

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

© 2014 КНЯЗЄВА О. А., НОВИЦЬКА С. С.

УДК 338.47

Князева О. А., Новицька С. С. Впровадження контролінгу в діяльність великих підприємств задля підвищення їх конкурентоспроможності

Мета статті полягає у визначенні шляхів оптимізації організаційної структури великого підприємства шляхом впровадження відділу контролінгу задля підвищення його конкурентоспроможності на ринку (на прикладі державного підприємства поштового зв'язку). У статті розглянуто сучасний стан розвитку конкуренції на ринку послуг поштового зв'язку. Обґрунтовано доцільність та наведено передумови, мотиви та цілі впровадження відділу контролінгу в діяльність великого державного підприємства поштового зв'язку. Виділено принципи функціонування системи контролінгу та фактори, що впливають на впровадження контролінгу. Перспективою подальших досліджень є визначення оптимальних обсягів інформаційних потоків для ефективного функціонування служби контролінгу.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, контролінг, поштовий зв'язок.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

Князева Олена Альбертівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та корпоративного управління, Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова (вул. Ковальська, 1, Одеса, 65029, Україна)

E-mail: 7057463@mail.ru

Новицька Світлана Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та корпоративного управління, Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова (вул. Ковальська, 1, Одеса, 65029, Україна)

E-mail: Sveta_novickaya@ukr.net

УДК 338.47

Князева Е. А., Новицкая С. С. Внедрение контроллинга в деятельность больших предприятий для повышения их конкурентоспособности

Цель статьи состоит в определении путей оптимизации организационной структуры большого предприятия путем внедрения отдела контроллинга для повышения его конкурентоспособности на рынке (на примере государственного предприятия почтовой связи). В статье рассмотрены современное состояние развития конкуренции на рынке услуг почтовой связи. Обоснована целесообразность и приведены предпосылки, мотивы и цели внедрения отдела контроллинга в деятельности большого государственного предприятия почтовой связи. Выделены принципы функционирования системы контроллинга и факторы, влияющие на внедрение контроллинга. Перспективой дальнейших исследований является определение оптимальных объемов информационных потоков для эффективного функционирования службы контроллинга.

Ключевые слова: конкурентоспособность, предприятие, контролинг, почтовая связь.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

Князева Елена Альбертовна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия и корпоративного управления, Одесская национальная академия связи им. А. С. Попова (ул. Ковальская, 1, Одесса, 65029, Украина)

E-mail: 7057463@mail.ru

Новицкая Светлана Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия и корпоративного управления, Одесская национальная академия связи им. А. С. Попова (ул. Ковальская, 1, Одесса, 65029, Украина)

E-mail: Sveta_novickaya@ukr.net

UDC 338.47

Kniazieva Elena A., Novitskaya Svetlana S. Introduction of Controlling into Activity of Major Enterprises for Increase of their Competitiveness

The goal of the article lies in identification of ways of optimisation of the organisational structure of a major enterprise by means of introduction of a controlling department for increasing its competitiveness in the market (using the example of the state mail service enterprise). The article considers the modern state of development of competitiveness in the market of mail services. It justifies expediency and provides pre-requisites, motives and goals of introduction of a controlling department into activity of a major mail service state enterprise. It marks out principles of functioning of the controlling system and factors that influence introduction of controlling. The prospect of further studies is identification of optimum volumes of information flows for efficient functioning of the controlling service.

Key words: competitiveness, enterprise, controlling, mail service.

Pic.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 12.

Kniazieva Elena A. – Doctor of Science (Economics), Professor, Professor, Department of Economics Business and corporate governance, Odessa National Academy of Telecommunications named after A. S. Popov (vul. Kovalska, 1, Odessa, 65029, Ukraine)

E-mail: 7057463@mail.ru

Novitskaya Svetlana S. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Economics Business and corporate governance, Odessa National Academy of Telecommunications named after A. S. Popov (vul. Kovalska, 1, Odessa, 65029, Ukraine)

E-mail: Sveta_novickaya@ukr.net

Останнім часом у багатьох сферах економіки країни відбуваються процеси формування конкурентного ринку, який характеризується як внутрішньою (по-ява та активний розвиток вітчизняних підприємств), так і зовнішньою конкуренцією з боку закордонних підприємств – імпортерів товарів і послуг. У цих умовах виникає потреба пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що спричиняє необхідність теоретичного обґрунтування та забезпечення прикладним

інструментарієм підприємств різних сфер діяльності задля підвищення їх конкурентоспроможності. Не оминула ця проблема й підприємства, що працюють у сфері надання послуг зв'язку, зокрема поштового.

