

## РЕФЕРАТ

Козак Л. С., Гайдай А. Г. Инвестиционная политика как средство реализации инвестиционной стратегии автотранспортных предприятий./Людмила Степановна Козак, Анна Григорьевна Гайдай // Управления проектами, системный анализ и логистика. - К.:НТУ- 2012.-Вып. 10.

В статье предложенный подход к формированию инвестиционной политики автотранспортных предприятий, основанный на методах оптимального управления.

Объектом исследования – есть инвестиционная политика автотранспортных предприятий.

Метод исследования – научный, который позволил проанализировать в украинской научной литературе состояние разработки проблем формирования инвестиционной политики как средства реализации инвестиционной стратегии разными субъектами хозяйствования и определить круг нерешенных научных проблем.

Инвестиционная политика - составляющая инвестиционной стратегии, которая заключается в выборе и реализации наиболее эффективных форм осуществления реальных и финансовых инвестиций. На предприятии эта политика должна быть направлена на обеспечение его финансовой стойкости не только на сегодня, но и на будущее. Для нахождения оптимальной структуры инвестиций можно применить метод оптимального управления. Суть данного метода заключается в том, что в первую очередь необходимо сформировать вектор цели. Потом согласно этого вектора распределяются параметры, которые управляют – инвестиции. А еще следует определить оптимальную структуру инвестиций, которая будет давать наилучший результат согласно выбранного вектора цели.

Результаты статьи могут быть внедрены на автотранспортных предприятиях при формировании инвестиционной стратегии.

Прогнозные предположения относительно развития объекта исследования – поиск эффективной инвестиционной политики как средства реализации инвестиционной стратегии автотранспортных предприятий.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА, ИНВЕСТИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ, ОПТИМАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, АВТОТРАНСПОРТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, ВЕКТОР ЦЕЛИ.

УДК 658.012

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОСЕРВІСУ

Козак Л.С., кандидат економічних наук  
Червякова В.В.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Важливою умовою забезпечення стійкого розвитку економіки України є вдосконалення систем управління підприємствами на основі впровадження досягнень світової науки та практики менеджменту. Особливого значення в сучасних умовах господарювання набуває проблема підвищення координованості бізнес-процесів підприємства та ефективності прийняття управлінських рішень для вирішення стратегічних та оперативних задач. Необхідність в системній інтеграції різноманітних аспектів управління бізнес-процесами підприємства стала однією із основних причин виникнення контролінгу в світовій теорії та практиці управління. Впровадження контролінгу дозволяє підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу і регулювання на підприємстві, забезпеченості їх методичною та інформаційною базою і, як наслідок, сприяє підвищенню якості управлінських рішень та ефективності системи управління в цілому.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Вагомий внесок у розвиток теоретичних та практичних засад контролінгу здійснили зарубіжні вчені-економісти Й. Вебер, А. Дайле, Е. Майер, Т. Райхман, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват, а також вчені-економісти України та країн СНД, зокрема: О.О. Ананькіна, Н.Г. Данилочкіна, А.М. Кармінський, С.Н. Петренко, М.С. Пушкар, Л.А. Сухарева, С.Г. Фалько, Г.А. Семенов, О.Д. Гудзинський, О.М. Деменіна, З.В. Задорожний, І.Є. Давидович, М.В. Тарасюк, Н.П.Шульга та ін.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Ефективне функціонування контролінгу забезпечується, передусім, правильно

організованим процесом впровадження даної управлінської технології в практичну діяльність щодо управління підприємствами. Отже, одним із завдань дослідження методологічних засад контролінгу в управлінні суб'єктами автосервісного бізнесу є визначення структурно-логічної послідовності його впровадження в практичну управлінську діяльність.

