

4. Оценка интеллектуального капитала URL : <https://sites.google.com/site/upravlenieznaniami/intellektualnyj-kapital/ocenka-intellektualnogo-kapital> (дата звернення 13.10.2017).
5. Сергеев А.Л. Методологические знания в интеллектуальном капитале организации. *Научная мысль Кавказа*. 2004. № 4. С. 47–50.
6. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Пер. с англ. В. Ноздриной. Москва : Поколение, 2007. 368с.
7. Helen J.A Model for Managing Intellectual Capital to Generate Wealth: thesis for the degree of PhD in Business. Massey University, Albany, New Zealand, 2010.
8. Moore L. Intellectual capital in enterprise success: strategy revisited. John Wiley & Sons, Inc, 2008.
9. Wiig K. (1997) Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. Long Range Planning URL : [https://www.researchgate.net/publication/222186650\\_Integrating\\_intellektualnyj-kapital/ocenka-intellektualnogo-kapital](https://www.researchgate.net/publication/222186650_Integrating_intellektualnyj-kapital/ocenka-intellektualnogo-kapital) (дата звернення 13.10.2017).

#### REFERENCES

1. Mylner, B.Z. (2003), *Upravlenie znaniyami*. INFRA-M, Moscow, Russia.
2. Bukovich, U. and Uilyams, R. (2002), *Upravlenie znaniyami: rukovodstvo k deystviyu*, INFRA-M, Moscow, Russia.
3. Kleynner, G. (2004), “Znaniya ob upravlenii znaniyami”, *Voprosy ekonomiky*, no. 1, pp. 151-155.
4. “Otsenka intellektualnogo kapitala” available at: <https://sites.google.com/site/upravlenieznaniami/intellektualnyj-kapital/ocenka-intellektualnogo-kapital> (access October 13, 2017).
5. Sergeev, A.L. (2004), “Metodologicheskie znaniya v intellektualnom kapitale organizatii”, *Nauchnaya mysl Kavkaza*, no. 4, pp. 47–50.
6. Styuart, T.A. (2007), “Intellektualnyy capital. Novyy istochnik bogatstva organizatsii” [Fundamentals of Circuit Theory], Translated by Nozdrinoy, V. Pokolenie, Moscow, Russia.
7. Helen, J.A. (2010), “Model for Managing Intellectual Capital to Generate Wealth”: thesis for the degree of PhD in Business, Massey University, Albany, New Zealand.
8. Moore, L. (2008), “Intellectual capital in enterprise success”: strategy revisited, John Wiley & Sons, Inc.
9. Wiig, K. (1997), “Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. Long Range Planning”, available at: [https://www.researchgate.net/publication/222186650\\_Integrating\\_intellektualnyj-kapital/ocenka-intellektualnogo-kapital](https://www.researchgate.net/publication/222186650_Integrating_intellektualnyj-kapital/ocenka-intellektualnogo-kapital) (access October 13, 2017).

УДК 338.1

## СИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Каткова Н.В., к.е.н., доцент, Циганова О.С., старший викладач

*Національний університет кораблебудування ім. адм. Макарова  
Україна, 54025, м. Миколаїв, проспект Героїв України, 9*

nataliavkatkova@gmail.com

У статті досліджено підходи до формування системи контролінгу для забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. Зазначено, що для реалізації процесного та системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємство повинно мати дуже чутливий механізм саморегулювання, який забезпечується системою контролінгу. Система контролінгу виступає одним з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє не тільки поєднати облік, планування, контроль і управління, але й вирішувати в комплексі ряд важливих для підприємства питань, таких як стратегічний розвиток бізнесу, його стабільність і ефективність, ліквідність підприємства, виявлення та мобілізація внутрішніх резервів тощо. Розглянуто сучасні підходи до побудови системи контролінгу на підприємстві та наведено типові випадки його функціонування в українському бізнесі. Встановлено, що найчастіше функції контролінгу покладено на співробітників різних структурних підрозділів підприємства, а система контролінгу представлена сукупністю таких підсистем: нормування (відділ нормативної собівартості); планування (планово-