Сучасний ринок послуг поштового зв'язку поступово переходить від монопольного (із домінуванням великого державного оператора) до конкурентного, де поступово на провідні позиції виходять нові оператори, які активно захоплюють ринок поштових послуг, завдаючи суттєвих

перешкод у сталому розвитку державного підприємства. Тому актуальності набуває вивчення питань стосовно дослідження методів підвищення конкурентоспроможності підприємств, зокрема, можливості та доцільності оптимізації організаційної структури великого підприємства задля підвищення його конкурентоспроможності в умовах, що постійно змінюються.

Проблемам вивчення теорії та практики конкурентоспроможності підприємства присвячено праці багатьох науковців. Так, у роботах [2, 10, 11] досліджено основні аспекти конкурентоспроможності підприємств, визначено сукупність факторів та критеріїв конкурентоспроможності. Суттєвий розвиток у наукових дослідженнях отримала проблема оцінки конкурентоспроможності підприємств зв'язку [2, 10], де визначено теоретичні аспекти та практичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. У роботах [3, 4, 12] досліджено особливості управління на великих підприємствах і визначено складові реалізації системи контролінгу на підприємстві поштового зв'язку.

Проте, серед сучасних наукових доробок відмічено нестачу досліджень, пов'язаних із визначенням впливу організаційної структури на ефективності діяльності великого підприємства та рівень його конкурентоспроможності.

Тому метою даної статті є визначення шляхів оптимізації організаційної структури великого підприємства шляхом впровадження відділу контролінгу задля підвищення його конкурентоспроможності на ринку (на прикладі державного підприємства поштового зв'язку).

Поштовий зв'язок є однією з пріоритетних і важливих сфер економічної діяльності України, основна мета функціонування якого полягає у наданні фізичним особам, бізнес-структурам та органам державної влади широкого спектра послуг з орієнтацією на задоволення їхніх потреб у зв'язку та передаванні даних.

До недавнього часу ринок послуг поштового зв'язку в Україні був повністю монополізованим великим державним підприємством поштового зв'язку УДППЗ «Укрпошта». Споживачі не мали альтернативи при отриманні послуг поштового зв'язку, тобто ринок цих послуг являв собою «ринок одного продавця». Конкуренція на цьому ринку почала формуватися пізніше, ніж на ринку телекомунікаційних послуг, через більш низьку ефективність і високу трудомісткість технологічних процесів поштового зв'язку.

На даний час можна говорити про початок формування конкурентного ринку окремих послуг поштового зв'язку. Цей ринок має свої особливості, такі як виключне право національного оператора на видання, введення в обіг та організацію розповсюдження поштових марок, маркованих конвертів і карток, а також виведення їх з обігу; офіційне видання каталогів і цінників колекційних поштових марок та іншої філателістичної продукції; пересилання простих листів масою до 50 грамів і простих поштових карток [9]. На Укрпошту також покладаються функції з надання універсальних послуг поштового зв'язку, тобто забезпечення на всій території країни доступу населення до послуг поштового зв'язку встановленого рівня якості за соціально доступними тарифами, що регулюються державою.