Дослідження наукових праць з теоретичних та практичних засад контролінгу дозволило дійти висновку, що впровадження контролінгу в управління підприємства здійснюється поетапно і відрізняється кількістю і переліком завдань, що вирішуються на кожному з етапів впровадження [1-11]. Крім того, за темпами впровадження контролінгу розрізняють впровадження «малими кроками» (незначні зміни в старій структурі управління з повільним просуванням до визначеної мети); «бомбометання» (інтенсивні та рішучі зміни старої системи управління); «планова еволюція» (поетапне та достатньо динамічне впровадження контролінгу в управління підприємством) [1].

Недоліком підходу «малими кроками» є загроза затягування процесу впровадження, що може призвести до згортання проекту. Перевагою ж цього підходу є відсутність значного спротиву реалізованим змінам з боку менеджерів та інших співробітників підприємства. Недоліком підходу «бомбометання» є висока ймовірність виникнення значного спротиву змінам, що може призвести до затягування реалізації проекту. Позитивним у підході «бомбометання» є швидке впровадження базових елементів контролінгу. Найбільш ефективно використати переваги розглянутих вище підходів та мінімізувати їх негативні прояви допомагає підхід «планової еволюції», сутність якого полягає у застосуванні принципів проектного менеджменту. Саме цей підхід є найприйнятнішим для впровадження контролінгу в управління підприємствами автосервісу.

На основі дослідження основних наукових поглядів на перелік та зміст основних етапів впровадження контролінгу в управління суб'єктами господарювання та, враховуючи особливості контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу, можна запропонувати наступну структурно-логічну послідовність впровадження контролінгу в управління суб'єктами автосервісного бізнесу:

перший етап – прийняття відповідного рішення та затвердження концепції контролінгу. Даний етап передбачає узгодження думок власників та менеджерів вищого рівня про необхідність запровадження даної управлінської технології, розуміння її ефективності та перспектив, що відкриються перед суб'єктом господарювання за впровадження контролінгу, розробку й обґрунтування місії та системи цілей контролінгу [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7];

другий етап – проведення вхідної діагностики господарської діяльності та управління підприємства автосервісу, а саме зовнішнього та внутрішнього середовища, організаційної та фінансової структури, інформаційних потоків та ін. [1, 2, 3, 7, 8];

третій етап – створення служби контролінгу, визначення її місця в управлінні суб'єктом автосервісного бізнесу, обґрунтування персонального складу служби контролінгу, визначення повноважень контролерів і формалізація їх посадових прав й обов'язків [4, 5, 7];

четвертий етап – розробка програми і бюджету з визначенням конкретних заходів, планування необхідних витрат, джерел фінансування та строків їх реалізації. Даний етап включає оцінку ефективності заходів та цільового спрямування витрачених коштів, а також оцінку ефективності впровадження контролінгу в управління підприємством автосервісу в цілому;

п'ятий етап – розробка пропозицій щодо удосконалення управління певними аспектами господарської діяльності підприємства автосервісу, а саме здійснення реінжинірингу бізнес-процесів та інформаційних потоків, удосконалення організаційної структури підприємства і надання рекомендацій щодо створення або реформування фінансової структури підприємства та ін. [1, 7];

шостий етап – обґрунтування системи ключових показників-індикаторів стану внутрішнього та зовнішнього середовища і визначення критичних меж відхилень фактичних значень даних показників від їх планових значень [6, 7, 9, 10];

сьомий етап – розробка і обґрунтування методик та інструментарію контролінгу окремих його об'єктів в управлінні підприємством автосервісу, а саме оцінка ефективності методик та інструментарію контролінгу для вирішення конкретних завдань і адаптація найефективніших методик та інструментарію до специфіки фінансово-господарської діяльності й управління підприємством автосервісу [5, 7];

восьмий етап – створення комплексної системи інформаційного забезпечення контролінгу. Даний етап включає впровадження або реформування системи управлінського обліку, запровадження моніторингу зовнішнього середовища суб'єкта автосервісного бізнесу за визначеними ключовими показниками, розробку пропозицій щодо створення, реформування або придбання автоматизованої інформаційної системи та ін.;

дев'ятий етап – розробка та затвердження внутрішньокорпоративних регламентів функціонування контролінгу в управлінні підприємством автосервісу та формування пакету внутрішньої звітності служби контролінгу. Даний етап передбачає розробку форм управлінської звітності у розрізі конкретних користувачів контролінгової інформації відповідно до їх інформаційних потреб для прийняття певних управлінських рішень та ін. [4, 7, 11];

десятий етап – впровадження контролінгу в систему управління підприємством автосервісу, проведення тестування результатів впровадження контролінгу та розробку коригуючих заходів для відповідних етапів впровадження контролінгу.

