

УДК 005.591.61:005.21

DOI 10.33111/sedu.2019.45.055.066

*Грабовенко Олександр Володимирович****КОНЦЕПЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ**

Анотація. У статті розглянуто питання економічного управління диверсифікацією діяльності підприємств на засадах стратегічного контролінгу на концептуальному рівні. Досліджено, що диверсифікація діяльності підприємства, як стратегічний процес, потребує належної управлінської підтримки, яка має ґрунтуватися на застосуванні методичного й практичного інструментарію економічного управління задля потреб реалізації диверсифікації діяльності підприємства як стратегії його розвитку. Встановлено сутність дихотомії економічного управління та його місце в системі управління підприємством; визначено його предмет, об'єкти, суб'єкти, мету та технології. Обґрунтовано застосування технології стратегічного контролінгу для вирішення завдань економічного управління диверсифікацією діяльності підприємств. Стратегічний контролінг дозволяє відстежувати успішність реалізації стратегії як в економічному, так і в управлінському аспектах, через аналіз її результативності, що проявляється в оцінці стратегічного процесу диверсифікації через систему економічних і неекономічних метрик. Запропоновано авторський підхід до формування такої метричної системи.

Ключові слова: підприємство; диверсифікація; економічне управління; стратегічний контролінг; метрики економічного управління.

Вступ. Диверсифікація — складне і багатогранне економічне поняття, увага до якого в сучасній науці посилюється. Це пов'язано із тим, що на кожному етапі існування економічних (господарських) систем потрібно відшукувати різні шляхи для розвитку, виявляти нові джерела підсилення або формування стійких конкурентних переваг. У такому сенсі диверсифікація є однією із стратегій підприємства для його успішного і довгострокового розвитку, і, як економічне явище, проявляється у формах «диверсифікації підприємств» та «диверсифікації діяльності підприємств».

У цьому дослідженні ми розглядатимемо диверсифікацію як якісно нові зміни (стратегічного характеру) всередині підприємства, що має як управлінські, так і економічні результати (ефекти). За змістом диверсифікація діяльності являє собою одночасне або послідовне урізноманітнення усіх елементів господарської системи — «входів» (ресурсів), «процесів» (бізнес-процесів, бізнес-моделей, бізнес-технологій) та «виходів» (результатів діяльності). Такі зміни підприємства, які, вочевидь, проявляються як у стратегічній, так і оперативній діяльності, спричинюють не аби-яку складність в упорядкуванні, систематизації і, нарешті, в управлінні через системний характер змін та відсутність балансу між рівнями імплементації стратегії диверсифікації.

* **Грабовенко Олександр Володимирович** — аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» oleksandr.hrabovenko@kneu.ua

Постановка задачі. Останніми роками питаннями управління диверсифікацією опікувалися такі науковці, як: А. Наливайко [1], Л. Бутенко [2] — розглядали диверсифікацію як стратегію (в межах проблемного поля стратегічного управління); В. Готцман [3], О. Вітковський [4] — розкривали фінансові інструменти управління диверсифікацією; О. Ковінько [6] А. Танасійчук — фокусувалися на маркетингових аспектах управління диверсифікацією. Не варто також залишати без уваги й ґрунтовні праці І. Ансоффа, Р. Румельта та Р. Лемана [7–9], в яких диверсифікацію описують з позиції управлінської теорії. Однак, незважаючи на, здавалось би, всебічний розгляд проявів диверсифікації, маємо визнати, що окремі аспекти цієї проблеми залишаються в зоні активних наукових дискусій. Зокрема, маємо висунути гіпотезу про необхідність розвинення концепції економічного управління диверсифікацією діяльності (надалі — «ЕУДДП»), що здатне надати належну управлінську підтримку процесів диверсифікації діяльності сучасних підприємств за умов високої невизначеності та зміни середовища їх господарювання. На наше переконання, необхідність дослідження ЕУДДП зумовлена, по-перше, невизначеністю суті економічного управління як такого, по-друге, необхідністю вибору адекватного методичного й практичного інструментарію саме економічного (а не стратегічного, фінансового, маркетингового тощо, які домінують у вивченні явищ диверсифікації) управління задля потреб реалізації диверсифікації діяльності підприємства як стратегії його розвитку за умов системності диверсифікаційних змін у діяльності бізнесу (підприємства).

Ще однією потребою у дослідженні впровадження і застосування ЕУДДП є відсутність єдиної системи управління діяльністю підприємства, яке свідомо реалізує свій розвиток шляхом диверсифікації своєї діяльності. Це породжує ряд проблем управлінського і економічного характеру через те, що управління диверсифікацією в більшості наукових досліджень або відділено від загальної системи управління підприємством в окрему підсистему, або взагалі розглядається автономно (наприклад, як проєкт у межах стратегічного або фінансового менеджменту). На перший погляд, таке відмежування управління диверсифікацією може здатися цілком логічним, якщо розглядати диверсифікацію на рівні певних конгломератів, або окремих (відокремлених) господарюючих підрозділів, або не ширше, аніж проєкт випуску нового продукту або/та виходу на новий ринок. Сучасна управлінська теорія здебільшого поверхово трактує процес імплементації диверсифікації діяльності у вимірах «диверсифікація як стратегія» або «диверсифікація як проєкт», а відтак, не враховує її системність, всеосяжність, масштабність та економічну результативність. Наполягаючи на тому, що диверсифікація діяльності спричинює урізноманітнення усіх елементів господарської системи (ресурсів, процесів і результатів), ми пропонуємо досліджувати питання управління диверсифікацією діяльності у більш розширеному трактуванні, спираючись на економічні результати диверсифікації діяльності підприємства як економічного явища.

