

DOI 10.15589/jnn20150617

УДК 338.5:656.61

П64

CONTROLLING IN STRATEGIC PLANNING OF DEVELOPMENT
OF SEA PORTS OF UKRAINEКОНТРОЛІНГ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ РОЗВИТКУ
МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ

Inna Y. Potay

inna.potay@nuos.edu.ua

ORCID: 0000-0001-8623-6070

І. Ю. Потай

канд. техн. наук, доц.

*Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv**Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв*

Abstract. It was determined that the sea port is a complex transport system. For this reason, the process of its operation and development are affected not only internal but also external factors, confirming the specificity of a port management. As a result, the necessity of creating a system capable of providing not only information, analyzing performance of the port, and make recommendations to management in making management decisions, to carry out continuous monitoring of the condition of the enterprise and external environment, regardless of the activities of the port services. The aim of the article is to study the feasibility of using the controlling system in the management of sea ports of Ukraine. It has been established that the introduction of a controlling system should be based on the ideas of a systematic approach and be a subsystem, forming the unity and integrity, but they have different functions and tasks. The shown are the main factors and motives for the creation of a system of controlling in seaports and asked to use the system in the activities of sea ports with the aim of flexible response and timely management of the company relevant, results-oriented information blocks and recommendations to ensure the effective adoption of optimal management decisions. It is proposed the phased introduction of a controlling system and found that for its implementation it is necessary to create a special service of the controlling, by means of which will assist and support the leadership of the port to make informed and optimal management decisions.

Key words: sea port; transport infrastructure; controlling; management; freight; maintenance costs; controlling service functions.

Анотація. Обґрунтовано доцільність використання системи контролінгу в управлінні морськими портами України. Встановлено, що впровадження системи контролінгу повинно базуватися на ідеях системного підходу. Вказані основні фактори і мотиви для створення системи контролінгу в морських портах і запропоновано використовувати цю систему в діяльності морських портів з метою гнучкого реагування та своєчасного надання керівництву підприємства актуальних, орієнтованих на результат інформаційних блоків і рекомендацій, що забезпечують ефективне прийняття оптимальних управлінських рішень.

Ключові слова: морський порт; транспортна інфраструктура; контролінг; функції управління; вантажопотік; експлуатаційні витрати; функції служби контролінгу.

Аннотация. Обоснована целесообразность использования системы контроллинга в управлении морскими портами Украины. Установлено, что внедрение системы контроллинга должно базироваться на идеях системного подхода. Указаны основные факторы и мотивы для создания системы контроллинга в морских портах и предложено использовать эту систему в деятельности морских портов с целью гибкого реагирования и своевременного предоставления руководству предприятия актуальных, ориентированных на результат информационных блоков и рекомендаций, обеспечивающих эффективное принятие оптимальных управленческих решений.

Ключевые слова: морской порт; транспортная инфраструктура; контроллинг; функции управления; грузопоток; эксплуатационные затраты; функции службы контроллинга.

REFERENCES

- [1] Vilskiy G. B., Goncharov I. N., Kruk Yu. Yu., Krushkin Ye. D. *Upravlenie morskim portom* [Sea port management]. Odessa, Feniks Publ., 2010. 428 p.
- [2] Voropaeva Ye. A. *Problemy upravleniya portami v sovremennykh usloviyakh* [Port management issues under the present conditions]. *Materialy mezhdunarodnoy nauchno-tekhnicheskoy konferentsii «P.O.I.S.K.-2009»*

- [Proceedings of the International Scientific and Technical Conference «P.O.I.S.K. 2009»]. Vladivostok, Ch2, pp. 146–148. Mode of access: <http://dalrybvtuz.ru/files/3039.pdf>.
- [3] Danilochkina N. G., Anankina Ye. A. *Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem* [Controlling as a company management tool]. Moscow, «YuNITI» Publ., 2009. 279 p.
- [4] Kutsenko S. V. *Faktery konkurentosposobnosti portovykh uslug* [Factors of the competitiveness of port services]. *Nauchnyy zhurnal — Ekonomika i upravlenie — Scientific journal «Economics and Management»*, 2011, no 5, pp. 137–143. Mode of access: http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2011/5/p_137_143.pdf.
- [5] Mann R, Mayer E. *Kontrolling dlya nachinayushchikh* [Controlling for beginners]. Moscow, «Finansy i statistika» Publ., 1995. 304 p.
- [6] Likhtarev L. Yu. *Sistematizatsiya opredeleniy termina «kontrolling»* [Systematization of the definitions of the term «controlling»]. *Zhurnal «Ekononicheskie issledovaniya» — Journal «Economic reserach»*, 2011, no 2. Mode of access: <http://www.cfin.ru/management/controlling/systematization.shtml>
- [7] Potay I. Yu. *Osobennosti funktsionirovaniya morskikh portov, kak sostavlyayushchey transportnoy sistemy Ukrainy* [Special features of the operation of sea ports as a part of the transport system of Ukraine]. *Materiali I Vseukrainskoi naukovy-tekhnichnoi konferentsii «Morska infrastruktura Ukraini: problemi ta perspektivi, 03–04 grudnya 2015»* [Proceedings of the 1st All-Ukrainian Scientific and Technical Conference «Maritime Infrastructure of Ukraine: Problems and Prospects»]. Nikolaev, NUK Publ., 2015, pp. 40–44.
- [8] Khan D. *Planirovanie i kontrol: kontseptsiya kontrollinga* [Planning and control: the concept of controlling]. Moscow, «Finansy i statistika» Publ., 1997. 800 p.
- [9] Khan D, Khungenberg Kh. *Planirovanie i kontrol: stoimostno- orientirovannye kontseptsii kontrollinga* [Planning and control: cost-oriented concepts of controlling]. Moscow, «Finansy i statistika» Publ., 2005. 925 p.
- [10] Kaplan Robert S. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток транспортної інфраструктури України є одним з ключових факторів забезпечення національної економічної безпеки. Сучасна транспортна інфраструктура сприяє ефективному розвитку регіональних і галузевих зв'язків та активної інтеграції в світовий економічний простір. Для того щоб відповідати міжнародним стандартам і забезпечувати зростаючі потреби економіки, потрібна ефективна система логістики всередині країни.