Алгоритм впровадження контролінгу в систему управління підприємством автосервісу у графічному вигляді представлено на рис. 1.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Результати проведеного дослідження свідчать, що найприйнятнішим підходом до впровадження контролінгу на підприємствах автосервісу є підхід «планової еволюції», який передбачає поступову реалізацію наступних етапів: прийняття рішення про впровадження контролінгу в управління підприємством автосервісу; проведення вхідної діагностики господарської діяльності та управління підприємства автосервісу; створення служби контролінгу на підприємстві автосервісу; розробка програми і бюджету впровадження контролінгу в управління підприємствами автосервісу; розробка пропозицій щодо удосконалення управління певними аспектами господарської діяльності підприємства автосервісу; обґрунтування системи ключових показників-індикаторів стану внутрішнього та зовнішнього середовища; розробка і обґрунтування методик та інструментарію контролінгу окремих його об'єктів в управлінні підприємством автосервісу; створення комплексної системи інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні підприємством автосервісу; розробка та затвердження внутрішньокорпоративних регламентів функціонування контролінгу в управлінні підприємством автосервісу та формування пакету внутрішньої звітності служби контролінгу; впровадження контролінгу в систему управління підприємством автосервісу. Останній етап передбачає також проведення тестування результатів впровадження контролінгу та розробку і реалізацію коригуючих заходів для відповідних етапів впровадження контролінгу.

#### ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 272 с.
2. Контроллинг : учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.: ил.
3. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
4. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners; пер. с нем. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 269 с.
5. Задорожний З.В., Давидович І.Є., Фаїзов А.В. Контролінг: Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 224с.
6. Семенов Г.А. Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: монографія / Г.А. Семенов, О.В. Козуб. – Запоріжжя: КПУ, 2011. – 216 с.
7. Тарасюк М.В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика : монографія / М.В. Тарасюк. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 548 с.
8. Попченко Е.Л. Бизнес-контроллинг / Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 288 с.
9. Петренко С.Н. Контроллинг : учеб. пособие / С.Н. Петренко, Л.А. Сухарева. – Донецк: ДонГУЕТ, 2003. – 365 с.
10. Петренко С.Н. Контроллинг : учеб. пособие / С.Н. Петренко – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
11. Гудзинський О.Д., Аксентюк М.М., Деменіна О.М. Контролінг в системі менеджменту (теоретико-методологічний аспект) : монографія. – К.: ІПК ДСЗУ, 2009. – 225 с.

