

# ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСПОРТУ

УДК 65.012.8:334.752

## ВИКРОСТАННЯ МЕХАНІЗМУ У КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кандидат технічних наук Алькема В.Г.

*У статті пропонується використання інструментарію сучасного контролінгу для забезпечення економічної безпеки автотранспортних підприємств в ланцюгах оптових поставок товарів при виконанні контрактів купівлі-продажу. Наведено результати організаційного проектування механізму контролінгу підприємства в системі його економічної безпеки. Розкрито стан та особливості підсистеми інформаційного забезпечення системи економічної безпеки транспортного підприємства. Охарактеризовано програмні продукти, які використовуються для вирішення завдань економічної безпеки та проведено їх ранжування за значимими у сфері економічної безпеки критеріями.*

*The article suggests the use of modern tools for controlling the economic security of transport companies in the supply chain of wholesale goods in the performance contracts of sale. The results of the organizational design of the mechanism controlling the enterprise system in its economic security. Solved status and features of the subsystem information support system of economic security of the transport company. Characteristic of software that used to solve problems of economic security and held them for ranking in the area of significant economic security criteria.*

**Постановка проблеми.** Автотранспортні підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні економічної безпеки комерційних та виробничих підприємств різних видів економічної діяльності. Від стану економічної безпеки автотранспортних організацій залежить якість та надійність економічної діяльності усього ланцюга поставок який вони обслуговують. Достатній рівень економічної безпеки транспортного підприємства є гарантом відповідності прогнозованого та реального рівня задоволення потреб кінцевого споживача, що в кінцевому рахунку призводить до посилення його лояльності до транспортної послуги та подальшого зростання потенціалу економічної безпеки[1]. Транспортування, як функціональний елемент системи безпеки транспортного підприємства є ключова комплексна активність, пов'язана з переміщенням матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва або готової продукції певним транспортним засобом у логістичному ланцюзі з дотриманням встановлених умов та параметрів виконання яких надає високої ймовірності уникнення дефіциту ресурсів чи економічних втрат. Процес транспортування є комплексним, і крім процесу перевезення, включає також експедирування, вантажопереробку, упакування, передачу прав власності на вантаж, страхування, тощо[2]. Економічна безпека та ефективність транспортних операцій багато в чому залежить від правильно організованого контролю процедур та параметрів комплексу операцій постачання товарів в часі, просторі, за асортиментом, комплектністю, оперативністю, раціональністю, тощо[3].

**Аналіз останніх досліджень.** В економічній літературі питання теорії та практики виконання контрактів купівлі-продажу розглядалися в працях відомих зарубіжних науковців: Л.К. Кендалла, Дж.М. Кейнса, П.Х. Ліндерса, П.М. Альдертона, Д. Бенсона, Дж. Уайтхеда, А. Гехтбарга, Дж.Р.Стока, Д.М. Ламберта. Теоретичні концепції безпеки та ефективності діяльності комерційних підприємств та їх транспортного забезпечення висвітлено в працях російських та українських науковців: П.Г. Буніча, М.М. Бурмистрова, В.В. Винникова, В.І. Красва, М.І. Котлубая, В.Н. Лівшиця, Е.Л. Лимонова, А.А. Міхіна, В.С. Немчинова, Н.Т. Примачова, А.Н. Раховецького, А.П. Румянцева, Т.С. Хачатурова, А.М. Хохлюка, А.А. Черкесова-Чебізова, В.Г. Чекаловця, А.М. Курлянда, В.В. Жихаревої, Н.В. Тимофєєвої, О.В. Сенько. Питанням планування та контролю функціонування логістичних систем присвячено роботи Л.Б. Міротіна, С.В. Саркісова, О.М. Неруша, Є.В. Крикавського[4-5]. Проблема дослідження стану економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності, присвячені праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, таких як О. Ареф'єва, О. Барановський, В. Бегма, З. Борисенко, І. Бінько, Б. Бузан, О. Власюк, Б. Грієр, О. Захарова, М. Денисенко, М. Єрмошенко, Т. Ілген, М. Камлик, Т. Качала, А. Козаченко, О. Кириченко,

В. Крутов, М. Куркін, С. Лаптев, Х. Маулль, Х. Моргензан, В. Мунтіян, О. Новикова, С. Пирожков, Г. Пастернак-Таранущенко, В. Пономаренко, В. Пономарьов, Д. Прейгер, П. Пригунов, В. Сенчагов, В. Сідак, А. Сухоруков, В. Тимошенко, С. Шкарлет, В. Шлемко та інші [6-7].