На морському транспорті виникають такі проблеми:

- триває скорочення загального числа суден і тоннажу, а також старіння флоту;
- зберігається тенденція до будівництва суден, їх реєстрації та здійснення судноплавного бізнесу за кордоном;
- спеціалізація і оснащеність українських торговельних портів не відповідають сформованим і перспективним структурі і обсягам зовнішньоторговельних і транзитних вантажопотоків, в результаті чого значна частина українських зовнішньоторговельних вантажів відправляється через іноземні порти.

Змінилася в умовах світової фінансової кризи цінова кон'юнктура світових ринків ресурсів більше не в змозі забезпечити Україні значні доходи і достатній рівень національної економічної безпеки. Стабільний потік доходів може бути забезпечений лише за рахунок експорту товарів з високою часткою «інтелектуальної ренти», що можливо лише в умовах органічно-

го синтезу інноваційно орієнтованої промислової та інвестиційної політики.

Цілком очевидно, що існуюча світова економічна система найближчим часом за допомогою антикризових заходів буде схильна до істотних змін. Питання у тому, якою постане Українська економічна система в новому геополітичному просторі, який залежить від того, що і як буде зроблено сьогодні для побудови нової інноваційної економіки. Розвиток транспортної морської інфраструктури допоможе забезпечити вбудованість України в світову економіку, в міжнародний поділ праці.

Виклик, який робить світова криза, обумовлює, точніше сказати, доводить необхідність підвищення конкурентоспроможності економіки України на основі залучення стабільного інвестиційного потоку в інноваційно активний і реальний сектори та розвиток міжнародної інтеграції. Основною складовою частиною реального сектора економіки є машинобудування, в нашому випадку — суднобудування, яке багато в чому визначає інтелектуально-технологічний рівень розвитку держави, а в сукупності з військово-промисловим комплексом — рівень національної безпеки.

Морські порти, будучи важливою стратегічною складовою транспортної системи України, не можуть не впливати на розвиток ринкових відносин і формування зовнішньоекономічних зв'язків. Під впливом економіки, що розвивається динамічно, як світової, так і національної, менеджмент морських портів

повинен вдосконалюватися і базуватися на застосуванні сучасного методичного апарату [7].

Значне збільшення інформаційних потоків, різноманітність та складність вирішуваних завдань, безліч зовнішніх і внутрішніх факторів та часто мінливих вимог створюють проблеми для ефективного управління морськими портами. Потрібно підвищення відповідальності керуючого персоналу за наслідки прийнятих рішень, а також готовність підприємств адаптуватися до умов конкурентної швидкозмінливої ситуації в країні і в світі.

Актуальність статті, викликана потребою створення нової, сучасної системи управління — системи контролінгу, яка має інструментарій, здатний вловлювати тенденції будь-яких змін, пристосовуватися та оперативно реагувати на них, модифікуючи структури організаційного та інформаційного забезпечення морських портів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогоднішній день налічується досить багато наукових праць і публікацій, присвячених управлінській діяльності підприємств морського транспорту, але в них відсутні науково-обґрунтовані теоретичні, методичні положення і організаційні заходи щодо формування і реалізації системи контролінгу в управлінні морськими портами.

Значний внесок у визначення і дослідження сутності контролінгу внесли: Гудмен С., Дайлен А., Друкер П., Друрі К., Манн Р., Майер Е., Райхман Т., Фольмут Х., Хан Д., Хорват П., Шнайдер Д. та ін. В роботах цих авторів особлива увага приділяється впровадженню системи контролінгу в різних організаціях — промислових, фінансових, малого і середнього бізнесу. Однак питання використання системи контролінгу з метою координації, а також прийняття стратегічних і тактичних рішень в управлінні підприємств морського транспорту не розглядався.