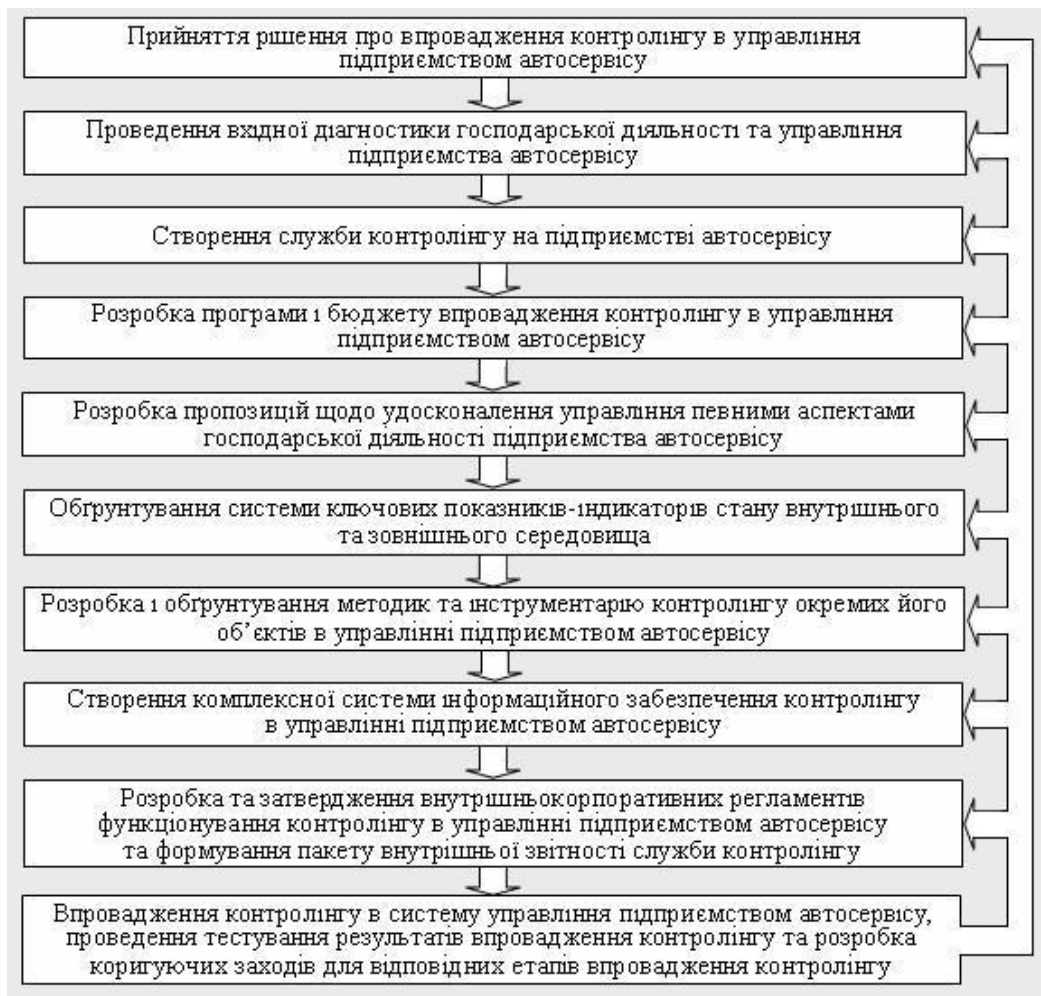


Рисунок 1. Структурно-логічна послідовність впровадження контролінгу в управління підприємством автосервісу

#### РЕФЕРАТ

Козак Л.С., Червякова В.В. Особливості впровадження контролінгу на підприємствах автосервісу. / Людмила Степанівна Козак, Валентина Володимирівна Червякова // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – К.: НТУ – 2012. – Вип. 10.

В статті запропоновано алгоритм впровадження контролінгу в управління підприємствами автосервісу з урахуванням специфіки фінансово-господарської діяльності та управління.

Об'єкт дослідження – процес впровадження контролінгу в систему управління підприємством автосервісу.

Мета роботи – підвищення якості управлінських рішень.

Метод дослідження – узагальнення, аналіз, синтез.

Найприйнятнішим підходом до впровадження контролінгу на підприємствах автосервісу є підхід «планової еволюції», який передбачає поступову реалізацію наступних етапів: прийняття рішення про впровадження контролінгу в управління підприємством автосервісу; проведення вхідної діагностики господарської діяльності та управління підприємства автосервісу; створення служби контролінгу на підприємстві автосервісу; розробка програми і бюджету впровадження контролінгу в управління підприємством автосервісу; розробка пропозицій щодо удосконалення управління певними аспектами господарської діяльності підприємства автосервісу; обґрунтування системи ключових показників-індикаторів стану внутрішнього та зовнішнього середовища; розробка і обґрунтування методик та інструментарію контролінгу окремих його об'єктів в управлінні підприємством автосервісу; створення комплексної системи інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні підприємством автосервісу; розробка та затвердження внутрішньокорпоративних регламентів функціонування контролінгу в управлінні підприємством автосервісу та формування пакету внутрішньої звітності служби контролінгу; впровадження

контролінгу в систему управління підприємством автосервісу. Останній етап передбачає також проведення тестування результатів впровадження контролінгу та розробку і реалізацію коригуючих заходів для відповідних етапів впровадження контролінгу.