економічний відділ, відділ маркетингу); стратегічне планування (бюро перспективного маркетингу, планово-економічний відділ); облік (бухгалтерія); мотивація (відділ організації праці та заробітної плати, планово-економічний відділ); аналіз (планово-економічний відділ, відділ нормативної собівартості, відділ маркетингу); контроль (планово-економічний відділ, відділ організації праці та заробітної плати, відділ нормативної собівартості). Наведено функції кожного структурного підрозділу підприємства, яке входить до системи контролінгу; перелічено переваги та недоліки цієї моделі організації контролінгу. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зокрема в частині виконання замовлень, запропоновано застосувати один з інструментів контролінгу – збалансовану систему показників (Balanced scorecard). Запропоновано систему показників оцінювання і контролювання замовлень промислового підприємства та визначено підрозділи, які їх контролюватимуть. Схематично зображено взаємозв'язок цільових показників для управління замовленнями в розрізі управління конкурентоспроможністю.

*Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, управління, система контролінгу, функції, структурні підрозділи підприємства, збалансована система показників, промислові підприємства.*

## **СИСТЕМА КОНТРОЛІНГА В ОБЕСПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТІ ПРОМИШЛЕННОГО ПІДПРИЯТТЯ**

Каткова Н.В., к.э.н., доцент, Цыганова А.С., старший преподаватель

*Национальный университет кораблестроения им. адм. Макарова  
Украина, 54025, г. Николаев, проспект Героев Украины, 9*

В статье исследованы подходы к формированию системы контроллинга для обеспечения конкурентоспособности промышленного предприятия. Отмечено, что для реализации процессного и системного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятие должно иметь очень чувствительный механизм саморегулирования, который обеспечивается системой контроллинга. Система контроллинга выступает одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности предприятия, поскольку позволяет не только объединить учет, планирование, контроль и управление, но и решать в комплексе ряд важных для предприятия вопросов, таких как стратегическое развитие бизнеса, его стабильность и эффективность, ликвидность предприятия, выявление и мобилизация внутренних резервов и тому подобное. Рассмотрены современные подходы к построению системы контроллинга на предприятии и приведены типичные случаи его функционирования в украинском бизнесе. Установлено, что чаще всего функции контроллинга возложены на сотрудников различных структурных подразделений предприятия, а система контроллинга представлена совокупностью следующих подсистем: нормирование (отдел нормативной себестоимости), планирование (планово-экономический отдел, отдел маркетинга); стратегическое планирование (бюро перспективного маркетинга, планово-экономический отдел), учет (бухгалтерия); мотивация (отдел организации труда и заработной платы, планово-экономический отдел), анализ (планово-экономический отдел, отдел нормативной себестоимости, отдел маркетинга); контроль (планово-экономический отдел, отдел организации труда и заработной платы, отдел нормативной себестоимости). Приведены функции каждого структурного подразделения предприятия, входящего в систему контроллинга, перечислены преимущества и недостатки данной модели организации контроллинга. Для обеспечения конкурентоспособности предприятия, в частности в части выполнения заказов, предложено применить один из инструментов контроллинга - сбалансированную систему показателей (Balanced scorecard). Предложена система показателей оценки и контроля заказов промышленного предприятия и определены подразделения, их контролирующие. Схематически изображена взаимосвязь целевых показателей для управления заказами в разрезе управления конкурентоспособностью.

*Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, управление, система контроллинга, функции, структурные подразделения предприятия, сбалансированная система показателей, промышленные предприятия.*

## **CONTROLLING SYSTEM IN PROVISION OF COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISE**

Katkova N.V., PhD in Economics, associate professor,  
Tsiganova O.S., Senior Lecturer

*Admiral Makarov National University of Shipbuilding  
Ukraine, 54025, Mykolaiv, Prospect Heroes of Ukraine, 9*