МЕТОЮ СТАТТІ є обґрунтування доцільності використання системи контролінгу в управлінні морськими портами України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Морський транспорт відіграє важливу роль у розвитку економіки України та вирішальну роль у транспортному забезпеченні її зовнішньоекономічних зв'язків. Однак створення і розвиток спеціалізованих морських перевантажувальних комплексів відбувається набагато повільніше, ніж це необхідно. Спостерігається недостатність спеціалізованих терміналів з перевалки масових (навалювальних і наливних) вантажів. Динамічний розвиток контейнерних перевезень морським транспортом вимагає випереджаючого розвитку спеціалізованих контейнерних терміналів в портах всіх морських басейнів країни.

Недостатні глибини в акваторіях і підхідних каналах більшості українських портів істотно знижують їх конкурентоспроможність, тому що не дозволяють обробляти сучасні великотоннажні судна.

Формування і реалізація стратегічного плану найуспішніше здійснюються при використанні методу контролінгу. Основною функцією контролінгу є виконання комплексу різномірних взаємопов'язаних операцій, що вимагають застосування науково обґрунтованої методології.

Служба стратегічного контролінгу формує необхідну інформацію, яка використовується групами стратегічного планування при розробці та обґрунтуванні планів. При цьому визначаються найбільш прийнятні форми, порядок і періодичність подання матеріалів користувачам [2].

Реалізація стратегічного плану здійснюється у формі поточних планів, що вимагає функціонування контролінгу в даній області. Оперативний контролінг орієнтований на формування інформації про короткострокові результати діяльності підприємства, що вимагає застосування інструментарію, який принципово відрізняється від наявного в стратегічному контролінгу. Однак ці відмінності інструментарію не повинні порушувати вимоги єдності і порівняльності методології. В іншому випадку неможливо агрегувати і диференціювати однотипну інформацію. Стратегічний контролінг безпосередньо пов'язаний з оперативним контролінгом, він визначає його цілі та завдання. В рамках оперативного контролінгу повинні формуватися нормативи і порогові значення основних економічних показників [3].

Морські порти — це підприємства, які мають різні організаційні структури, що пропонують різноманітні послуги. Крім цього, ці підприємства можуть мати різні форми власності: власником порту може бути держава, регіональний або місцевий орган влади, або приватне підприємство, або спільне з різною часткою власності [1, 4]. Відповідно можуть відрізнятися форми власності і ступінь регулювання, звітності, а також бізнес-цілі. На рис. 1 наведені основні функції управління морського порту.

Проблеми, з якими зараз стикаються сучасні морські порти можна згрупувати по функціональних областях діяльності (рис. 2). Ці проблеми є передумовою вдосконалення існуючої системи управління морськими портами.

Використання системи контролінгу, яка доповнює існуючу систему морського порту, дозволить забезпечити методичне, інформаційно-аналітичне супроводження в галузі управління діяльності морського порту (рис. 3).

Ідея контролінгової діяльності полягає в якому, комплексному методичному забезпеченні досягнення цілей управління. Чим складніше завдання управління економічною системою і способи їх до-

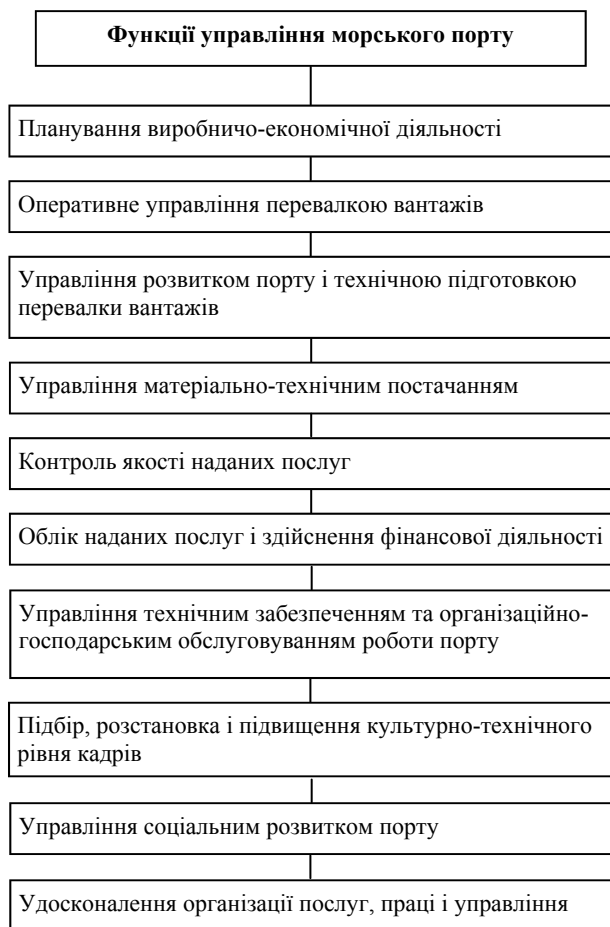


Рис. 1. Основні функції управління морського порту

сягнення, тим настійніше необхідність створення контролінгу [6].

Контролінг являє собою інструмент комплексного методичного та інформаційно-аналітичного супроводу основних функцій управління підприємством, найважливішою з яких є стратегічне планування.

Ця система, що оперує циркулюючими, взаємоспрямованими інформаційними потоками, об'єднує канали прямого і зворотнього зв'язку, дозволяє підвищити ефективність управління всієї управлінської системи порту в цілому.