Сьогодні на ринку послуг поштового зв'язку (крім Укрпошти) працює низка операторів поштового зв'язку, яким видані відповідні ліцензії на надання послуг з пересилання поштових відправлень і поштових переказів. До найбільш потужних можна віднести «Нова пошта», Авто-

люкс, Міст-експрес, Інтайм, Гюнсел, Делівері та інші. Так, останнім часом на ринку послуг поштового зв'язку стабільно працювало понад 50 українських і міжнародних операторів. Крім того, існує значна кількість операторів, які зареєстровані як такі, що надають транспортні послуги, але фактично надають також і послуги з пересилання поштових відправлень. Загальна мережа становить понад 1500 об'єктів надання послуг у 170 містах України. Недержавні оператори поштового зв'язку концентрують свою увагу на найбільш рентабельних послугах, насамперед кур'єрської доставці відправлень та вантажів.

Наявність та розвиток недержавних операторів приводить до поступового скорочення частки Укрпошти на ринку традиційних послуг поштового зв'язку на 2 – 2,5% щорічно. При цьому це підприємство залишається найбільш великим суб'єктом ринку послуг поштового зв'язку із розгалуженою мережею та досить громіздкою організаційною структурою. Так, послуги поштового зв'язку користувачам надаються у 31 філіалі та у 14599 об'єктах поштового зв'язку, кількість автомобілів для перевезення пошти перевищує 4000 одиниць, кількість працюючих становить понад 95 тис. осіб, а питома вага підприємства на ринку традиційних послуг поштового зв'язку сягає 90% [8, 9].

Такі масштаби підприємства вимагають наявності потужної організаційної структури, як утворилася внаслідок перетворення колишнього Українського об'єднання підприємств поштового зв'язку в єдине Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» шляхом створення у його складі вертикальних організаційних спеціалізованих структур і відокремлення непрофільних структурних підрозділів, що не беруть участь у виробничо-технологічному процесі (наприклад, Марка України). Тобто, на сьогодні організаційна структура державного підприємства є централізованою. Ця структура здатна забезпечити конституційні права громадян на отримання загальнодоступних послуг поштового зв'язку, проте не в змозі протистояти тенденціям, які виникли внаслідок розвитку конкуренції.

Щоб зберігати і розвивати свій бізнес-успіх шляхом стійкого утримання конкурентної переваги, оператор поштового зв'язку у своїй діяльності постійно мусить вдаватися до адекватних стратегічних і оперативних змін, на засадах комплексного підходу до формування конкурентних переваг.

Конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються та утримуються тільки завдяки постійному вдосконаленню сфер діяльності. Основними напрямками захисту конкурентних переваг можуть бути монополія на ринку, диверсифікація діяльності підприємства, патенти, ноу-хау, впровадження в діяльність інноваційних послуг, системне підвищення кваліфікації працівників та інше. Усі ці заходи повинні створити умови, за яких оператор зможе вести успішну діяльність на ринку та мати належний рівень конкурентних переваг.

При визначенні конкурентних переваг оператор зв'язку повинен орієнтуватися на запити споживачів і пересвідчитися в тому, що ці переваги є цінними для них. Наявність в оператора певних конкурентних переваг зумовлює його конкурентний статус. Конкурентний статус оператора зв'язку визначає позицію оператора на ринку.

З огляду на вищесказане, в умовах розвитку конкуренції необхідним, на нашу думку, є трансформація організаційної структури підприємства задля досягнення таких цілей:

- ✦ перетворення підприємства, орієнтованого на технологію, на ефективне конкурентоспроможне підприємство, орієнтоване на споживача із оптимізацією управління технологічним процесом і фінансовими ресурсами;
- ✦ приведення основних фондів, матеріальних та людських ресурсів у відповідність до обсягів надання послуг, які відповідають світовим стандартам і попиту споживачів;
- ✦ розробка ефективної організаційної структури та системи управління фінансами шляхом впровадження інструментів контролінгу.

Тобто вважаємо, що для ефективного управління великим підприємством необхідно упровадити в його організаційну структуру відділ контролінгу.

Основна мета контролінгу у даному випадку – це орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що постають перед підприємством. Об'єктами контролінгу є фактори виробництва, показники ефективності їхнього використання, потенціал підприємства, а також показники фінансового стану в порівнянні із прогнозованими. Якщо традиційні системи контролю діяльності підприємства базуються на відстеженні минулих подій (фінансовий облік) або подій у реальному масштабі часу (управлінський облік), то контролінг орієнтується на майбутні події [1, 5, 7]. Передумови, мотиви та цілі впровадження відділу контролінгу в організаційну структуру діяльності великого підприємства визначені авторами та наведені на рис. 1.