The article investigates approaches to the formation of a controlling system for ensuring the competitiveness of an industrial enterprise. It is noted that in order to implement a process and system approach to managing competitiveness, an enterprise should have a very sensitive self-regulation mechanism provided by the controlling system. Controlling system is one of the key factors in ensuring the competitiveness of the enterprise, as it allows not only to combine accounting, planning, control, and management, but also solve a number of important issues for the company, such as

strategic business development, its stability, and efficiency, liquidity of the enterprise, identification, and mobilization of internal reserves, etc. The paper considers modern approaches to constructing a controlling system at the enterprise and presents typical cases of its functioning in Ukrainian business. It has been established that controlling functions are often assigned to employees of different structural divisions of the enterprise, and the controlling system is represented by a set of the following subsystems: rationing (department of normative cost); planning (planning and economics department, marketing department); Strategic Planning (Bureau of Advanced Marketing, Planning and Economic Department); accounting (accounting); motivation (Department of Labor and Wages, Planning and Economic Department); analysis (planning and economic department, department of normative cost, marketing department); control (planning and economic department, department of labor and wages, department of normative cost). The functions of each structural subdivision of the enterprise included in the control system are given; the advantages and disadvantages of this model of controlling organization are listed. In order to ensure the competitiveness of the enterprise, in particular in terms of executing orders, it is proposed to use one of the controlling tools – Balanced scorecard. The system of indicators of estimation and control of orders of the industrial enterprise is proposed and the units that control them are defined. The relationship of target indicators for managing orders in terms of competitiveness management is schematically shown.

*Key words: enterprise competitiveness, management, controlling system, functions, structural divisions of the enterprise, Balanced scorecard, industrial enterprises.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Євроінтеграційні процеси, посилення міжнародної конкуренції, а також складні економічні умови ведення бізнесу в Україні висувають нові вимоги до менеджменту промислових підприємств. Головним у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства як першої умови досягнення високих кінцевих результатів є підвищення ефективності і якості управління, які залежать від здатності швидко адаптуватися до вимог глобального економічного середовища. Сучасний підхід до вирішення таких завдань передбачає застосування дієвих та ефективних інструментів бізнесу, одним із яких є контролінг. Саме система контролінгу виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства з огляду на те, що дозволяє вирішувати в комплексі ряд питань: стабільність бізнесу та його фінансів, виявлення та приведення в дію наявних внутрішніх резервів, оперативне й ефективне впровадження інновацій, стратегії розвитку підприємства та ін.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Теоретичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства протягом багатьох років знаходили відображення у працях відомих на весь світ науковців-економістів (І. Ансофф та М.Е. Портер), а також у працях вітчизняних вчених та дослідників (С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась [1], О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко [2], І.М. Кирчата, Г.В. Поясник [3], Н.П. Тарнавська [4], О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль [5], І.О. Піддубний, А.І. Піддубна [6], Р.Л. Лупак, Т.Г. Васильців [7], О. Геращенко [8], В.В. Голік [9], Л.С. Гангал [10], С. Черкасова [11], О.П. Лисий, Г.Г. Калініна [12] та ін.

Водночас, динамічні умови розвитку конкурентного середовища вимагають удосконалення існуючих систем і механізмів управління бізнесом та зумовлюють об'єктивну необхідність пошуку нових ефективних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є дослідження підходів до формування системи контролінгу для забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Із позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємство становить процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організування, мотивування та контролювання діяльності з формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. При цьому:

- функція «цілепокладання» зумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;
- функція «планування» передбачає формування стратегії й тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як загалом по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;
- функція «організування» забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців у реалізації прийнятих планів;
- функція «мотивування» забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;
- функція «контролювання» забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролювання у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів і програм або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства [1].

Із погляду системного підходу конкурентоспроможність можна представити у вигляді властивості виробничо-економічної системи змінювати траєкторію розвитку або визначений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища для збереження і розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг.

Для реалізації вказаних управлінських функцій та системного підходу підприємство повинно мати дуже чутливий механізм саморегулювання, який, на наш погляд, забезпечується системою контролінгу.