Результати. У сучасній теорії стратегічного управління домінує ресурсно-компетенційний підхід, суть якого полягає у тому, що джерелами успішного функціонування компанії є її внутрішні ресурси (компетенції та динамічні

здатності), які є джерелами нових конкурентних переваг, завдяки яким компанія здатна створювати специфічні ринкові умови, бізнес-оточення й продукти та, як наслідок, — реалізовувати на ринку проактивну поведінку.

Для диверсифікації діяльності підприємств ресурси і компетенції мають надзвичайно важливе значення, оскільки вони виступають первинними «ресурсами» системних перетворень у компанії, адже наявність потенціалу диверсифікації зумовлює прийняття рішень про її доцільність/недоцільність й обґрунтування диверсифікації як стратегічної альтернативи розвитку компанії. Такий погляд на управління диверсифікацією зумовлює визнання стратегічного і тактичного рівнів управління диверсифікацією діяльності, що проявляється у різних об'єктах управління, зонах (сферах) впливу на певні господарські процеси та масштабі очікуваних результатів. Разом із цим, існує також проблема «перетікання» стратегії в тактику, що проявляється у необхідності підтримки як стратегічного процесу диверсифікації, так і оперативних господарських процесів у напрямку, заданому стратегією диверсифікації діяльності.

Задля уточнення завдань та змісту управлінської діяльності важливим завданням є розмежування поглядів на диверсифікацію, тобто її розгляд в аспектах економіки та управління, що позначається на визначенні її об'єктів, вимірів і результатів. З позиції управління метою диверсифікації є досягнення певних конкурентних переваг, з позиції економіки — підвищення ефективності діяльності підприємства. Відповідно до фокусу мети формуються стратегічні цілі та очікувані результати. Вважаємо, що в управлінському аспекті питання диверсифікації діяльності є достатньо розробленими, проте існує проблема належної управлінської підтримки процесів, проектів та функцій, операцій, завдань тощо, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей, їх узгодженість із стратегією диверсифікації діяльності та відслідковування її результатів. Саме тому важливо розуміти диверсифікацію в економічному аспекті, що створить можливості управляти її процесами (як економічними, так і неекономічними) через економічні важелі впливу, шляхом описання економічних і неекономічних ресурсів, процесів та результатів діяльності підприємства в економічних критеріях, показниках (індикаторах).

Для подальшого дослідження перспектив побудови, впровадження й застосування економічного управління диверсифікацією діяльності підприємств, першочергово варто зосередитися на концепції економічного управління, зокрема, систематизувати відомі трактування цього поняття, визначити його основи й сформулювати авторську позицію відносно економічного управління диверсифікацією діяльності підприємства.

«Економічне управління» — поняття відносно нове. Одним з перших термін «економічне управління» використав А. Денисов, що визначав його як один із видів управління, який охоплює широкий спектр завдань та питань, які пов'язані із забезпеченням високоефективної діяльності підприємства [9, с. 15]. Сьогодні питання економічного управління є дискусійним в наукових колах, насамперед, через новизну, різний зміст, закладений в основу цього поняття, практики розглядання лише частини певних його функцій, ігноруючи економічне управління

як окрему менеджерську систему та ін. Всі ці дискусійні питання лиш посилюють науковий інтерес до глибшого вивчення цього питання.

Прийняття факту наявності «економічного управління» породжує ряд питань, зокрема на теоретичному рівні: як пояснити дихотомію економічного управління у контексті його складових — економіки та менеджменту? які проблеми вирішуються в межах економічного управління на протигагу іншим («неекономічним») різновидам управлінської діяльності? яке його місце серед усіх видів спеціального управління підприємством? На методичному рівні виникають питання стосовно об'єктів і суб'єктів такого управління, базової методології і технологій, які використовуються в рамках його здійснення. На прикладному рівні виникають питання щодо меж поширення і, нарешті, мети (результату) запровадження. Аналіз численних публікацій стосовно економічного управління підприємством дозволяє зробити наступні висновки.

По-перше, не існує єдиного підходу до визначення сутності економічного управління. Це пов'язано із тим, що різні науковці по різному визначають місце останнього в системі управління підприємством — як окремий напрям менеджменту і як систему менеджменту підприємства в цілому. Наприклад, А. Денисов і С. Жданов [9] розділяють функціональне управління організацією на три види — організаційне, виробниче та економічне. Перелік завдань останнього охоплює різноманітні економічні питання, що так чи інакше пов'язані з отриманням прибутку. Інші ж науковці визначають економічне управління не як окрему сферу, а як характер системи управління в цілому, чим підкреслюють його системність і всеохоплюваність [10, 11]. Окремі науковці наполягають, що «...економічне управління в широкому сенсі слід розглядати як управління об'єктами економічної природи. Його функції відображають загальну сутність процесу підготовки й прийняття управлінського рішення ... центральне місце в економічному управлінні підприємством займає досягнення й підтримка збалансованості кількох ключових кількісних параметрів діяльності: обсягу випуску продукції, витрат, ціни й прибутку» [10, с. 22].