Виходячи з вищезазначеного, визначимо такі принципи функціонування системи контролінгу на великому підприємстві:

- 1) *незалежності*. Служба контролінгу повинна бути самостійною, незалежною та нейтральною стосовно усіх рівнів управління;
- 2) *привілейованості*. За наказом вищого керівництва інші служби зобов'язані надавати усю необхідну інформацію службі контролінгу, а також мати повноваження

щодо збирання додаткової (не зображеної в існуючих документах фінансово-економічних служб) інформації;

3) *поінформованості*. Служба контролінгу має мати можливість одержання повно спектра необхідної інформації з бухгалтерії, фінансового відділу, планово-економічного відділу, служби збуту, служби матеріально-технічного постачання та ін.;

4) *налагодженості зв'язків*. Для службі контролінгу необхідним є якомога швидше встановити зв'язок з іншими службами й відділами, налагодити інформаційне співробітництво. Також важливим є наявність можливості, яка дозволить доводити оперативну інформацію до відома вищого керівництва підприємства;

5) *індивідуальності*. Служба контролінгу повинна виконувати лише свої специфічні, притаманні саме їй функції, а розробкою поточних звітів, планів, бюджетів та ін. повинні займатися існуючі економічні служби;

6) *автоматизації*. Ефективність успішної роботи інформаційних потоків у системі контролінгу неможлива без їх автоматизації. Введення автоматизованих систем і баз даних пришвидшує процеси збору, обробки та аналізу усієї необхідної інформації.

Функції системи контролінгу реалізуються через створення спеціальної служби, що організовує збір, обробку, аналіз даних і забезпечує інформацію для менеджерів вищого рівня управління з метою розробки прогнозу оперативного й стратегічного розвитку підприємства.

У світовій практиці у більшості випадків відділ контролінгу підпорядковується або безпосередньо керівнику підприємства (для малих підприємств), або керівнику відповідного відділу управління економічними питаннями (для великих підприємств) [5]. Виходячи зі світового досвіду, на підприємстві зв'язку відділ контролінгу повинен бути підпорядкований директору з питань економіки та фінансів. Проте, на наш погляд, таке підпорядкування створює певні проблеми у діяльності відділу, оскільки існує можливість прямого тиску на роботу відділу. Тому доцільно виокремлення цього відділу у пряму підпорядкованість генеральному директорові.