Кількість підприємств, які впроваджують систему «корпоративного управління результативністю», здатну ефективно вирішувати проблеми конкурентного розвитку підприємства в режимі реального часу, постійно зростає. Згідно з дослідженнями науковців [13, 14], спеціалістів-практиків [15] та власних досліджень авторів сьогодні в українському бізнесі контролінг найчастіше зустрічається в такому вигляді:

- 1) контролінг відсутній, але є окремі його функції – бюджетування, планування, аналіз (близько 65% підприємств);
- 2) контролером називають представника акціонерів або власників, який наділений великими повноваженнями, але відповідальності за ефективність бізнесу не несе (зустрічається на 15% підприємств);
- 3) контролером називають скарбника, який виконує тільки частину функцій контролінгу, пов'язаних із грошовими коштами, і при виявленні критичних відхилень інформує керівництво (10% підприємств);

- 4) призначені контролери відіграють лише роль статистів, які збирають інформацію, тому що не мають повноважень, щоб впроваджувати нові системи управління, ініціювати зміни на підприємстві (6% підприємств);
- 5) є повноцінна служба контролінгу (4% підприємств).

Власні дослідження авторів дозволили дійти висновку, що найчастіше система контролінгу на промислових підприємствах України представлена сукупністю таких підсистем:

- нормування (відділ нормативної собівартості);
- планування (планово-економічний відділ, відділ маркетингу);
- стратегічне планування (бюро перспективного маркетингу, планово-економічний відділ);
- облік (бухгалтерія);
- мотивація (відділ організації праці та заробітної плати, планово-економічний відділ);
- аналіз (планово-економічний відділ, відділ нормативної собівартості, відділ маркетингу);
- контроль (планово-економічний відділ, відділ організації праці та заробітної плати, відділ нормативної собівартості).

Отже, функції контролінгу покладені на співробітників різних структурних підрозділів. Для кожного вказаного підрозділу розроблені положення, що регламентують їхню роботу. Згідно з цим відділ нормативної собівартості здійснює нормування технологічних процесів; аналіз якості норм, які застосовуються; аналіз виконання діючих норм часу; формування нормативу зі собівартості на всю продукцію; розрахунок трудових витрат основних робочих; розрахунок матеріальних витрат на всі види продукції; розрахунок та аналіз рентабельності за видами готової продукції.

До функцій планово-економічного відділу відносяться: підготовка проектів перспективних, річних, квартальних і місячних планів; розробка поточних планів виробництва за обсягом, номенклатурою, собівартістю, прибутком; складання техпромфінплану підприємства та доведення показників плану до підрозділів підприємства; проведення комплексного економічного аналізу всіх видів діяльності підприємства з розробкою заходів з ефективного підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається, підвищення рентабельності виробництва, збільшення прибутку; організація контролю виконання підрозділами підприємства планових показників та подання звітності у встановлені терміни тощо.

Бюро перспективного маркетингу займається збором інформації про потреби в продукції, що випускається, на довгостроковий період; розробкою прогнозного обсягу потреб покупців в продукції з урахуванням номенклатури на довгостроковий період; прогнозуванням перспективних ринків збуту продукції; розробкою пропозицій щодо зняття морально застарілої продукції з виробництва та освоєння нової продукції.

До функцій відділу маркетингу відносяться: формування портфелів замовлень в обсягах та номенклатурі відповідно до затвердженого річного плану виробництва; збір інформації про конкурентів та виявлення їхніх сильних і слабких сторін; проведення аналізу існуючих мереж збуту продукції; визначення рівня конкуренції продукції, що випускається, тощо.

У бухгалтерії формуються фактичні дані про діяльність підприємства, які використовуються різними підрозділами для проведення ними відповідних аналітичних робіт. Особливе значення має облік витрат, за даними якого виконуються контрольно-аналітичні завдання з метою зниження операційних витрат. Облік витрат ведеться за замовленнями, місцями виникнення та статтями витрат.

Дії відділу організації праці та заробітної плати спрямовані на посилення матеріальної і моральної зацікавленості працівників у виконанні виробничих планів, договірних зобов'язань, підвищенні ефективності виробництва та якості роботи, яка виконується.