Таким чином, система управління морським портом повинна бути інтегрованою системою управління і виглядати наступним чином:

$$SMS_{integrated} = SMS_{existing} + CSS,$$

де $SMS_{integrated}$ — інтегрована система управління (Seaport Management System) морським портом; $SMS_{existing}$ — існуюча система управління морським портом; CSS — система контролінгу (controlling system Seaport).

На підставі вищевикладеного, управління морського порту можна розглядати як складну динамічну систему, що функціонує всередині ще більш складної системи, яка складається з елементів і підсистем, пов'язаних між собою відносинами, що відображають істотні властивості її поведінки і зв'язку між ними.

Грунтуючись на визначенні контролінгу, можна виділити його функції і розглянути завдання в розрізі цих функцій (рис. 4).

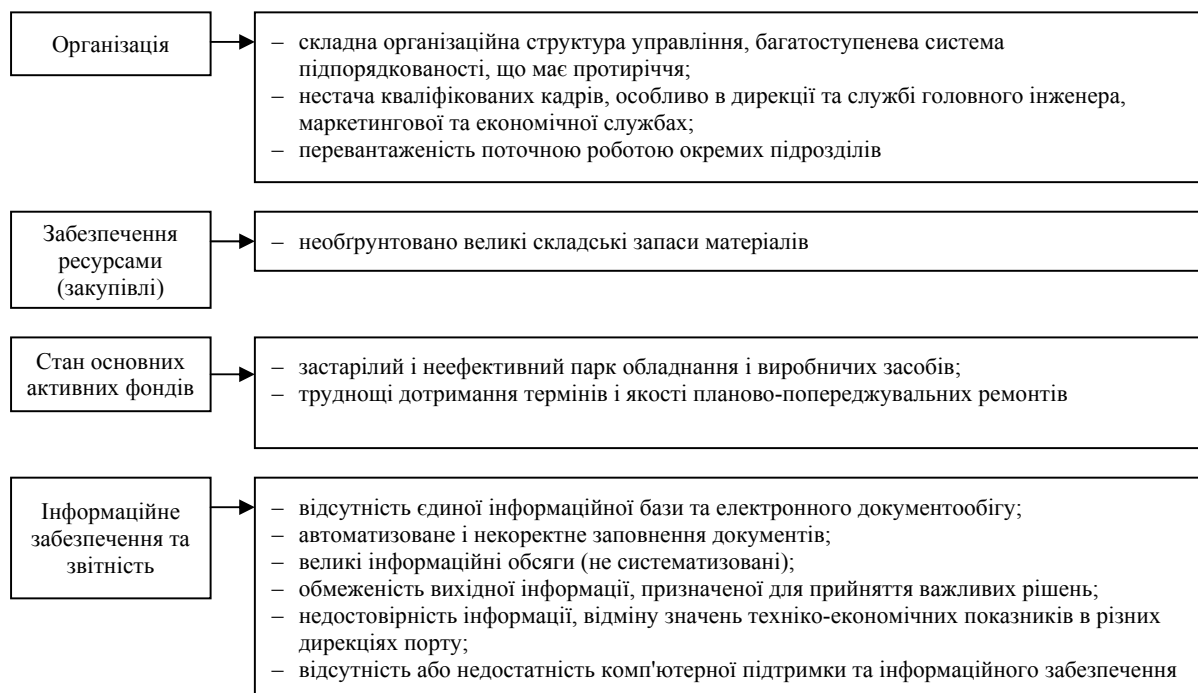


Рис. 2. Проблеми, які обумовлюють доцільність використання системи контролінгу в управлінні морським портом