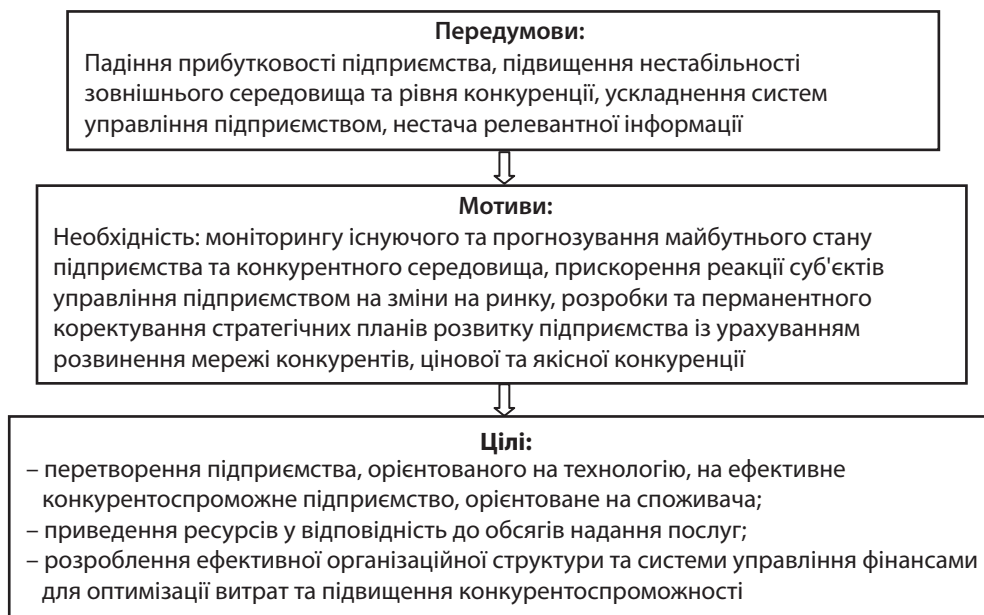


Рис. 1. Передумови, мотиви та цілі впровадження відділу контролінгу в організаційну структуру діяльності великого підприємства

Структура відділу (чи центру) контролінгу повинна включати в себе фахівців, які будуть спрямовувати свою діяльність на певні напрямки роботи, тобто на центри відповідальності. Центрами відповідальності для великого підприємства поштового зв'язку (із урахуванням специфіки виробничої діяльності та стану розвитку ринку) мають бути:

- ✦ центр надання послуг, який відповідає за облік та планування обсягу та номенклатури основних та додаткових послуг;
- ✦ центр управління витратами, який відповідає за калькуляцію та оптимізацію витрат в цілому по підприємству, а також за планування обсягів інвестування;
- ✦ центр логістики, мета якого – забезпечити оптимальну з точки зору витрат логістику із урахуванням необхідності дотримання нормативів щодо розташування об'єктів зв'язку та контрольних термінів пересилання пошти;
- ✦ центр маркетингу, який управляє витратами на рекламу та дослідження ринку із урахуванням сучасного стану конкуренції;
- ✦ економічної безпеки та ризикології, у обов'язки якого входять визначення та розрахунок можливих ризиків, а також ймовірності виникнення кризових станів на підприємстві.

Функціонування відділу контролінгу дозволить ефективно відслідковувати результативність усіх видів діяльності та ринків збуту, процесів постачання та надання послуг, що загалом впливають на фінансові результати розвитку підприємства. Також важливим результатом діяльності відділу є визначення можливих ризиків і кризових станів, які обумовлені діяльністю конкурентів. Фактори, що спри-

яють та перешкоджають впровадженню контролінгу у діяльність великих підприємств, визначені авторами та наведені у *табл. 1*.

Слід зауважити, що, говорячи про адаптацію закордонної системи контролінгу на вітчизняних підприємствах [1, 5], не можна забувати про облікову систему, що складалася в Україні і досить успішно функціонувала в недавньому минулому. Особливості розвитку вітчизняного обліку ставлять свої специфічні проблеми, що гальмують і навіть перешкоджають впровадженню контролінгу у великі підприємства зв'язку.

Найбільш важливим фактором, що формує цю проблему, є те, що бухгалтерський облік в Україні майже цілком підлеглий податковим нестаткам. А це, у свою чергу, призвело до того, що бухгалтерський баланс став нецікавим керівникам великих підприємств зв'язку, тому що вони не можуть почерпнути з нього корисну для управління інформацію, особливо в розрізі філії та окремих пунктів надання послуг.

Рішення цієї проблеми полягає в необхідності формування внутрішньої інформаційної системи на підприємстві, що цілком відповідає запитам керівництва. Одним з елементів цієї системи є впровадження відділу контролінгу, який в змозі надавати саме ту інформацію стосовно внутрішньої звітності на будь-якому рівні, яка б сприяла оптимізації управління фінансовими потоками та великим підприємством загалом.

У фінансово-економічному відношенні нова організаційна структура з існуванням відділу контролінгу може суттєво підвищити стабільність та ефективність діяльності державного підприємства поштового зв'язку, посилити його конкурентні позиції, сприятиме забезпеченню сталого розвитку.