Незважаючи на цілу низку робіт в економічній літературі, не існує єдиного підходу до забезпечення у системі економічної безпеки транспортних підприємств ефективного контролю ключових параметрів і в першу чергу витрат ресурсів. Особливо не однозначним виглядає вирішення питання щодо контролю витрат ресурсів в логістичних транспортних системах доставки вантажів.

Метою цієї роботи є дослідження можливостей запровадження інструментарію сучасного контролінгу для забезпечення економічної безпеки транспортного підприємства яке здійснює доставку вантажів при виконанні контрактів купівлі-продажу товарів.

Для досягнення визначеної мети в роботі ставились наступні завдання:

- діагностування діючого механізму контролю ключових параметрів операцій з доставки вантажів при виконанні контрактів купівлі-продажу як складової системи економічної безпеки транспортного підприємства;
- проведення організаційного проектування відділу контролінгу та визначення його основних функцій і завдань з економічної безпеки підприємства;
- аналіз програмних продуктів підсистеми інформаційного забезпечення системи економічної безпеки транспортного підприємства з доставки вантажів.

**Результати.** Об'єктом цього дослідження є економічна безпека транспортного підприємства з доставки вантажів ТОВ «ZZZ». На першому етапі дослідження проводили діагностику діючого механізму контролю ключових параметрів операцій з доставки вантажів при виконанні контрактів купівлі-продажу як складової системи економічної безпеки транспортного підприємства. Було встановлено, що ТОВ «ZZZ», одна з найбільших транспортних компаній з доставки автомобільних запчастин в Україну. З 2001 року компанія єдина серед компаній країн СНД стала членом найбільшого закупівельного союзу Європи з автозапчастин Temot International. Одним з основних напрямків діяльності ТОВ «ZZZ» є надання послуг перевезення вантажів при виконанні контрактів купівлі-продажу з використанням сучасних технологій складування і доставки товарів. Контроль параметрів ключових процесів компанії здійснюється службою логістики. Департамент логістики компанії реалізує комплекс наступних робіт: підбір виду та типу транспорту для здійснення адресної доставки на території України, підготовка автомобілів до перевезення вантажу, розробка оптимальних маршрутів доставок, організація доставки вантажу, контроль водіїв протягом рейсу, оформлення документації необхідної для транспортування товару, контроль системи транзитних вантажів, надання звіту про час виїзду транспортного засобу з території підприємства після відвантаження та приїзду до клієнта, оформлення рахунків на оплату транспортних послуг, пошук втрачених вантажів, підготовка документів для відвантаження товару, контроль прибуття транспортних засобів під завантаження.

Компанія надає послуги як з використанням власного автотранспорту так і залучає транспортні засоби інших компаній за схемою аутсорсингу. Співробітництво відбувається відразу з декількома транспортними й експедиторськими підприємствами, що надають транспортні послуги. Існуюча система доставки забезпечує надходження товару клієнту протягом 24 годин, а в деяких випадках й протягом 12 годин, після оформлення замовлення. Виключення становлять такі міста як Сімферополь і Луганськ, у які транспорт прибуває лише протягом 36 годин. Не зважаючи на певні досягнення керівництво компанії вважає рівень її економічної безпеки недостатнім.

Економічну безпеку автотранспортного підприємства можна забезпечити за рахунок лояльності клієнтів. Яка формується під впливом якості, раціональності та надійності перевезення вантажів при виконанні контрактів купівлі-продажу на ТОВ «ZZZ». Параметри зазначених характеристик планується забезпечити за рахунок впровадження сучасного механізму контролінгу на підприємстві.

Тому наступний етап дослідження було присвячено організаційному проектуванню відділу контролінгу. Зарубіжна практика передбачає з метою координації всієї системи управління витратами створення спеціальних відділів контролінгу в функції якого входить планування та контроль витрат.

Введення в організаційну структуру вітчизняних підприємств служби контролінгу є досить новим явищем, від правильності встановлення функцій якого залежить ефективність та якість роботи цієї служби. Передумовами вирішення цієї задачі повинно стати:

- дослідження всіх відомих типів організаційних структур контролінгу та аналізу їх переваг та недоліків;
- визначення доцільності впровадження контролінгу в систему економічної безпеки підприємства;
- дослідження організаційних структур західних підприємств які успішно практикують систему контролінгу витрат, їх критична оцінка та можливість адаптації на вітчизняних транспортних підприємствах.