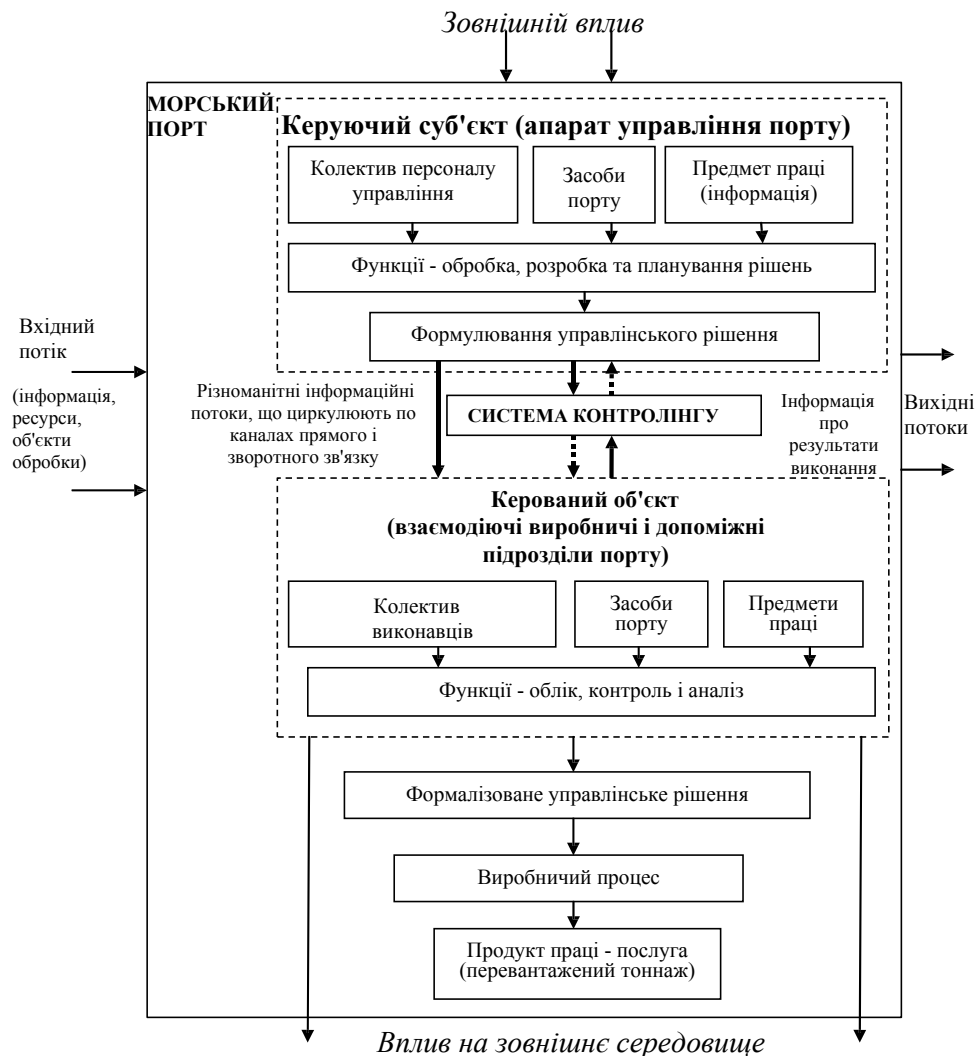


Рис. 3. Схема управління морським портом з використанням системи контролінгу

Необхідно відзначити, що контролінг являє собою систему управління різними областями діяльності компанії, використання якої удосконалює весь процес управління [5].

Об'єкти системи контролінгу можна виділити і за напрямками діяльності підприємства (рис. 5).

По кожному з цих напрямків діяльності компанії повинні визначатися завдання контролінгу та його інструменти, за допомогою яких вони будуть вирішені.

Впровадження системи контролінгу на підприємстві морського транспорту можна розбити на три етапи:

- 1) підготовчий етап;
- 2) етап детального опрацювання елементів системи контролінгу та розробки її в морському порту;
- 3) етап впровадження системи контролінгу в морському порту.

Однією з ключових проблем ефективного управління морськими портами є високі експлуатаційні витрати на утримання технічної перевантажувальної бази.

На сучасному етапі найважливішим завданням морських портів є залучення вантажопотоків і збільшення обсягів перевалки вантажів. З причини того, що номенклатура вантажів постійно змінюється і маса одного вантажного місця збільшується, особливі вимоги надаються до складу парку перевантажувальної техніки, який повинен складатися з потужного і універсального обладнання.

Шляхи зменшення експлуатаційних витрат, що залежать від оптимізації кількості парку перевантажувального обладнання та його ефективного використання, призводять до зниження собівартості і тарифів на вантажно-розвантажувальні роботи, що є основою привабливості порту для вантажовласників.

Головною метою формування системи контролінгу є підвищення ефективності управління морським портом за рахунок скорочення експлуатаційних витрат.

Але, сучасні методики оцінки ефективності функціонування систем управління, базуються на поєд-