Таблиця 1

Фактори, що впливають на впровадження контролінгу

Фактор, що впливають на впровадження контролінгу	Позитивний вплив	Негативний вплив
Економічний та соціальний та ефект від впровадження відділу контролінгу	Підвищення прибутковості та гнучкості підприємства в короткостроковому й довгостроковому періодах. Нова можливість працівників щодо пересування по службі внаслідок створення нового відділу контролінгу (підвищення статусу)	Правова невизначеність статусу групи контролінгу та взаємодії з бухгалтерією, плановим відділом тощо. Необхідність капітальних витрат на формування відділу та поточних витрат на його утримання
Сумісність відділу контролінгу з корпоративними цінностями та методами інформаційного забезпечення управління	Можливість удосконалення корпоративної культури та взаємодії між відділами. Оптимізація інформаційних потоків, скорочення обсягів вхідної/вихідної інформації по відділам, підвищення ступеню захищеності інформації	Низька сумісність із традиційними системами інформаційного забезпечення. Протидія з боку існуючих аналітичних відділів. Недосконалість існуючих методів аналізу
Складність нововведення	Простота моделей впровадження, наявність досвіду та готових алгоритмів уведення відділу в структуру управління.	Ускладнення структури управління порівняно з існуючою. Необхідність додаткового навчання персоналу
Подільність нововведення, можливість часткового уведення	Можливість почати з впровадження в одному підрозділі, щоб потім поширити досвід на все підприємство	Повний ефект спостерігається тільки після впровадження на всьому підприємстві в цілому
Наочність	Перші результати відразу помітні у вигляді оптимізації інформації та бізнес-процесів	Суттєвий ефект проявляється після впровадження по усіма філіями підприємства

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що високі досягнення аналізованого підприємства на ринку поштового зв'язку України будуть лише в тому випадку, якщо підприємство буде в змозі досягти конкурентних переваг, опираючись на основні фактори успіху у своїй галузі. У сучасних умовах господарювання, коли посилюється конкуренція, а рівень невизначеності ринків щодня зростає, підприємствам необхідно активно прискорювати процес створення системи управління конкурентоспроможністю. Її суть полягатиме в плануванні довготермінової програми дії для досягнення певних цілей щодо підвищення конкурентоспроможності з використанням обмежених ресурсів у конкретній ринковій ситуації. Реалізація побудови такої внутрішньої інформаційної системи на підприємстві, як вже зазначалося раніше, неможлива без формування відділу контролінгу, який розроблятиме інструментарій оцінювання власних конкурентних переваг, вдосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю та визначення функцій управління, визначення методів управління змінами та реалізації стратегії конкурентоспроможності.

Тож, дотримання виконання цих завдань, а в результаті й побудова комплексної системи управління конкурентоспроможністю із застосуванням інформації, отриманої від відділу контролінгу, сприятимуть ефективному функціонуванню та стійкому положенню підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

Виходячи з вищевикладеного, дійдемо висновку, що УДППЗ «Укрпошта», створивши в себе службу контролінгу, не просто буде контролювати і планувати свої витрати, але і відзначати підвищення ефективності використання усіх видів ресурсів на всіх рівнях і ланках технологічного процесу. Зокрема, вона здобуде можливість мінімізувати втрати на кожному з етапів упровадження контролінгу (у русі товарних потоків, виробництві, маркетингу, логістиці тощо), визначати пріоритетні напрямки використання обмежених фінансових ресурсів, а також можливість економії по кожній статті витрат. Як результат, буде відбуватися зменшення собівартості послуг і, врешті-решт, збільшення прибутку підприємства та його конкурентоспроможності на ринку послуг зв'язку.

У подальших дослідженнях планується визначення оптимальних обсягів інформаційних потоків, які необхідні для ефективного функціонування служби контролінгу на великому підприємстві. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Бородушко І. В.** Стратегическое планирование и контроллинг / И. В. Бородушко. – С-Пб : Питер, 2006. – 192 с.
- 2. Гранатуров В. М.** Удосконалення системи визначень у сфері конкурентоспроможності / В. М. Гранатуров, В. М. Осіпов // Економіка промисловості. – 2005. – № 3. – С. 143 – 151.
- 3. Гуркова О. В.** Особливості управління на великих підприємствах / О. В. Гуркова // Інноваційна економіка. – Тернопіль : СМП «ТАЙП», 2011. – № 1. – С. 64 – 67.
- 4. Захарченко Л. А.** Основные составляющие реализации системы контроллинга на предприятии / Л. А. Захарченко, А. В. Гуркова // Материали Междунар. науч.-тех. конф. «Проблемы современной радиотехники, телевидения и связи», (Баку, 4 – 6 июня 2007 г. / Азербайджанский университет техники. – Баку, 2007. – С. 336 – 342.

