвалмент» став переможцем у своїй категорії у конкурсі професіоналів фармацевтичної галузі України «Панацея-2010», «Знак благодійства» за якість і технічні досягнення на міжнародній виставці «Харчування та життя XXI сторіччя»	6