Переваги наведеної моделі організації системи контролінгу полягають у відсутності необхідності в додаткових кадрах; наявності різнобічного досвіду учасників; відсутності проблем з інтеграцією в структуру підприємства. Але водночас, існують і недоліки: відсутня відповідальність за терміни та результат; робота виконується повільно; має низький статус, у результаті чого часто ігнорується підрозділами; виникають проблеми з координацією роботи.

Значною мірою конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, аніж товари їхніх конкурентів. Разом з тим, багато промислових підприємств працюють за замовленнями. Інколи для виконання замовлення підприємствам потрібно переорієнтуватися на нове виробництво, у результаті чого виникає потреба в інформації, необхідній для прийняття відповідних управлінських рішень. На наш погляд, вирішити це завдання можливо, застосувавши один з інструментів контролінгу – збалансовану систему показників (Balanced scorecard). Ця система дозволить контролювати ефективність функціонування підприємства за чотирма основними напрямками: фінанси, покупці, внутрішні процеси, співробітники. Додаткові можливості використання системи Balanced Scorecard виявляються в каскадируванні – розбитті системи показників підприємства як бізнесу загалом на системи показників для окремих структурних підрозділів – постачання, виробництва, збуту, а також для кожного окремого замовлення. Отже, пропонуємо за кожним напрямом знайти відповіді на питання, які допоможуть сформулювати основні показники в системі Balanced Scorecard для кожного замовлення:

1. Фінанси: який прибуток планується отримати, прийнявши рішення про виконання замовлення?
2. Покупці: які вимоги покупця щодо замовлення необхідно виконати, щоб задовольнити його потреби?
3. Внутрішні процеси: яких заходів необхідно вжити на підприємстві для виконання конкретного замовлення?
4. Співробітники: що необхідно зробити, щоб працівники ефективно виконували свої обов'язки, які стосуються виконання конкретного замовлення?

Оцінювати й контролювати замовлення за кожним із перелічених напрямів у системі контролінгу пропонуємо з використанням наступних показників, які наведені в укрупненому вигляді (табл. 1).

Таблиця 1 – Показники оцінювання і контролювання замовлень промислового підприємства

Аспекти діяльності	Цільові показники	Підрозділи / особи, які контролюють показники
1	2	3
Фінанси	а) собівартість замовлення; б) ціна замовлення; в) рентабельність замовлення.	відділ матеріально-технічного постачання, планово-економічний відділ, відділ головного технолога, начальники виробничих цехів.
Покупці	а) обсяг замовлення; б) технічні характеристики замовлення; в) оптимальне співвідношення ціни та якості замовлення; г) термін виконання замовлення.	відділ технічного контролю, планово-економічний відділ, відділ маркетингу.
Внутрішні процеси	а) показники контролю виконаного замовлення; б) показники ефективності процесу виробництва; в) показники своєчасності виконання замовлення; г) показники якісної сервісної підтримки.	відділ технічного контролю, відділ матеріально-технічного постачання, планово-економічний відділ, відділ головного технолога, начальники виробничих цехів.
Кадри	а) показники матеріального та морального задоволення працівників; б) показники навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства.	відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, начальники кожного структурного підрозділу.

\*Розроблено авторами

Перелік розроблених показників не є вичерпним, тому він повинен коригуватися залежно від індивідуальних вимог до замовлення та вимог керівництва промислового підприємства до інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Після формування системи показників, за допомогою яких оцінюється ефективність виконання замовлення, визначаються цільові значення кожного показника. Порівняння запланованого значення з фактичним дає змогу виділити показники, яким потрібно приділити особливу увагу.

Взаємозв'язок показників конкурентоспроможності в розрізі управління замовленнями на підприємстві можна відобразити так (рис. 1).



Рис. 1. Схема взаємозв'язку показників конкурентоспроможності в розрізі управління замовленнями на підприємстві

\*Джерело: запропоновано авторами

Запропоновану систему показників доцільно використовувати для кожного окремого замовлення на промисловому підприємстві. Усі показники повинні слугувати орієнтиром у процесі виконання замовлення, а їх дотримання має бути гарантією найточнішого виконання замовлення згідно з вимогами покупця.

