

Вышиванюк М.М. Подходы к формированию инвестиционной стратегии предприятия в индустрии туризма

Важным условием успешной работы любого предприятия в индустрии туризма является информационно-маркетинговая и методическая поддержка субъектов рынка, а также разработка маркетинговой стратегии. Создание устойчивой экономической модели развития предприятий индустрии туризма на основе использования эффективной инновационной стратегии является наиболее существенным рычагом, способным обеспечить динамичное развитие экономики Украины. Определена стратегия проникновения на рынок продукта с помощью матрицы "цена товара – затраты на продвижение". Выделены основные направления деятельности предприятия в индустрии туризма; определены главные задачи для разработки эффективной маркетинговой стратегии предприятия в индустрии туризма с учетом оценки рыночных возможностей. Показано, согласно основным методам конкурентной борьбы, виды стратегий конкуренции в индустрии туризма.

Ключевые слова: предприятия в индустрии туризма, рынок, продукт, потребитель, прибыль, туристические услуги, маркетинговая стратегия, конкуренция, инновационная стратегия.

Vyshyvanyyuk M.M. Some Approaches to the Formation of the Enterprise Investment Strategy in the Tourism Industry

An important condition for the successful performance of any enterprise in the tourism industry is information-marketing and methodological support of market subjects and the development of marketing strategy. Creating a sustainable economic development model of the tourism industry enterprises based on using an effective innovation strategy is the most important lever able to ensure the dynamic development of Ukraine's economy. The article outlines the strategy of market penetration of the product by a matrix "price of goods - cost of promotion". The main activities of the enterprise in the travel industry are highlighted; the main challenges for developing an effective marketing strategy for enterprise in the tourism industry based on an assessment of market opportunities are identified. According to the basic methods of competitive struggle, types of competition strategies in the tourism industry are given.

Key words: enterprises in the travel industry, market, product, customers, revenue, tourist services, marketing strategy, competition, innovation strategy.

УДК 331.444

*Асист. Н.Р. Возний; ст. викл. Р.Д. Бала, канд. екон. наук –
НУ "Львівська політехніка"*

ЕТИМОЛОГИЯ ТА РОЗВИТОК ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НЕВІД'ЄМНОЇ СКЛАДОВОЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Досліджено економічну сутність поняття "тайм-менеджмент", зазначено передумови його виникнення. Увагу акцентовано на основних історико-економічних підходах щодо змісту тайм-менеджменту та еволюційних етапах його розвитку. За результатами аналізування наукових видань згідно з тематикою, висвітлено характерні риси та ознаки, інструменти та методи тайм-менеджменту в кожен епоху його становлення. Охарактеризовано основні чинники зародження новітньої епохи тайм-менеджменту, обґрунтовано доцільність та наслідки його інтегрування практично у всі сфери людської діяльності.

Ключові слова: тайм-менеджмент, делегування керівництва, самоменеджмент, довгострокове планування, ефективність управління.

Постановка проблеми. Час є чи не єдиним ресурсом, який неможливо примножити, його можна тільки використати, інвестувати з максимальною ефек-

тивністю. Філософія тайм-менеджменту не передбачає виконання дедалі більшого обсягу роботи за коротший час. Тайм-менеджмент покликаний підвищити продуктивність шляхом усунення джерел втрат робочого та особистого часу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науково-теоретичну основу виконання дослідження становлять праці таких класиків, як: Ф.У. Тейлор [2], Дж.Т. МакКей [3], П. Дракер [4], а також фахові видання експертів та консультантів в галузі практичного тайм-менеджменту, зокрема: А. Лейкен [5], С. Кові [6], Б. Трейсі, [9] Д. Аллен [8], П. Бренс [1]. Треба зауважити, що праці останніх набули широкої популярності у бізнес-середовищі та стали своєрідними посібниками-еталонами ефективного управління.

Мета роботи. Визначити риси та ознаки тайм-менеджменту, характерні для кожного етапу його розвитку. Встановити передумови та наслідки інтегрування тайм-менеджменту у більшість сфер людської діяльності.