Сьогодні існує ряд проблем щодо впровадження систем контролінгу витрат на вітчизняних транспортних підприємствах, а саме: незавершеність дослідження проблем адаптації зарубіжного досвіду функціонування контролінгу, відсутність механізмів впровадження, особливості розвитку вітчизняного обліку тощо. Створення служб контролінгу на вітчизняних підприємствах повинно забезпечити вирішення ряду проблем, а саме:

- взаємозв'язок контролінгу практично з усіма функціями стратегічного та оперативного управління;
- контроль витрат транспортного підприємства, як важливий об'єкт управління в ресурсній підсистемі системи економічної безпеки з використанням інструментарію контролінгу;
- організацію функціонування на підприємстві центрів відповідальності за витратами;
- постійне проведення аналізу витрат на стадіях закупівлі, виробництва, складування та розподілу готового продукту;
- впровадження систем «стандарт — костинг» і «директ — костинг» для планування та контролю витрат;
- використання інструментарію та сучасної діагностики витрат, розробку заходів і підготовку управлінських рішень, спрямованих на покращення результатів господарської діяльності транспортного підприємства та досягненню стратегічних і тактичних його цілей. Результатом організаційного проектування є розроблене положення про службу контролінгу. Функціонально схема служби контролінгу в управлінні перевезенням вантажів може бути побудована за участю чотирьох фахівців, а саме: начальника служби контролінгу, контролера спеціаліста з транспортування, контролера спеціаліста з управлінського обліку та контролера спеціаліста з інформаційних систем. Начальник служби контролінгу згідно такої схеми забезпечує організацію інформаційного базису транспортної роботи і є підзвітним заступнику директора транспортного підприємства. Контролер спеціаліст з транспортування проводить збір аналітичної (планової і фактичної) інформації про перевезення вантажів та розробку маршрутів доставки, опрацьовує і аналізує отримані дані, визначає відхилення значень досліджуваних показників, встановлює причини відхилень та визначає винуватців, впорядковує аналітичні звіти та проводить експертизу управлінських рішень.

Контролер спеціаліст з управлінського обліку збирає інформацію за бухгалтерськими реєстрами, здійснює внутрішній контроль роботи департаменту логістики, розробляє пропозиції щодо оптимізації маршрутів з позиції аналітичної служби, проводить експертизу управлінських рішень з точки зору управлінського обліку.

Контролер спеціаліст з інформаційних систем вирішує задачі з автоматизації контролінгової роботи й одержання інформації на електронних носіях і в комп'ютерній мережі. Рівень ефективності функціонування служби контролінгу залежить від автоматизації розрахункових операцій та використання сучасних інформаційних технологій в транспортуванні. До обов'язків контролера-спеціаліста з інформаційних систем повинно входити: оцінка доцільності автоматизації контролінгової роботи та її глибини на окремих етапах; оцінка варіантів пропозицій щодо автоматизації контролінгу, які отримані з відділу автоматизації; координація роботи відділу автоматизації за суміжними із службою контролінгу питаннями; розрахунок і обґрунтування витрат на автоматизації щодо вирішення завдань відповідних аспектів аналітичної роботи сфери фінансово-господарської діяльності підприємства.

Отже, служба контролінгу перевезення вантажів являє собою групу висококваліфікованих фахівців, що мають володіти достатніми повноваженнями і доступом до всього обсягу економічної інформації. Важливою функцією стратегічного контролю є аналіз витрат ресурсів. Найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат є ланцюг цінностей, що визначає діяльність, функції та процеси від постачання матеріалів та комплектуючих у виробництво завершуючи доставкою та підтримкою продукту, або послуги. Метою управління витратами є досягнення встановлених результатів фінансово-господарської діяльності транспортного підприємства в оперативному та стратегічному аспектах шляхом оптимізації витрат за центрами відповідальності, видами операцій, елементами потоку, видами продукції, робіт, послуг тощо.

У системі управління витратами виокремлюють аспекти: функціональний, організаційний та мотиваційний. Функціональний аспект є первинним. У контурі загального циклу управління витратами взаємозв'язок основних функцій має вигляд наочно зображений на рисунку 1.