Викладений підхід може бути врахований при впровадженні контролінгу на вітчизняних підприємствах автосервісу.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КОНТРОЛІНГ, АЛГОРИТМ ВПРОВАДЖЕННЯ, АВТОСЕРВІС, ЯКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.

#### ABSTRACT

Kozak L.S., Chervyakova V.V. Features of implementation of controlling to service centers enterprises. / Lyudmyla Kozak, Valentina Chervyakova // Management of projects, system analysis and logistics. — K.: NTU. — 2012. - Vol. 10.

In this article the algorithm of implementation of controlling into the management system of service centers was suggested with the account of specificity of their financial and business activities and management.

Object of study – the implementation process of controlling to the management system of service centers.

Purpose – to improve the quality of managerial decisions.

Methods of research – analysis, synthesis.

The most acceptable approach to the implementation of controlling to service centers is "planned evolution", which envisages gradual realization of the following stages: making decision on implementation of controlling to the management system of service center, holding input diagnostics of business and management of service center, creation of department of controlling in service center, development of program and budget of implementation of controlling to the management system of service center, development of proposals on improving the management of certain aspects of business of service center; justification of key indicators of internal and external environment, development and substantiation of methods and tools for controlling of individual objects in management system of service center, creation of comprehensive information supply system of controlling in management of service center, development and adoption of internal corporate regulations of controlling operation in management system of service center and forming of a package of internal reporting of department of controlling, the implementation of controlling in management system of service center. The last stage also includes testing of the results of implementation of controlling and development and implementation of corrective measures for the respective stages of implementation of controlling.

The approach may be taken into account when implementing controlling to domestic service centers.

**KEY WORDS:** CONTROLLING, ALGORITHM OF IMPLEMENTATION, CAR SERVICE, QUALITY OF MANAGEMENT DECISIONS, EFFICIENCY OF MANAGEMENT SYSTEM.

#### РЕФЕРАТ

Козак Л.С., Червякова В.В. Особенности внедрения контроллинга на предприятиях автосервиса. / Людмила Степановна Козак, Валентина Владимировна Червякова // Управление проектами, системный анализ и логистика. – К.: НТУ – 2012. – Вып. 10.

В статье предложен алгоритм внедрения контроллинга в управление предприятиями автосервиса с учетом специфики финансово-хозяйственной деятельности и управления.

Объект исследования – процесс внедрения контроллинга в систему управления предприятием автосервиса.

Цель работы – повышение качества управленческих решений.

Метод исследования – обобщение, анализ, синтез.

Наиболее приемлемым подходом к внедрению контроллинга на предприятиях автосервиса является подход «плановой эволюции», который предусматривает постепенную реализацию следующих этапов: принятие решения о внедрении контроллинга в управление предприятием автосервиса, проведение входной диагностики хозяйственной деятельности и управления предприятия автосервиса, создание службы контроллинга на предприятии автосервиса, разработка программы и бюджета внедрения контроллинга в управление предприятием автосервиса, разработка предложений по совершенствованию управления определенными аспектами хозяйственной деятельности предприятия автосервиса, обоснование системы ключевых показателей-индикаторов состояния внутренней и внешней среды, разработка и обоснование методик и инструментария контроллинга отдельных его объектов в управлении предприятием автосервиса, создание

комплексной системы информационного обеспечения контроллинга в управлении предприятием автосервиса, разработка и утверждение внутрикорпоративных регламентов функционирования контроллинга в управлении предприятием автосервиса и формирование пакета внутренней отчетности службы контроллинга, внедрение контроллинга в систему управления предприятием автосервиса. Последний этап предполагает также проведение тестирования результатов внедрения контроллинга, разработку и реализацию корректирующих мероприятий для соответствующих этапов внедрения контроллинга.