5. Дайле А. Практика контроллинга / Пер. с нем. / А. Дайле, М. Л. Лукашевич ; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 335 с.

6. Князева О. А. Визначення перспектив розвитку поштового зв'язку в умовах сучасного конкурентного середовища / О. А. Князева, С. С. Новицька // Вісник соціально-економічних досліджень. Зб. наук. праць. Вип. 4 (47). – Одеса : ОДЕУ, 2012. – С. 179 – 185.

7. Контроллинг: учебник для студ. вузов / под ред. А. М. Карминского и С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.

8. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

9. Офіційний сайт УДППЗ «Укрпошта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrposhta.com.ua>

10. Новикова І. В. Організаційно-економічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства зв'язку / І. В. Новикова // Економіка, менеджмент, бізнес: Збірник наукових праць. – № 1(5), Т. 1. – Київ, ДУІКТ. – 2012. – С. 25 – 29.

11. Павлова В. А. Інформаційно-методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. А. Павлова // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 80. – С. 122 – 126.

12. Петрусевич Н. Ю. Застосування контролінгу у сфері управління оборотним капіталом / Н. Ю. Петрусевич // Матеріали VII Міжнар. наук. конф. «Наука і освіта». – 2004. – Том 15. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2004. – С. 33 – 34.

REFERENCES

Borodushko, I. V. *Strategicheskoe planirovanie i kontrolling* [Strategic planning and controlling]. SPb: Piter, 2006.

Dayle, A., and Lukashovich, M. L. *Praktika kontrollinga* [Practice controlling]. Moscow: Finansy i statistika, 2005.

Hurkova, O. V. "Osoblyvosti upravlinnia na velykykh pidpriemstvakh" [Features of large enterprises]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 1 (2011): 64-67.

Hranaturov, V. M., and Osipov, V. M. "Udoskonalennia systemy vyznachennia u sferi konkurentospromozhnosti" [Improvement of determinations in competitiveness]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 3 (2005): 143-151.

Kniazieva, O. A., and Novytska, S. S. "Vyznachennia perspektyv rozvytku poshtovoho zv'язku v umovakh suchasnoho konkurentnoho seredovyscha" [Definition prospects of email communication in today's competitive environment]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 4 (47) (2012): 179-185.

Kontrolling [Controlling]. Moscow: Finansy i statistika, 2006.

Novykova, I. V. "Orhanizatsiino-ekonomichni aspekty upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva zv'язku" [Organizational and economic aspects of the management of communications companies competitive]. *Ekonomika, menedzhment, biznes*, vol. 1, no. 1 (5) (2012): 25-29.

Ofitsiyni sait Derzhavnogo komitetu statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua>

Ofitsiyni sait UDPPZ «Ukrposhta». <http://www.ukrposhta.com.ua>

Pavlova, V. A. "Informatsiino-metodychni aspekty otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Information and methodological aspects of assessing competitiveness]. *Kultura narodov Prichernomoria*, no. 80 (2006): 122-126.

Petrusevych, N. Yu. "Zastosuvannia kontrolinhu u sferi upravlinnia oborotnym kapitalom" [Application of controlling in working capital management]. *Nauka i osvita. Dnipropetrovsk: Nauka i osvita*, 2004. 33-34.

Zakharchenko, L. A., and Gurkova, A. V. "Osnovnye sostavliayushchie realizatsii systemy kontrollinga na predpriatii" [Main components of the implementation of the system of controlling the company]. *Problemy sovremennoy radiotekhniki, televideniia i svyazi*. Baku: AzTU, 2007.336-342.