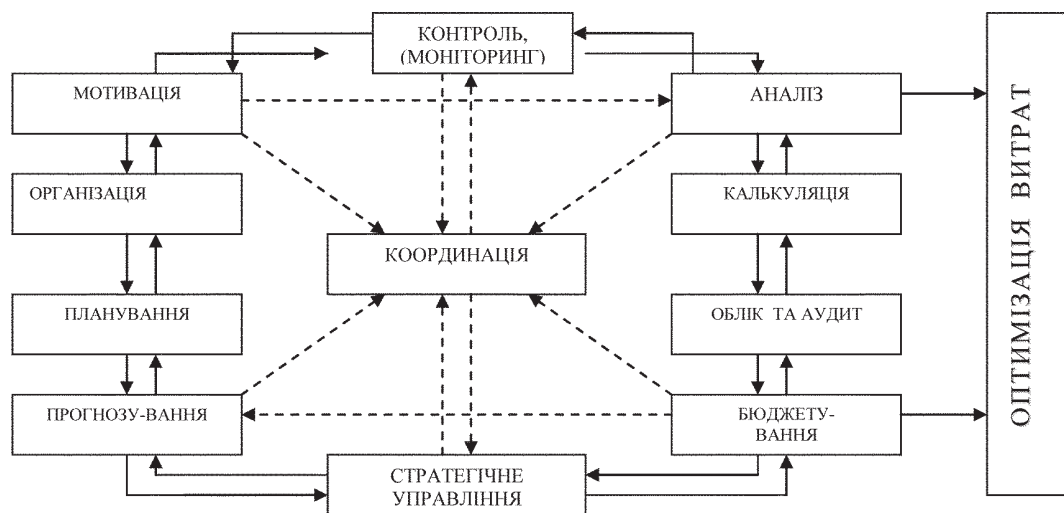


Рис. 1. Механізм управління витратами транспортного підприємства.

Як видно з рисунка 1 управління витратами повинно проводитись на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Передбачені функції управління витратами є комплексними і повинні реалізовуватись в рамках визначеної системи в певній послідовності. Обсяг та трудомісткість робіт з управління витратами залежить не лише від характеру господарської діяльності, а визначається в першу чергу змістом функціональних систем, їх стратегій та роллю в реалізації відповідних бізнес стратегій транспортного підприємства.

Функції управління витратами являють собою певний управлінський цикл і не можуть здійснюватись відокремлено від інших менеджерських задач суб'єкта господарювання. Запропоновані функції звичайно взаємопов'язані між собою, тому для управління витратами загальне правило полягає в тому, що для забезпечення успішної господарської діяльності підприємство повинно здійснювати всі основні функції системи управління. Точкою відліку при реалізації указаних функцій повинні стати центри відповідальності, або інші визначені елементи. Організаційний аспект системи управління витратами пов'язаний із визначенням місць формування витрат і центрів відповідальності за їх дотриманням та розробленням ієрархічної системи лінійних і функціональних зв'язків працівників, які виконують комплекс робіт функціонального аспекту механізму управління витратами.

Центри відповідальності — найважливіші й характерні чинники системи управління й контролю над споживанням ресурсів. Вони дають змогу відстежувати фінансові результати і пов'язувати досягнення з діяльністю конкретних співробітників. Транспортне підприємство в поточному періоді може бути в цілому економічно стійким і ефективним, але окремі його операційні підрозділи з часом можуть суттєво змінити цю позитивну картину через неефективне управління витратами.

— Тому в процесі аналізу необхідно визначити, які з операційних одиниць є збитковими і встановити причини і винуватців цього економічного стану та розробити заходи з усунення виявлених негативних факторів. Концепцію центрів відповідальності вперше було сформульовано Дж. А. Хігінсом у 50-х роках минулого століття. Поява концепції центрів відповідальності в цілому пов'язана з потребою ефективного управління підприємством в умовах ринкової економіки, а конкретніше — з потребою посилення контролю за використанням ресурсів транспортного підприємства. У подальшому ідеї концепції центрів відповідальності розвиваються і знаходять своє втілення в методах ТГМ (тариф — година — машина), ЛТ (точно своєчасно). За сучасним тлумаченням центр відповідальності є сегмент діяльності транспортного підприємства, який очолює певна особа, що несе персональну відповідальність за встановлені показники роботи за даним сегментом. В сучасних умовах центри відповідальності відіграють важливу роль в функціонуванні ресурсної складової економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Організаційна побудова управління витратами залежить від специфіки транспортного підприємства і передусім від його величини. На великих і середніх за величиною підприємствах окремі функції управління витратами виконують певні підрозділи (відділ збуту, відділ закупівель, плановий відділ, бухгалтерія тощо), на малих транспортних підприємствах ця робота може виконуватися одним — двома працівниками — операційним менеджером або менеджером з логістики та бухгалтером — економістом.

Для забезпечення менеджера інформацією необхідно формувати підсистему з певним набором функціональних підсистем та елементів. Запропонована орієнтовна схема основних елементів організаційно — інформаційної моделі управління витратами представлена на рисунку 2.