Рис. 4. Функції і завдання контролінгу

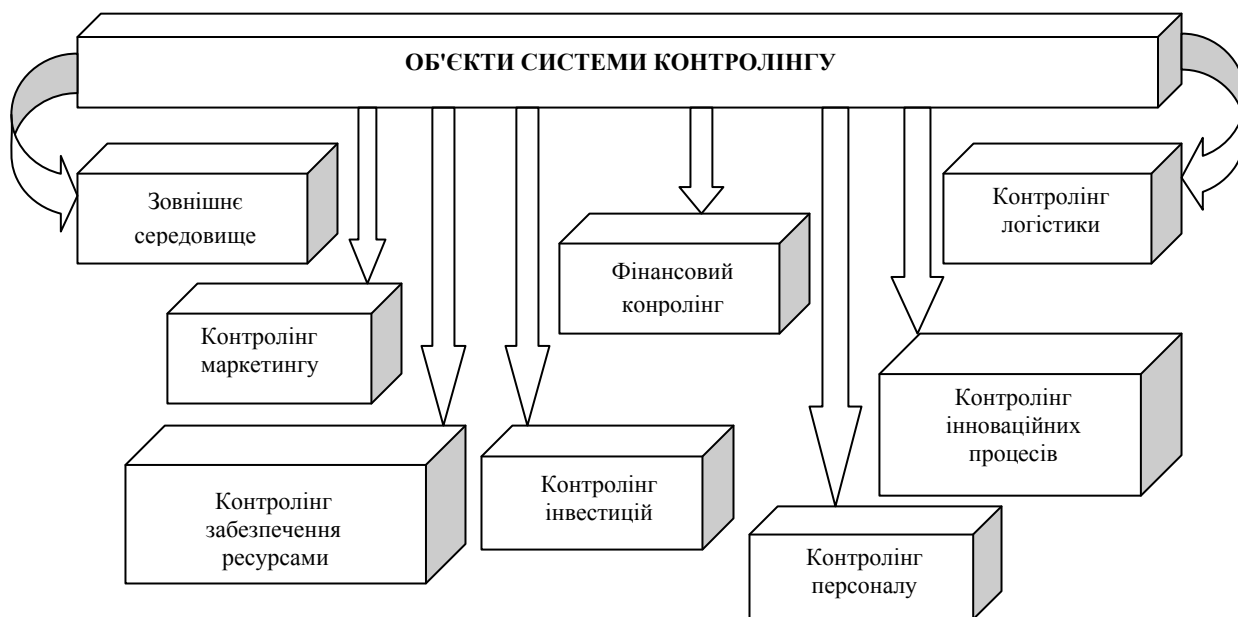


Рис. 5. Класифікація об'єктів системи контролінгу за напрямками діяльності підприємства

нанні кількісних і якісних оцінок, процесних і результативних характеристик [8, 9]. У зв'язку з цим оцінку ефективності використання системи контролінгу в управлінні морським портом можна проводити за показником економічного ефекту (economic effect):

$$EE_{SMS} = \sum_{i=1}^n R_{operating.i} - \sum_{i=1}^n R'_{operating.i} > 0,$$

де EE_{SMS} — економічна ефективність використання в управлінні морським портом системи контролінгу; $\sum_{i=1}^n R_{operating.i}$ — експлуатаційні витрати

порту до впровадження системи контролінгу; $\sum_{i=1}^n R'_{operating.i}$ — експлуатаційні витрати порту, отримані з використанням системи контролінгу.

При позитивному значенні показника економічного ефекту система контролінгу в управлінні морським портом є ефективною.

Витрати морського порту є:

– прями (змінні) витрати, які безпосередньо беруть участь у виробництві і становлять основну частку всіх витрат порту, а також включаються в собівартість робіт, послуг, наприклад експлуатаційні витрати;

– накладні (постійні) витрати, які безпосередньо не пов'язані з виконанням робіт і послуг. До таких витрат належать загальновиробничі витрати, такі як витрати з управління та обслуговування виробничого процесу.

Основною метою формування системи контролінгу є підвищення ефективності управління морським портом за рахунок скорочення експлуатацій-

них витрат. На рис. 6 представлені склад і структура експлуатаційних витрат морського порту.

Рішення проблеми визначення оптимального парку перевантажувального обладнання для даного вантажопотоку, безпосередньо вплине на формування статей експлуатаційних витрат, особливо таких як витрати на ремонт, паливо та електроенергію, амортизаційні відрахування.

Впровадження в морському порту системи контролінгу, неодмінно вимагає відповіді на питання: чи слід створювати самостійний підрозділ контролінгу або розподіляти функції контролінгу між існуючими дирекціями, управліннями та підрозділами порту.

Якщо враховувати зарубіжний досвід, то на великих підприємствах, якими і є морські порти, склалася практика створення саме самостійних підрозділів контролінгу [10].

Характеристики можливих переваг і недоліків створення самостійного підрозділу контролінгу викладені в табл. 1.

Основними функціями служби контролінгу є:

– методична функція — передбачає обов'язок контролінгової служби розробляти основні показники, що впливають на ефективність діяльності компанії, методологію планування та обліку, а також участь у формуванні облікової політики, системи матеріального стимулювання та мотивацій;

– функція контролю — диктує вимогу службі контролінгу, в першу чергу, забезпечення достовірності облікових даних, своєчасно виявляти відхилення від планових показників і оперативно проводити їх коригування;

– моніторинг та інформаційно-аналітична функція — забезпечуються контролінговою службою, в реальному масштабі часу, здійснюючи оперативний

збір аналітичної інформації, наповнення Баз даних і встановлення причини відхилень, при цьому визначає дії, спрямовані на зміну динаміки господарської та комерційної діяльності компанії, виробляючи відповідні рекомендації, з інформаційної та консультативної підтримки процесу прийняття рішень в залежності від конкретної ситуації;

– координуюча функція — визначає і регулює стратегічні і тактичні зусилля різних рівнів управління для досягнення спільної мети компанії.

Служба контролінгу — самостійна служба, статус якої вище повноважень структурних підрозділів порту, що дозволяє їй незалежно здійснювати свою діяльність. Використовуючи покладені на неї функції, служба зобов'язана надавати допомогу і підтримку, як керівництву, так і менеджменту дирекції порту в прийнятті обґрунтованих і оптимальних управлінських рішень.