## ВИСНОВКИ

Розвиток сучасного підприємства нерозривно пов'язаний з ефективністю виробництва та досягненням достатнього рівня конкурентоспроможності. Система контролінгу виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє не тільки поєднати облік, планування, контроль і управління, але й вирішувати в комплексі ряд важливих для підприємства питань, таких як стратегічний розвиток бізнесу, його стабільність і ефективність, ліквідність підприємства, виявлення та мобілізація внутрішніх резервів тощо.

Дослідження показали, що на промислових підприємствах питання організації контролінгу вирішуються індивідуально для кожного підприємства, але переважно з урахуванням його розміру та схеми інформаційних потоків.

Для оцінювання і контролювання замовлень у розрізі управління конкурентоспроможністю запропоновано систему показників, що дозволить контролювати ефективність функціонування підприємства за чотирма основними напрямками: фінанси, покупці, внутрішні процеси, співробітники, та ефективно вирішувати проблеми конкурентного розвитку підприємства у режимі реального часу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. [та ін.]. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Харківський нац. екон. ун-т, 2006. 556 с.
2. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
3. Кирчата І.М., Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія. Харків : ХНАДУ, 2009. 160 с.
4. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика : монографія Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
5. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. [для студ. спец. «Міжнародна економіка»] Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
6. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.
7. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
8. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015 № 50. С. 297–301.
9. Голік В.В. Формування системи стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2466> (дата звернення 27.09.2017).
10. Гангал Л.С. Обліково-аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності), Одеса, 2016. 23 с.
11. Черкасова С. Обліково-аналітичне забезпечення механізму управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний аналіз*, 2010. № 6. С. 513–517.
12. Лисий О.П., Калініна Г.Г. Сутність поняття управління конкурентоспроможним розвитком підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. № 2. С. 41–44.
13. Поліщук Є.О., Тюріна Н.М. Основні аспекти організації та впровадження контролінгу на підприємствах. URL : [http://bookss.co.ua/book\\_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani\\_782/17\\_osnovni-aspekti-organizaci-ta-vprovadzhennya-kontrolingu-na-pidpriyemstvah](http://bookss.co.ua/book_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani_782/17_osnovni-aspekti-organizaci-ta-vprovadzhennya-kontrolingu-na-pidpriyemstvah) (дата звернення 27.09.2017).
14. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України URL : [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_06/95.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/95.pdf) (дата звернення 27.09.2017).
15. Медведєв А. Служба контролінга на підприємстві. URL : <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=24558> (дата звернення 27.09.2017).

## REFERENCES

1. Klymenko, S.M. and Omelianenko, T.V. and Barabas, D.O. and ed. (2006), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriyemstva* [Managing the competitiveness of the enterprise], KhNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Hudzynskyi, O.D. and Sudomyr S.M. and Hurenko T.O. (2010), *Upravlinnia formuvanniam konkurentospromozhnoho potentsialu pidpriyemstv (teoretyko-metodolohichniy aspekt)* [Management of the formation of competitive potential of enterprises (theoretical and methodological aspect): monograph], IPK DSZU, Kyiv, Ukraine.
3. Kyrchata, I.M. and Poiasnyk H.V. (2009), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriyemstva v hlobalnomu seredovyshchi* [Managing the competitiveness of an enterprise in a global environment: monograph], KhNADU, Kharkiv, Ukraine.
4. Tarnavska N.P. (2008), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriyemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Managing the competitiveness of enterprises: theory, methodology, practice: monograph], *Ekonomichna dumka*, Ternopil, Ukraine.
5. Kuzmin, O.Ye. and Horbal N.I. (2005), *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriyemstva* [Management of the international competitiveness of the enterprise], Kompakt-LV, Lviv, Ukraine.