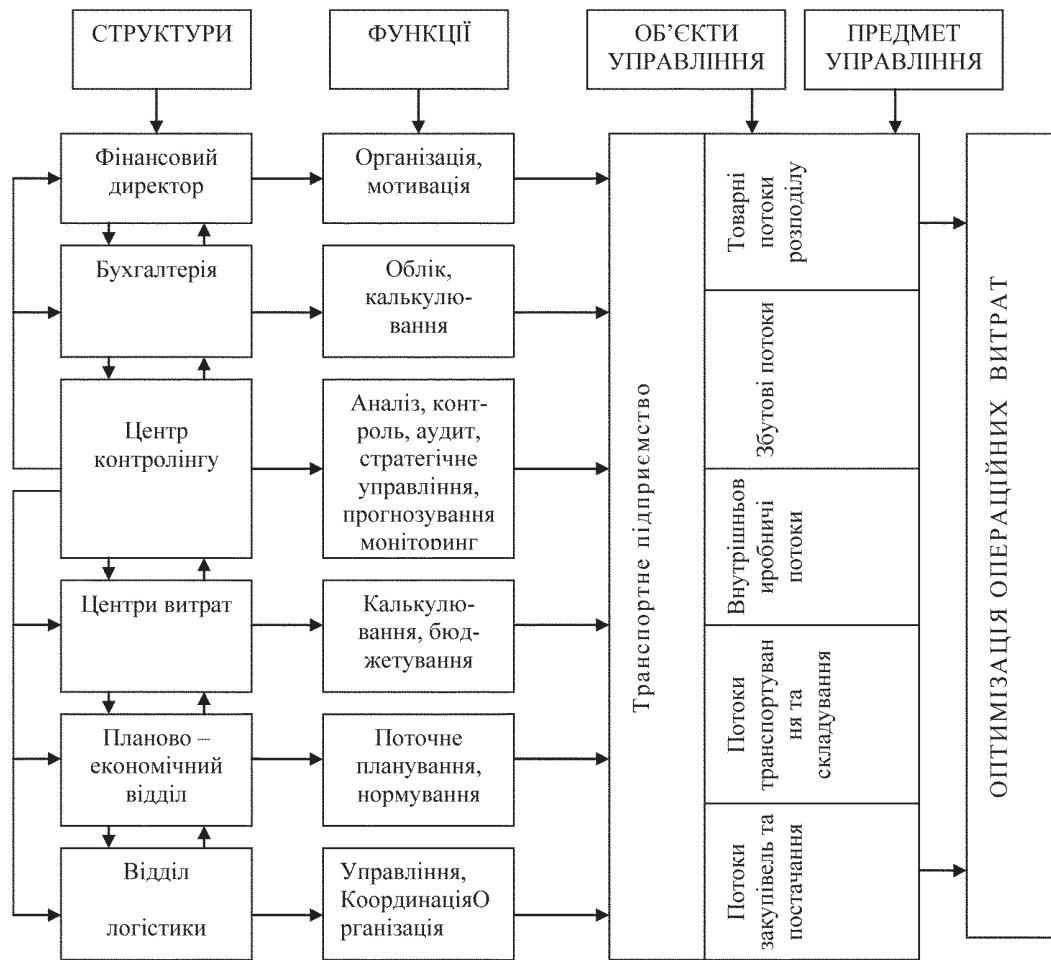


Рис. 2. Організаційно-інформаційна модель управління витратами транспортного підприємства

Як видно з запропонованої моделі, управління витратами охоплює весь комплекс господарських операцій. Враховуючи, що об'єктами управління в транспортних підприємствах є потоки, управління витратами здійснюється окремо за кожним з існуючих видів логістичного потоку, а в межах потоку за його складовими елементами.

Наприклад, на стадії закупівель, основним об'єктом управління логістичними витратами є витрати закупівельних багатоасортиментних потоків, а в межах потоку закупівель витрати за окремим асортиментом закупівлі. На стадії виробництва об'єктами управління є витрати за внутрішньовиробничими потоками. Необхідно враховувати, що витрати в окремих потоках залежать не лише від характеру трансформаційних процесів але і від швидкості їх здійснення, тому економія матеріальних ресурсів (основного елемента витрат) досягається не лише за рахунок зниження норм витрат ресурсів, зменшення технологічних витрат але і підвищення продуктивності логістичних операцій.

Крім суто внутрішніх, на кожному етапі слід враховувати зовнішні фактори. Більш вагоме зниження матеріальних витрат можна отримати за рахунок цін на сировину, матеріали та ресурси, а також шляхом впровадження нових технологій, інновацій та використання нових видів сировини.