У діяльності створюваної служби повинні бути реалізовані перераховані вище функції і завдання системи контролінгу, а її персонал, взаємодіючи

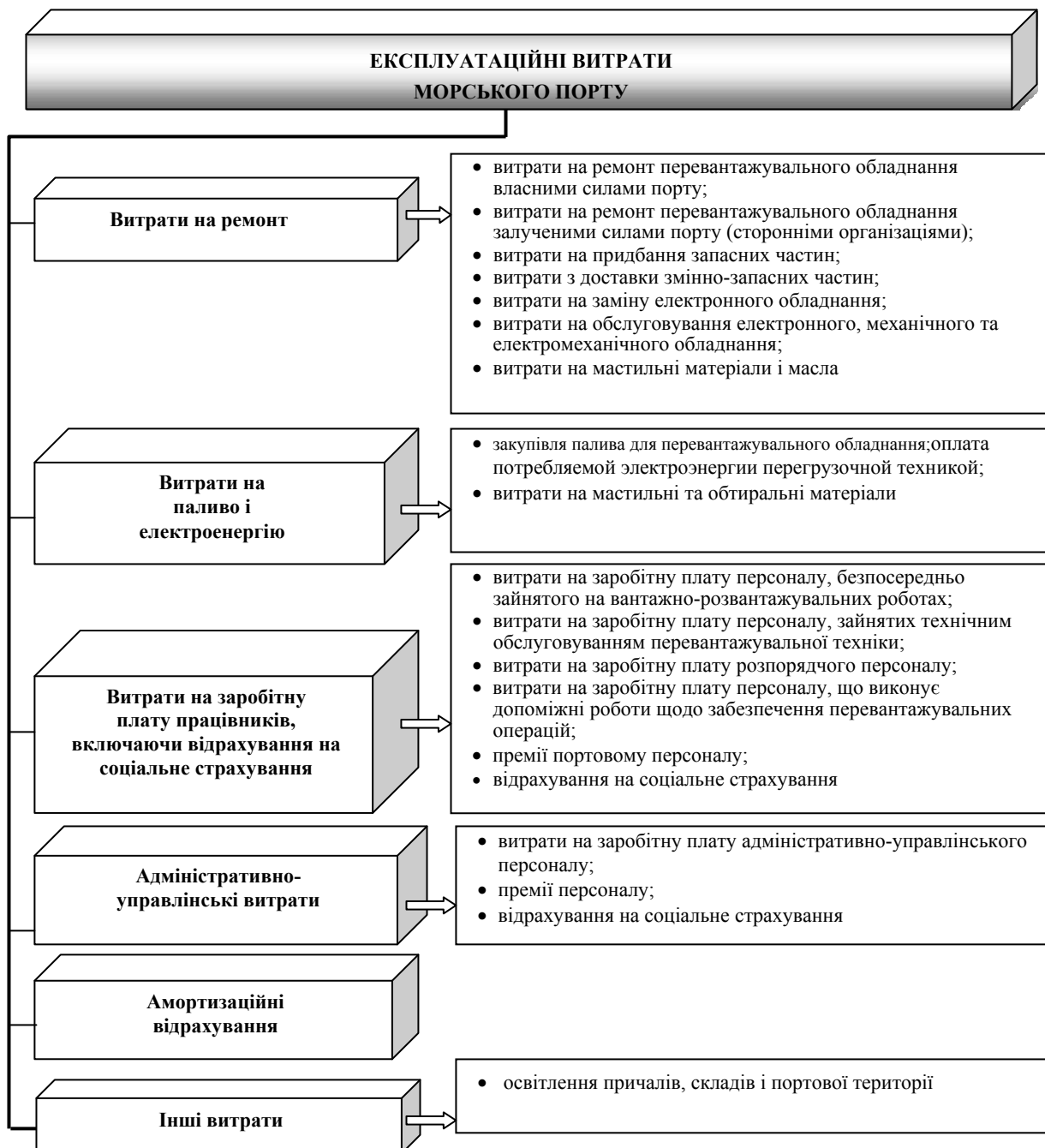


Рис. 6. Склад і структура експлуатаційних витрат морського порту

Таблиця 1. SWOT-аналіз створення самостійного підрозділу контролінгу в морському порту

Переваги	Недоліки
Створення нової ключової концепції, в основі якої лежить розуміння керівництва, орієнтованого на ефективне використання ресурсів і розвитку організації в довгостроковій перспективі	Зміна устояної організаційної структури, і можливе збільшення фонду оплати праці
Організація інтегрованої системи з інформаційно-аналітичною та методичною підтримкою керівників та персоналу в процесі планування, контролю, аналізу та прийнятті управлінських рішень по всіх функціональних сферах діяльності підприємства	Загроза простій автоматизації управлінських процедур без радикальної перебудови бізнес — процесів, тобто формальна участь у вирішенні проблем підприємства, недостовірні звіти про економічну ефективність
Орієнтація служби на виявлення проблем, кількісну оцінку та пошук шляхів їх вирішення, що не завжди можливо здійснити самим підрозділом порту	Додаткове навантаження на співробітників структурних підрозділів компанії з надання необхідної інформації контролінгової служби
Створення інтегрованого інформаційного простору з єдиною Базою даних	Необмежений доступ співробітників контролінгової служби до конфіденційної інформації та документів службового користування
Надання можливості і необхідності аналізу діяльності компанії та вдосконалення документообігу на системній основі	Істотний вплив на ефективність функціонування служби рівня професійної підготовки і особистих якостей співробітників
Встановлення відповідальності конкретної служби, за результати роботи і виконання покладених на неї обов'язків	

з підрозділами порту, несе відповідальність за вироблення своєчасних управлінських рішень, якість яких залежить від наступних факторів:

- компетенції фахівців служби, які розробляють методичну підтримку управлінських рішень;
- отримання необхідної інформації від дирекції і відділів порту в реальному масштабі часу;
- організації збору додаткової інформації, за допомогою фахівців інших служб (відділів) порту, що використовується для аналізу і формалізації;
- використання існуючих процедур збору аналітичної інформації та впровадження нових;
- можливості своєчасного інформування вищого керівництва порту про вироблені рішення.