Изложенный подход может быть учтен при внедрении контроллинга на отечественных предприятиях автосервиса.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** КОНТРОЛЛИНГ, АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ, АВТОСЕРВИС, КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ.

УДК 65.012.8:339.9

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ Й ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Козак Л.С., кандидат економічних наук  
Федорук О.В., кандидат економічних наук

Постановка проблеми. В умовах глобалізації світової економіки дослідження ефективності забезпечення європейської економічної безпеки стає нагальним завданням. Незважаючи на те, що глобалізація є джерелом сталого економічного розвитку, соціальних та інформаційних обмінів, вона є також і джерелом глобальних ризиків, спільних для всіх учасників світових процесів. Сьогодні особливої актуальності для європейської економічної безпеки набули загрози, що походять від країн із соціально-економічними проблемами, слабкою політичною системою, корумпованою владою. Створення і функціонування внутрішнього ринку та введення в обіг єдиної загальноєвропейської валюти зміцнили позиції Європейського Союзу в світі. Упродовж останніх десятиліть Європейський Союз сприяє забезпеченню економічної стабільності та зростанню на європейському континенті.

Для України транскордонне співробітництво із країнами ЄС відіграє важливу роль, так як, за умови ефективного здійснення, є рушієм економічного розвитку регіонів, спонукає до прискорення процесів конвергенції та інтеграції. Стратегічний євроінтеграційний курс України повинен носити комплексний характер: паралельно з інтеграцією в європейську виробничу, торговельну, фінансову та валютну системи має відбуватись інтеграція в європейський інвестиційний простір, що передбачає формування в Україні цілісного конкурентоспроможного інвестиційного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку й ефективності забезпечення європейської економічної безпеки в умовах глобалізації економіки посідає провідне місце в сучасних дослідженнях відомих вчених. Зокрема, питання щодо розроблення механізму гарантування європейської економічної безпеки висвітлено в працях зарубіжних і вітчизняних науковців, а саме: Баррі Б., Бжезинського Зб., Бистрякова І.К., Білоруса О.Г., Варналія З.С., Віднянського С.В., Геєця В.М., Глазьєва С.Ю., Горбуліна В.П., Гражевської Н.І., Гудбі Дж., Дація О.І., Дойча К., Жаліла Я.А., Жарової Л.В., Кеннана Дж., Кудряченка А.І., Купера Р., Куценко В.І., Ліпкана В.А., Лук'яненка Д.Г., Мунтіяна В.І., Ожевана М.А., Пахомова Ю.М., Сенчагова В.К., Сиджанські Д., Сороса Дж., Сухорукова А.І., Фукуями Ф., Холбрука Р., Шлемка В.Т. та ін.

Незважаючи на вагомий доробок вчених, у сучасній науковій літературі недостатньо системно досліджено теоретико-концептуальні засади формування механізму забезпечення європейської економічної безпеки, теоретичні основи процесів активізації транскордонного співробітництва. Актуальним є також об'єктивний аналіз процесу конвергенції України та ЄС, виявлення шляхів і напрямів зближення європейських країн в соціально-економічній сфері.

Постановка завдання. Основними цілями статті є: обґрунтування теоретичних положень європейської економічної безпеки; дослідження особливостей регіональної економічної політики Європейського Союзу та методичних підходів до активізації транскордонного співробітництва; визначення ролі у формуванні нової системи європейської економічної безпеки міжнародних фінансово-економічних організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поглиблення міжнародного поділу праці, інтелектуальна та інформаційна асиметрія глобального простору об'єктивно зумовлюють посилення