Мотиваційний аспект системи управління витратами полягає у спонуканні працівників до дотримання ними встановлених планових норм витрат і пошуків шляхів їх зниження. Вибір факторів спонукання потребує певної обачливості. Як справедливо зауважують з цього приводу фахівці, не можна замість винагороди за дотримання і зниження витрат використовувати покарання за перевитрати, оскільки за такого підходу працівники спрямовуватимуть свої зусилля не на виконання плану витрат і пошуків шляхів їх зниження, а на тому, щоб убезпечити себе від можливих небажаних подій через завищення рівня витрат на стадії їх планування.

В сучасних умовах мотиваційний аспект є надзвичайно важливим з точки зору запровадження в систему економічної безпеки транспортного підприємства, яке діє в умовах невизначеності та ризику принципів ситуаційного управління. Саме внутрішня мотивація менеджерів підкріплена відповідною компетенцією та

корпоративною відданістю є основною гарантією ефективної ресурсної безпеки в процесі управління витратами. Практична реалізація такого підходу дозволяє менеджеру приймати управлінські рішення в режимі реального часу ґрунтуючись на оперативну, точну та достовірну інформацію щодо господарчих процесів підприємства та зовнішнього середовища, що протікають в різних ланках ланцюга створення цінності.

Контроль перевезення вантажів при виконанні контрактів купівлі-продажу на підприємстві не повинен зводитися до фіксації витрат. У цьому випадку контроль повинен розглядатися в трьох аспектах: стратегічному, тактичному й оперативному. Запровадження контролінгу потребує більш точної, дезагрегованої інформації з усіх напрямків роботи підприємства, накопичення цієї інформації, приведення її в співставний вигляд з можливістю її відбору. Тобто, відбувається постійне збільшення обсягів інформації, яка підлягає обробці. Цими факторами і зумовлена автоматизація роботи економістів, яка забезпечується використанням персональних комп'ютерів, які прискорюють не тільки розрахункову роботу фахівців, але й дозволяє робити вибір між альтернативними проектами на рівні професійного експерта. Автоматизація контролінгу дає змогу прискорити реагування фахівців на ті зміни, які відбуваються, і відповідно коригувати діяльність підприємства.

Використання в системі контролінгу програмного забезпечення дозволяє автоматизувати процес делегування відповідальності та повноважень. Дає можливість отримувати в режимі on-line будь-який управлінський звіт за окремим центром відповідальності. Чітко визначає процес відповідальності. Спрощує процес моделювання системи бюджетів. Дозволяє формувати власну систему бюджетів і визначити координату між ними. Надає можливість формувати бази даних для бюджетування, налаштовувати параметри власної системи показників та аналітичних форм і звітів.

На завершальному етапі дослідження проводили порівняльний аналіз вітчизняних та зарубіжних програмних продуктів які використовуються для вирішення задач контролінгу та оцінювали ступінь їх відповідності завданням економічної безпеки [8-9]. В таблиці 1 представлено основні вітчизняні програмні продукти і програмні продукти близького зарубіжжя, які використовуються в системах контролінгу їх виробники та рейтинг відповідності завданням економічної безпеки який визначався групою експертів. Рейтингування програмних продуктів проводили за низкою значимих для економічної безпеки факторів. До першої групи відносили фактори, що визначають функціональні можливості програмного забезпечення відносно об'єктів, рівнів та сфер управління, а саме: наявність модуля управління планово-економічною, інноваційною, інвестиційно-фінансовою та маркетинговою діяльністю, а також наявність модуля стратегічного управління, що дозволяє реалізувати встановлення цілей та розробку стратегій, проводити стратегічний аналіз та планування. Ключовим фактором є ступінь захищеності інформації від несанкціонованого доступу, а також відсутність можливості внесення змін в інформаційний масив даних, безпосереднього або дистанційного корегування і сканування інформації та низька ймовірність збереження окремих фрагментів після їх копіювання зацікавленими особами. Для оцінки ефективності використання програмних продуктів щодо завдань економічної безпеки в механізмі контролю окремих етапів доставки суттєвим був фактор наявності модуля управління оперативною діяльністю, яка включає оперативне планування, управлінський облік та аналіз фінансово-господарської діяльності.

А також моніторинг та контроль окремих процедур і автоматизоване формування рекомендацій.

Друга група факторів — це характеристики масштабності впровадження продукту, його доступність та відповідність вимогам до вирішення задач економічної безпеки транспортного підприємства, репутація продукту на ринку України, політика навчання та після продажне обслуговування розробника продукту.