Виклад основного матеріалу. Сучасна світова модель бізнесу вимагає від підприємства високого рівня адаптивності до зовнішнього середовища, швидкої реакції на зміни. Вчасна, адекватна та якісна реакція є запорукою успішної діяльності на ринку. Спостерігається стрімке зростання питомої ваги нематеріальних активів у конкурентоспроможності організацій. Існує потреба у делегуванні працівникам (підлеглим) ширших повноважень, прийняття ними самостійних рішень, особистого планування та організації своєї роботи. На сьогодні відома ціла низка інструментів підвищення ефективності роботи як конкретного працівника, так і підприємства загалом. Одним із таких інструментів є впровадження технологій тайм-менеджменту, як елемента системи управління підприємством.

Дослівно "тайм-менеджмент" (англ. time-management) можна перекласти як "управління часом", однак така форма перекладу несе дещо абстрактне поняття, що виходить за рамки загальноприйнятого трактування категорії "управління". На відміну від решти об'єктів управління, на які можна впливати з метою змінити їх стан або поведінку, впливати на час неможливо. Ми не можемо його ані зупинити, ані сповільнити чи пришвидшити. Єдине, що підсилює людині, незалежно від виду діяльності, займаної посади та повноважень – продуктивно використовувати робочий час з метою максимізації особистої ефективності на робочому місці.

Американський науковець, фахівець у галузі практичного тайм-менеджменту П. Бренс стверджує, що перші інструменти тайм-менеджменту втілював Бенджамін Франклін. Так, один із засновників США, у повсякденній роботі керувався низкою принципів (звичок), яких суворо дотримувався. У майбутньому ці принципи отримали назву "Метод Франкліна". Серед таких звичок були: мінімізація пріоритетів (вибір не більше двох завдань, що є найважливішими і планування часу з метою першочергового їх виконання); абстрагування від всього, що не є пріоритетним (не витратити час на роботу, що є несумісно з власними цілями); пришвидшення виконання завдань, що повторюються (пошук шляхів зменшення часу на виконання однієї і тієї ж роботи); чітке розмежування цілей на короткотермінові і довготермінові (є одним із головних принципів сучасного тайм-менеджменту) [1].

Все ж таки, більшість науковців пов'язують виникнення тайм-менеджменту з активною діяльністю Ф.У. Тейлора – одного із творців менеджменту, засновника Школи наукового управління. У своїй праці "Принципи наукового менеджменту" (Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. N.Y. 1911) автор пропонує цілу низку методів впливу керуючої системи на керовану з метою оптимізації використання робочого часу. Тейлор вважав, що більшість працівників (підлеглих) схильні систематично "працювати на відчипного", шукаючи шляхи заниження темпів роботи, при тому залишатись в очах керівника старанними працівниками. Для подолання цієї проблеми Тейлор рекомендує усім підприємцям звернути увагу на організацію робочого часу та систему винагороди своїх підлеглих. Автор переконаний, що вдало обрана форма заробітної плати та чітко розпланований робочий день (тиждень, місяць) працівника мінімізують втрати робочого часу та збільшують ефективність його роботи.

Ефективне управління, зокрема управління робочим часом підлеглих, на думку Тейлора, базується на постійному аналізованні операційної діяльності, хронометражі операцій, оптимізації способів виконання роботи, нормуванні, застосуванні показників ефективності роботи (з точки зору затрат часу) у системі мотивації та оплати праці, коротко- та довготерміновому плануванні [2].

Другу половину ХХ ст. можна із впевненістю називати епохою бурхливого розвитку тайм-менеджменту, який наприкінці 60-х років сформувався у самостійний напрям менеджменту, до того моменту його сприймали як виключно практичну дисципліну, яку розвивали, здебільшого, консультанти з управління, а не науковці. Підвищення продуктивності розумової праці стає пріоритетним завданням науки управління не тільки в силу значущості цієї роботи, а й у силу поступового перетворення будь-якої роботи в розумову. Але конкретні методи самоменеджменту, індивідуальної організації праці, в основному, перебували за рамками уваги теоретиків менеджменту.

У 1959 р. публікується чи не перше фахове видання під назвою "Управління часом" (McKay J.T. The Management of Time. N. J., 1959). Її автор, Дж.Т. МакКей характеризує тайм-менеджмент як цілісну систему, що нерозривно пов'язана з функціями менеджменту. Книга здебільшого розрахована на бізнесменів-управлінців і містить низку практичних порад щодо самоменеджменту [3].