6. Piddubnyi, I.O. and Piddubna, A.I. (2004), *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Management of the international competitiveness of the enterprise], INZhEK, Khakiv, Ukraine.
7. Lupak, R.L. and Vasylytsiv, T.H. (2016), *Konkurentospromozhnist pidpriemstva* [Competitiveness of the enterprise], LKA, Lviv, Ukraine.
8. Herashchenko I.O. and Shmadchenko O.O. (2015), “Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva”. *Visnyk ekonomiky trasportu i promyslovost,i* no 50. pp. 297–301.
9. Holik, V.V. (2013), “Formuvannia systemy stratehichnoho zabezpechennia upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv”. *Efektivna ekonomika*. no 11. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2466> (access September 27, 2017).
10. Hanhal, L.S. (2016), “Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahropromyslovykh pidpriemstv: avtoref. dys. na zdobuttia nauk, stupenia kand. ekon. nauk: spets. 08.00.09 – bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)”, Odesa, Ukraine, 23 p.
11. Cherkasova, S. (2010), “Oblikovo-analitychne zabezpechennia mekhanizmu upravlinnia konkurentospromozhnistiu promyslovoho pidpriemstva”. *Ekonomichnyi analiz*, no 6., pp. 513–517.
12. Lysyi, O.P. and Kalinina, H.H. (2012), “Sutnist poniattia upravlinnia konkurentospromozhnym rozvytkom pidpriemstva”. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, no 2. pp.41–44
13. Polishchuk, Ye.O., and Tiurina, N.M. “Osnovni aspekty orhanizatsii ta vprovadzhennia kontrolinhu na pidpriemstvakh”, available at: [http://bookss.co.ua/book\\_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani\\_782/17\\_osnovni-aspekti-organizaci-ta-vprovadzhennya-kontrolingu-na-pidpriemstvakh](http://bookss.co.ua/book_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani_782/17_osnovni-aspekti-organizaci-ta-vprovadzhennya-kontrolingu-na-pidpriemstvakh) (access September 27, 2017).
14. Butko, M.P. “Orhanizatsiia systemy kontrolinhu na pidpriemstvakh Ukrainy”, available at: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_06/95.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/95.pdf) (access September 27, 2017).
15. Medvedev, A. “Sluzhba kontrollynha na predpriiaty”, available at: <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=24558> (access September 27, 2017).

УДК 338.1

## БІОНОМІЧНИЙ ПІДХІД ДО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Мурашко І.С., аспірант

*Міжрегіональна академія управління персоналом  
Україна, 68600, Одеська обл., м. Ізмаїл, вул. Вакульського, 28*

murashkoirene@gmail.com

У статті досліджується доцільність застосування підходів біології до стійкого розвитку підприємства. Визначено, що, по-перше, біологія розглядає економічну систему як екосистему, що розвивається, а тому надає можливості бачити в економіці живу саморегулюючу систему; по-друге, у сучасній економічній науці уявлення економічних систем як живих організмів, незважаючи на давність подібних аналогій, майже не використовується. У роботі простежується схожість підприємства та живого організму. Виявлено, що підприємство в економічній системі виконує схожі функції, що й живі істоти в екосистемі: концентрація ресурсів, сприяння утилізації, рух речовин та енергетична. Як живі організми відіграють основну роль у процесах, які підтримують функціонування біосфери, так і підприємства мають важливий вплив на економічну систему. Як і живі організми, підприємства здатні до саморозвитку. За аналогією з живим організмом, який як єдине ціле формується таким чином: клітина – тканина – орган – система органів – організм, так і підприємство також має клітини, тканини, органи та системи органів. Проводяться аналогії систем забезпечення управління стійким розвитком з органами живої істоти, зокрема, визначається, що нервовій системі відповідає інформаційно-управлінська підсистема, опорно-руховій системі живого організму – кадрова підсистема підприємства, ендокринній системі – організаційна підсистема підприємства, серцево-судинній системі – фінансова підсистема підприємства, дихальній системі – інвестиційна підсистема, травному апарату – виробнича підсистема, екскреторній системі – виробнича підсистема. Такі аналогії проведені на підставі схожості функцій, що виконують певні органи живого організму та підсистеми підприємства. Наприклад, як