Програмні продукти далекого зарубіжжя які використовуються в механізмі контролінгу та оцінка їх відповідності завданням розподільчої логістики представлено в таблиці 2. Як видно з аналізу даних таблиць 1 і 2, високу ступінь відповідності завданням економічної безпеки мають програмні продукти корпорації «Галактика» (Росія), компанії BAAN (Німеччина) та компанії Corpolete Planer (США). Дуже високу ступінь відповідності мають програмні продукти компаній Huregion (Велика Британія) та SAP (США).

Узагальнюючи результати вище проведеного дослідження, можна стверджувати, що впровадження механізму контролінгу в системі економічної безпеки автотранспортного підприємства дозволить на оперативному рівні в процесі доставки вантажів при виконанні контрактів купівлі-продажу на ТОВ «ZZZ» уникнути погіршення стандартів обслуговування клієнтів, оптимізувати маршрути доставки. На тактичному рівні це дозволить створити, завдяки наявній інформаційній базі, реальні плани діяльності та адекватне ресурсне забезпечення. І відповідно на стратегічному рівні сформувавши високий рівень лояльності споживачів до послуг підприємства, що у кінцевому підсумку призведе до підвищення рівня його економічної безпеки.

Таблиця 1

*Вітчизняні програмні продукти та продукти близького зарубіжжя  
які використовуються в системах контролінгу*

Географічний аспект продукту	Вітчизняні програмні продукти				Програмні продукти близького зарубіжжя			
	Назва програмного продукту	“Контролінг та бюджетування”	“Менеджер”	“Диск”	IC	“Парус”	Червоний директор	Галактика
Компанія розробник	Софтлайн	Програмні системи розвитку (PDS)	IC (Fort Labs)	IC (Fort Labs)	Корпорація „Парус”	Корпорація „Парус”	Корпорація “Галактика”	Корпорація „M-2”
Оцінка відповідності завданням економічної безпеки	середня ступінь відповідності	низька ступінь відповідності	не висока ступінь відповідності	не висока ступінь відповідності	не висока ступінь відповідності	достатня ступінь відповідності	висока ступінь відповідності	достатня ступінь відповідності

Таблиця 2

*Програмні продукти з контролінгу та їх рейтинг*

Географічний аспект продукту	Програмні продукти далекого зарубіжжя						
	Назва програмного продукту	Budget Manager	BAAN	Corporete Planner	Adaytum Planning	Oracle Business Suite	Hyperion Plar
Компанія розробник	Platinum (США)	BAAN (Німеччина)	Corporete Planner (США)	Adaytum (США)	Oracle (США)	Hyperion (Великобританія)	SAP (США)
Оцінка відповідності завданням економічної безпеки	достатня ступінь відповідності	висока ступінь відповідності	висока ступінь відповідності	середня ступінь відповідності	нижче середньої ступеня відповідності	дуже висока ступінь відповідності	дуже висока ступінь відповідності

**Висновки.** Якість, ефективність та своєчасність перевезення вантажів при виконанні контрактів купівлі-продажу на ТОВ «ZZZ» можливо забезпечити за рахунок впровадження в системі економічної безпеки підприємства механізму контролінгу. Впровадження контролінгу в сфері доставки вантажів при виконанні контрактів купівлі-продажу на цьому підприємстві дасть змогу: забезпечити високі стандарти обслуговування клієнтів, уникнути збоїв та помилок у доставці товару, оптимізувати транспортні маршрути і суттєво знизити витрати ресурсів на перевезення, що у кінцевому підсумку призведе до підвищення поточної ефективності діяльності підприємства. На тактичному рівні це дозволить створити, завдяки наявній інформаційній базі, реальні плани діяльності та адекватне ресурсне забезпечення. І відповідно на стратегічному рівні сформувавши високий рівень лояльності споживачів до послуг підприємства, що у кінцевому підсумку призведе до підвищення рівня його економічної безпеки.