Значна частка успіху стрімкого розвитку тайм-менеджменту належить одному із найвпливовіших теоретиків менеджменту П. Дракеру, на думку якого, час є найціннішим ресурсом, а рішення, як його використовувати – є найбільш стратегічним із усіх. Вчений вважав не раціональним виключно централізоване (вертикальне) управління без залучення самостійної ініціативи підлеглої і окреслив завдання підвищення ефективності управлінської і творчої роботи як ключове для сучасного менеджменту. Він був переконаний, що головна риса менеджера – ефективність, а перший спосіб цього досягти – управління часом.

Друга глава книги "Ефективний управлінець" (Drucker P.F. The Effective Executive. N. Y., 1967) присвячена проблемам управління часом. Дракер вважав систематизований тайм-менеджмент черговим етапом підвищення ефективнос-

ті роботи керівника. Автор запропонував ідею діагностики робочого часу керівників з метою виявлення джерел втрат часу, яка реалізується такими заходами:

1. Виявлення та усунення роботи, що не дає жодних результатів і поглинає час. Дракер рекомендує в цьому випадку задати собі питання: "Що відбудеться, якщо більше я цього робити не буду?". У разі, коли відповідь: "Нічого не відбудеться", то цю роботу можна виключити.
2. Виявлення роботи, яку може виконувати не менш результативно хто-небудь інший. Традиційний зміст, вкладений у поняття "делегування" прав і повноважень, надає самому процесу невірне забарвлення. Раціональний розподіл навантажень – це аж ніяк не "делегування", не перекладання своїх функцій на інших, а часткове вивільнення свого часу для концентрування сил та уваги на найбільш важливих ділянках роботи і надання своїм колегам і підлеглим можливості проявити свої здібності.
3. Виявлення та усунення втрат часу підлеглих керівником. Дуже часто керівник виконує роботу, що поглинає час підлеглих та не підвищує їх ефективність. Прикладом цього можуть бути систематичні наради із залученням усіх підлеглих, незалежно від теми і мети зборів [4].

Погляди та ідеї П. Дракера щодо управління часом на практиці продовжив розвивати американський бізнес-консультант Алан Лейкен. Його послугами користувались одні з найбільших корпорацій світу, зокрема IBM, Bank of America та інші. А. Лейкен вперше інтегрував відомий принцип Парето у тайм-менеджмент та обґрунтував його дієвість у власній книзі "Як досягнути контролю над Вашим часом та життям" (Lakein A. How to Get Control of Your Time and Your Life. N.Y. 1973). Автор переконаний, що тільки 20 % виконаних завдань забезпечують 80 % успіху, таким чином, Лейкен запропонував поділити усі завдання на дві групи: група "А" і група "Б". До першої групи доцільно віднести тільки п'яту частину (найважливіші завдання) і спрямувати свій час та енергію на їх позитивне вирішення. Він переконаний, що паралельне виконання усіх завдань призведе до втрати часу і, як наслідок, жодна робота не буде ефективно виконана [5].

У 1989 р. публікується книга "7 навиків надзвичайно ефективних людей" (The Seven Habits of Highly Effective People) під авторством американського науковця і підприємця Стівена Кові. Дуже швидко це видання стало бестселером (понад 15 млн проданих копій), а у 2011 р. книга потрапила до списку 25 найвпливовіших бізнес-книг за всю історію (за версією журналу "Time"). У ній автор описує концепцію досягнення особистої ефективності шляхом опанування семи навиків, один із яких – "Спочатку робіть те, що потрібно робити спочатку". Опанування цього навика ототожнюється з ефективним тайм-менеджментом. Погляди, які сповідував С. Кові щодо управління часом і породили нову епоху тайм-менеджменту – сучасну.