На підставі викладеного матеріалу, можна з упевненістю стверджувати, що на даний час в Україні склалися всі передумови для формування і впровадження контролінгу в зв'язку з тим, що власниками більшості підприємств стали власники контрольних пакетів акцій. Їх основним завданням стало не тільки розширення бізнесу, а й ефективне управління власністю, з метою збільшення його прибутковості та інвестиційної привабливості.

Неодмінною умовою успішного застосування контролінгової системи управління є оновлення і розвиток законодавчої та податкової бази. Приведення українських стандартів бухгалтерського та фінансового обліку до міжнародних, дозволяє ввести внутрішній облік з жорстких законотворчих правил, що сприяє прозорості економічної діяльності морських портів, необхідної для фінансових інвестицій.

ВИСНОВКИ. 1. З'ясовано, що морський порт є складною транспортною системою і на процеси його функціонування і розвитку впливають не тільки внутрішні, а й зовнішні чинники, підтверджуючи специфіку управління портом.

2. Управління морським портом являє собою систему, в якій управлінський процес здійснюється безперервно, що складається з взаємозв'язаних підсистем — керуючого суб'єкта (апарату управління порту) і керованого об'єкта (взаємодіючих виробничих і допоміжних підрозділів порту), а також елементів, об'єднаних між собою.

3. Система контролінгу дає можливість оперувати взаємоспрямованими інформаційними потоками, які циркулюють, об'єднати в собі канали прямого і зворотнього зв'язку, а також підвищити ефективність управління всієї управлінської системи в цілому.

4. Впровадження системи контролінгу повинно базуватися на ідеях системного підходу і являти собою підсистему, що утворюють єдність і цілісність, взаємодіючі між собою, що володіють різними функціями і завданнями.

5. Запропоновано поетапне впровадження системи контролінгу та обґрунтовано, що для її реалізації необхідно створити спеціальну контролінгову службу, за допомогою якої буде надана допомога і підтримка керівництва порту в прийнятті обґрунтованих і оптимальних управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- [1] **Вильский, Г. Б.** Управление морским портом [Текст] / Г. Б. Вильский, И. Н. Гончаров, Ю. Ю. Крук, Е. Д. Крушкин. — Одесса : Фенікс, 2010. — 428 с.
- [2] **Воропаева, Е. А.** Проблемы управления портами в современных условиях [Эл. ресурс] / Е. А. Воропаева // Материалы международной научно-технической конференции «П.О.И.С.К.-2009». — Владивосток. Ч. 2. — 146–148 с. Режим доступа: <http://dalrybvtuz.ru/files/3039.pdf>.
- [3] **Данилочкина, Н. Г.** Контроллинг как инструмент управления предприятием [Текст] / Н. Г. Данилочкина, Е. А. Ананькина. — М. : «ЮНИТИ», 2009. — 279 с.
- [4] **Куценко, С. В.** Факторы конкурентоспособности портовых услуг [Эл. ресурс] / С. В. Куценко // Научный журнал — Экономика и управление, 2011. — № 5 — 137–143 с. Режим доступа: http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2011/5/p_137_143.pdf.
- [5] **Мани, Р.** Контроллинг для начинающих [Текст] / Р. Мани, Э. Майер. — М. : «Финансы и статистика», 1995. — 304 с.
- [6] **Лихтарев, Л. Ю.** Систематизация определений термина «контроллинг» [Эл. ресурс] / Л. Ю. Лихтарев // Журнал «Экономические исследования». 2011. — № 2. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/systematization.shtml>.
- [7] **Потай, И. Ю.** Особенности функционирования морских портов, как составляющей транспортной системы Украины [Текст] / И. Ю. Потай // Матеріали I Всеукраїнської науково-технічної конференції «Морська інфраструктура України: проблеми та перспективи, 03–04 грудня 2015 р.» — Миколаїв, НУК, 2015, с. 40–44.
- [8] **Хан, Д.** Планирование и контроль: концепция контроллинга [Текст] / Д. Хан. Пер. с нем. — М. : «Финансы и статистика», 1997. — 800 с.
- [9] **Хан, Д.** Планирование и контроль: стоимостно-ориентированные концепции контроллинга [Текст] / Д. Хан, Х. Хунгенберг. пер. с нем. — М. : «Финансы и статистика», 2005. — 925 с.
- [10] **Kaplan Robert S.** The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment — Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.

© И. Ю. Потай

Надійшла до редколегії 27.11.2015

Статтю рекомендує до друку член редколегії ЗНП НУК
д-р екон. наук, проф. В. Н. Парсяк