Запропоновано структуру і склад служби контролінгу підприємства яка відповідає завданням його економічної безпеки. Функціонально служба контролінгу в управлінні перевезенням вантажів може бути побудована за участю чотирьох фахівців, а саме: начальника служби контролінгу, контролера спеціаліста з транспортування, контролера спеціаліста з управлінського обліку та контролера спеціаліста з інформаційних систем. Запроваджена служба контролінгу перевезення вантажів являє собою групу висококваліфікованих фахівців, що володіють достатніми повноваженнями і доступом до всього обсягу економічної інформації. Зазначені фахівці працюють на автоматизованих робочих місцях. Автоматизація контролінгу дає змогу прискорити реагування фахівців на ті зміни, які відбуваються, і відповідно коригувати діяльність системи доставки підприємства. Використання в системі контролінгу програмного забезпе-

чення дозволяє автоматизувати процес делегування відповідальності та повноважень. Дає можливість отримувати в режимі on-line будь-який управлінський звіт за окремим центром відповідальності. Надає можливість формувати бази даних бюджетування, налаштовувати параметри власної системи показників та аналітичних форм і звітів. Дозволяє формувати власну систему бюджетів.

Рейтингування експертами програмних продуктів за низкою значимих факторів свідчить про високу ступінь відповідності завданням економічної безпеки програмних продуктів близького зарубіжжя корпорації «Галактика» (Росія), далекого зарубіжжя компаній ВААН (Німеччина) і компаній Corpolete Planer (США). Дуже високу ступінь відповідності мають програмні продукти компаній Huperion (Велика Британія) та SAP (США). Використання для вирішення завдань економічної безпеки в механізмі контролінгу програмних продуктів з високим рейтингом відповідності визначеним завданням дозволить не лише автоматизувати процес планування та контролю усіх функцій системи доставки та забезпечити ефективність її функціонування але і підвищити рівень економічної безпеки автотранспортних підприємств який суттєво знизився під впливом наслідків глобальної фінансово — економічної кризи.

## Література

1. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг та логістика. — К.: Професіонал, 2004. — 287 с.
2. Бауэрсокс Д.Дж. Логистика: Интегрированная цепь поставок / Д.Дж.Бауэрсокс, Д.Дж.Клосс; [Пер. с англ. Н.Н.Барышниковой, Б.С.Пинскера; Науч. ред. В.И.Сергеев]. — 2-е изд. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 639 с.
3. Зеваков А.М. Логистика материальных запасов и финансовых активов. — [СПб. и др.]: Питер, 2005. — 350 с.
4. Крикавський Є.В. Логістика: Для економістів: [Підруч. для студ. вищ. навч. закл. напряму «Економіка і підприємництво»] / Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Львів, 2004. — 447 с.
5. Крикавський Є.В. Логістика і контролінг: мотиви інтеграції // Логістика: проблеми і рішення. — Харків: НВФ «Студцентр», 2005. — Вып.1. — С. 34-45.
6. Андришків Б.М. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва./ Б.М. Андришків, Ю.Я. Вовк, П.Д. Дудкін, та ін. Антирейдерство — Тернопіль — граф. 2008. — 424 с.
7. Кириченко О.А. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: Монографія. — О.А. Кириченко, В.С. Сідак, С.М. Лаптев, О.І. Захаров, П.Я. Пригунов та ін..К.: Університет економіки та права «КРОК», 2008 — 403 с.
8. Гнаток В. М. Концептуальные основы создания автоматизированной информационной сети (АИС) Государственного Департамента авиационного транспорта Министерства транспорта Украины // IX междунар. науч.-практ. конф. «Построение информационного общества: ресурсы и технологии». — К., 2002. — С.59-61.
9. Шульпин Л. В. Концепция информатизации на транспорте с применением вычислительных сетей и локальных баз данных // Транспортный комплекс Украины: экономика, организация, развитие. — К., 2005. — Вып.1. — С.154-167.

УДК 330.322.011

## МОЖЛИВОСТІ МІНІМІЗАЦІЇ ТА УНИКНЕННЯ РИЗИКУ

Амеліна Н.К.

*В статті проаналізовано та запропоновано методи мінімізації інвестиційних ризиків. Розглянуті розроблені науковцями та практиками методи, підходи та інструменти для управління ризиками. На основі проведеного дослідження сутності інвестиційних ризиків підприємства та можливих методів їх мінімізації, запропоновано систему управління інвестиційними ризиками підприємств.*

*The article analyzed and methods to minimize investment risks. Considered scientists developed methods and practices, approaches and tools for risk management. Based on the research nature of the investment risks of the enterprise and possible methods to minimize them, proposed a system of risk management investment companies.*

**Постановка проблеми.** Управління інвестиційними ризиками має враховувати зв'язки цих ризиків із іншими видами ризиків, а також з ймовірністю виникнення інших видів ризиків, спричинених дією інвестиційних ризиків. Розроблені науковцями та практиками методи, підходи та інструменти для управління ризиками є різноманітними, універсальними, спеціальними та раціональними. Керівникам, що ухва-