Система тайм-менеджменту, запропонована Кові, складається з двох розділів: стратегічне довгострокове планування і тижневе короткострокове планування. Довгострокове планування представлене наступними етапами: індивідуальна місія особистості – ролі – цілі. Короткострокове планування представлено таким чином: актуальні ролі – завдання – тижневий план – щоденне виконання плану і делегування. Взятши за основу "матрицю Ейзенхауера", як мето-

дику визначення пріоритетів серед списку всіх поточних дій, Кові запропонував власну матрицю управління часом (рис.).

	Термінові	Не термінові
Важливі	<p>Справи: Квадрат I</p> <ul style="list-style-type: none"> - критичні ситуації; - невідкладні проблеми; - проекти, що потребують негайного виконання. <p>Результати:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стрес; - управління в умовах кризи - "пожежа в роботі" та "вічний бій". 	<p>Справи: Квадрат II</p> <ul style="list-style-type: none"> - планування; - відновлення сил; - пошук нових можливостей; - налагодження зв'язків. <p>Результати:</p> <ul style="list-style-type: none"> - бачення, перспектива; - баланс; - дисциплінованість; - контроль; - мала кількість кризових ситуацій.
Не важливі	<p>Справи: Квадрат III</p> <ul style="list-style-type: none"> - відволікання, телефонні дзвінки; - кореспонденція, повідомлення; - необов'язкові наради; - розширені види діяльності <p>Результати:</p> <ul style="list-style-type: none"> - концентрація на короткостроковому; - управління в умовах кризи; - відчуття везглудості цілей і планів; - відчуття себе жертвою, що не володіє собою; - слабкі або розірвані відносини. 	<p>Справи: Квадрат IV</p> <ul style="list-style-type: none"> - дрібниці, що відбирають час; - кореспонденція; - дзвінки; - даремна втрата часу; - дозвільне часопроводження. <p>Результати:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повна безвідповідальність; - ризик бути звільненим; - залежність в основних питаннях від інших осіб чи організацій.

Рис. Матриця управління часом С. Кові [6]

С. Кові вважає, що головним завданням індивідуального тайм-менеджменту повинна стати "боротьба за квадрат II". Саме характерні для квадрата II види активності (діяльності) дають змогу досягати максимальної ефективності використання часу. Ефективні люди повинні уникати виконання робіт, що належать до квадратів III і IV, адже термінові вони чи ні – вони не важливі. Перманентна діяльність у межах квадрату I насичена стресами, проблемами психологічного характеру, адже присутній постійний тиск терміновості та важливості справ, що виконує керівник або підлеглий.

На думку Кові, квадрат II – це "серце" ефективного персонального та корпоративного управління. Він пов'язаний зі справами, що не є терміновими, але є важливими. Сюди можна віднести такі види діяльності, як побудова ділових відносин, довготермінове планування, бізнес-тренування та бізнес-профілактика – всі ті справи, які, безсумнівно, є важливими, але які рідко виконуються заздалегідь, оскільки вони не є терміновими.

Окрім цього, новаторство Кові полягає у представленні делегування як найдієвішого інструменту тайм-менеджменту. Все, що робить менеджер, відбувається через делегування – або своєму власному часу, або підлеглим. Автор поділяє делегування на два види: делегування виконання і делегування керівництва. І саме останнє є запорукою ефективного управління. Делегування керівництва фокусується на результатах, а не на методах. Такий спосіб делегування надає змогу підлеглим самотужки обирати методи і робить їх відповідальни-

ми за результати. Делегування керівництва передбачає чітке, відкрите взаєморозуміння і спільні обов'язки сторін, сприяє росту як окремих осіб, так і підприємства загалом [6].

Одним із найавторитетніших фахівців у галузі практичного тайм-менеджменту XXI ст. вважають американського експерта Девіда Аллена. Створена і запропонована ним методика управління часом набула широкої популярності у бізнес-середовищі. Цю методику описано у книзі "Впоратись із справами: Мистецтво продуктивності без стресу" (Allen D. Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. N.Y. 2001). Видання отримало нагороду "Краща бізнес-книга десятиліття" за версією журналу "Time".

У тайм-менеджменті пріоритети, зазвичай, відіграють головну роль. На противагу цьому, Аллен пропонує два інших елементи – контроль і бачення, реалізацію яких забезпечують три базові моделі: управління робочими потоками, б-рівнева модель перевірки роботи, природний метод планування [8].

Канадський бізнес-консультант Б. Трейсі виокремив сім основних способів тайм-менеджменту, які забезпечують максимальну продуктивність ділової та персональної активності. Ці способи отримали загальну назву "7 R" (назва кожного з них на англійській мові починається з цієї літери). До них належать: реакція, вторинний перегляд ситуації, реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг, переосмислення, відновлення контролю [9].

Висновки. Як і будь-яка наука, галузь чи сфера діяльності, тайм-менеджмент пройшов певні етапи розвитку. Під впливом змін техніки і технології, принципів управління, змінювались погляди щодо управління особистим і робочим часом. Тайм-менеджмент сьогодні набув абсолютного нових, не звіданих раніше форм та ознак, він став невід'ємною частиною ефективного управління підприємства загалом та особистості зокрема. Сучасному тайм-менеджменту притаманні такі риси: "гуманізація" – пріоритетність індивідуального тайм-менеджменту, пов'язаного з особистим розвитком та удосконаленням, самоменеджментом; "комп'ютеризація" – сучасний рівень техніки та програмного забезпечення зумовив появу цілої низки нових методів тайм-менеджменту, що максимізують ефективність виконання роботи та управління; "диференціація" – інтеграція інструментів тайм-менеджменту практично в усі сфери життя, і як наслідок, поява великої кількості різноманітних фахових видань (книги, практичні рекомендації, ділові курси), що спеціалізуються на конкретних видах діяльності людини, як особистих, так і корпоративних.

Література

1. Brans P. Twelve Time Management Habits to Master in 2013 / P. Brans // Forbes.com – 2013. [Electronic resource]. – Mode of access <http://www.forbes.com/sites/patbrans/2013/01/01/twelve-time-management-habits-to-master-in-2013/>
2. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management / F.W. Taylor. – N.Y. : Harper Bros., 1911. – 111 p.
3. Калинин С.И. Тайм-менеджмент : практикум по управлению временем / С.И. Калинин. – СПб. : Изд-во "Речь", 2006. – 371 с.
4. Drucker P. The Effective Executive / P. Drucker. – Butterworth-Heinemann., 2007. – 167 p.
5. Lakein A. How to Get Control of Your Time and Your Life / A. Lakein. – Signet., 1989. – 160 p.
6. Covey S.R. The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change / S.R. Covey. – Free Press., 2004. – 384 p.

7. Covert J. The 100 Best Business Books of All Time: What They Say, Why They Matter, and How They Can Help You / J. Covert, T. Sattersten. Portfolio Trade., 2011. – 368 p.
 8. Allen D. Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity / D. Allen. – Penguin Putnam., 2001. – 288 p.
 9. Tracy B. TurboStrategy: 21 Powerful Ways to Transform Your Business and Boost Your Profits Quickly / B. Tracy. – AMACOM., 2003. – 160 p.

Возный Н.Р., Бала Р.Д. Этимология и развитие тайм-менеджмента как неотъемлемой составляющей эффективного управления

Исследована экономическая сущность понятия "тайм-менеджмент", указаны предпосылки его возникновения. Внимание акцентировано на основных историко-экономических подходах относительно содержания тайм-менеджмента и эволюционных этапах его развития. По результатам анализа научных изданий по тематике, освещены характерные черты и признаки, инструменты и методы тайм-менеджмента в каждую эпоху его становления. Охарактеризованы основные факторы зарождения новой эпохи тайм-менеджмента, обоснована целесообразность и последствия его интегрирования практически во все сферы человеческой деятельности.

Ключевые слова: тайм-менеджмент, делегирование руководства, самоменеджмент, долгосрочное планирование, эффективность управления.

Voznyu N.R., Bala R.D. The Etymology and Development of Time Management as an Integral Part of the Effective Management

The economic essence of the concept of time management is proposed. Some preconditions for its occurrence are stated. The major historical and economic approaches regarding the content of time-management and evolutionary stages of its development are focused on. According to the analysis of the scientific publications on the subject, main characteristics and features, tools and techniques of time management are highlighted in every epoch of its formation. The main factors of the new era of time management, expediency and consequences of its integration in virtually all spheres of human activity, are described.

Key words: time management, stewardship delegation, self-management, long-term planning, management efficiency.

УДК 430.43 **Пошукувач О.З. Гірська;**
проф. Г.Г. Цегелик, д-р фіз.-мат. наук – Львівський НУ ім. Івана Франка

АНАЛІЗ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ОБСЯГІВ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ ДО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ ВІД ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Проаналізовано ефективність податкової системи України за останні декілька років. Досліджено динаміку чисельності фізичних осіб-підприємців і динаміку податкових надходжень від фізичних осіб-підприємців за допомогою методів математичного моделювання, невідомі параметри яких обчислено методом найменших квадратів. Застосовано регресійний аналіз для прогнозування та дослідження податкових надходжень до державного бюджету та чисельності фізичних осіб-підприємців. Розглянуто питання становлення та розвитку механізму оподаткування підприємницької діяльності в Україні.

Ключові слова: аналіз, математичне моделювання, регресійний аналіз.

В умовах перебудови економіки України, створення нових соціальних та економічних відносин у суспільстві, розбудови нашої держави як незалежної та самостійної, важлива роль відводиться податковій системі [1-3]. Одним із першочергових завдань ринкової реформи в Україні є створення ефективної податкової системи, яка забезпечувала б розвиток господарського комплексу країни, відповідним чином регулювала б економічні відносини.

Ефективність податкової системи визначається тим, наскільки цілеспрямовано вона вирішує комплекс завдань, пов'язаних з керуванням економіки як системи, розвитком виробництва, підвищенням життєвого рівня населення. У пошуках шляхів виходу з економічної кризи назріла необхідність податково-бюджетного регулювання в Україні замість проведення суто фіскальної податкової політики. Крім цього, сьогодні на державному рівні визнано гостроту проблем оподаткування, пов'язаної з надмірністю податкового тягаря. Останній і є однією з причин фінансової нестабільності підприємств, зменшення сукупного попиту і економічної кризи.

Від механізму стягнення податків залежить формування дохідної частини бюджету, а це, як відомо, основна фінансова база держави. Саме податкова система сприяє постійним, стабільним і повноцінним надходженням коштів до бюджету. Тому аналіз функціонування податкової системи, особливо зараз в умовах системної кризи, набуває великого значення.

Важливою рушійною силою управління національним господарством та становлення ефективної ринкової економіки є розвинене мале підприємництво, найчисельнішою складовою якого в Україні є фізичні особи-підприємці. Через простоту створення і ведення діяльності в статусі підприємця ця форма бізнесу користується дедалі більшою популярністю. Питанням механізму оподаткування досліджено у працях таких науковців, як Ю. Іванов, В. Бурковський, Л. Демиденко, С. Каламет, Л. Карпов, В. Карпова, О. Кухарева, І. Лютий, М. Романюк та ін.

Організаційно-економічний механізм оподаткування підприємницької діяльності розглянуто в [4, 5]. У цій роботі проведено прогнозування кількості фізичних осіб-підприємців та обсяги податкових надходжень від них на 2008-2012 рр. При прогнозуванні використано формулу логістичного відображення [6]. Однак не обґрунтовано вибір параметра r , який входить у формулу, і не встановлено, наскільки обчислені показники відповідають реальній дійсності. Тому виникає необхідність спрогнозувати вказані показники за допомогою економетричного моделювання і порівняти з наведеними в [4].

Табл. 1. Дані про кількість фізичних осіб-підприємців – платників єдиного та фіксованого податків

Рік	Чисельність фізичних осіб-підприємців – платників єдиного податку	Чисельність фізичних осіб-підприємців – платників фіксованого податку	Надходження єдиного податку з фізичних осіб-підприємців (млн грн)	Надходження фіксованого податку з фізичних осіб-підприємців (млн грн)
2005	696,8	404	1254,36	274,74
2006	824,5	409,1	1568,76	285,19
2007	975	419	1570	290
2008	1015,2	446,5	1611	319,3
2009	1008,9	488,1	1653,6	385,1
2010	1189,5	497,4	1677,9	424,7
2011	1175,3	592,2	1698	460,1
2012	1266,8	652,1	1734,4	491,5
2013	1270	737,6	1785,9	521,3