По-друге, в загальному розумінні сутність механізму економічного управління визначається як процес управління, який призводить до отримання постійного ефективного результату діяльності підприємства, яким є прибуток [12].

По-третє, прибуток за економічного управління не є випадковістю, а є результатом системної планової діяльності підприємства, зокрема, через використання технології бюджетування. Однак, дискусійним залишається і ця частина питання, оскільки технологія бюджетного управління набула поширення в літературі по фінансовому контролінгу, що є, зрештою, інструментом для досягнення цільових параметрів фінансової діяльності [13, 14], що значно звужує поняття економічного управління як такого, що забезпечує досягнення фінансових результатів (прибутку) підприємством. Однак, відмовлятися від цього імперативу повністю не варто через те, що прибуток є економічним результатом діяльності підприємства, а сама економічна результативність є виміром управлінської ефективності.

По-четверте, оскільки внаслідок розвитку теорій фірм та управління змістився акцент мети діяльності фірми з отримання прибутку на забезпечення цінності для

всіх стейкхолдерів, подальші дослідження концептуальних основ економічного управління підприємством варто узгоджувати із концепцією ціннісно-орієнтованого менеджменту, розглядаючи під результатом економічного управління саме забезпечення цінності для всіх зацікавлених сторін.

Цінність — це інструмент, що дає змогу інтерпретувати загальну мету і візію компанії на загальному корпоративному рівні управління у зрозумілий для ключових стейкхолдерів спосіб. А цінності, що впроваджені в компанію, описують її стратегічні цілі, які трансформуються із інтересів зацікавлених сторін. Отже, цінність переводить стратегічні цілі на зрозумілу для виконавців мову, показує ринку, чим компанія відрізняється від конкурентів, у чому її ключова перевага [15].

Аналіз наукових праць за останні роки дозволяє стверджувати, що економічне управління підприємством — це координаційний та інтеграційний центр усіх функціональних видів управління господарюючим суб'єктом, метою якого є гармонізація управлінських цілей, в які переведено інтереси ключових стейкхолдерів, що полягають у відповідному забезпеченні їх очікуваною цінністю [16–18].

На нашу думку, найбільш повно і ґрунтовно розкрито зміст економічного управління підприємством у працях професора Л. Лігоненко, яка сформувала предмет, об'єкти, суб'єкти, мету, методи і інструменти (технології) економічного управління підприємством та запропонувала власну концепцію, що розкриває місце економічного управління в системі управління підприємством [19]. Ми поділяємо трактування економічного управління підприємством як «координуючий та інтегруючий вид управління, який забезпечує максимізацію (зростання) цінності підприємства для усіх груп стейкхолдерів і його довгострокове стійке функціонування за рахунок управління економічними результатами діяльності, формуванням і реалізацією економічного потенціалу та інтегральними характеристиками економічного стану підприємства» [19].

Ураховуючи вище викладене, узагальнимо риси економічного управління підприємством (ЕУП):

- ЕУП ґрунтується на загальних принципах управління;
- основними принципом ЕУП є економічна рівновага між усіма сферами управління на різних рівнях;
- ЕУП встановлює ієрархічну структуру взаємозалежності всіх елементів, суб'єктів та об'єктів діяльності господарської системи;
- ЕУП описує економічні і управлінські аспекти діяльності підприємства у економічних вимірах, цим самим даючи зрозумілі показники (індикатори) оцінки господарських процесів (стратегічних і оперативних) усім зацікавленим сторонам.
- ЕУП дозволяє трансформувати інтереси стейкхолдерів, формалізовані у забезпеченні останнім максимальної цінності, у стратегічні цілі підприємства, описавши їх контрольні параметри в економічних вимірниках;
- ЕУП забезпечує здійснення стратегічного і оперативного управління за рахунок цілеспрямованості (координації оперативної діяльності у відповідь стратегічним цілям);
- ЕУП адаптує організаційну функцію менеджменту до умов ефективного управління ресурсами, процесами та результатами діяльності.

По відношенню до об'єкта нашого дослідження (диверсифікації діяльності підприємства), економічне управління спрямовується саме на діяльність підприємства, а не на саме підприємство, оскільки об'єктами управління виступають господарюючі суб'єкти, що диверсифікують свою діяльність без зміни форми реалізації бізнесу. Отже, економічне управління диверсифікацією діяльності підприємства (ЕУДПП) слід розглядати як систему управління ресурсами, процесами та результатами діяльності підприємства в ході послідовної реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

Розглянемо основні складові ЕУДПП, спираючись на сформоване уявлення про об'єкти, суб'єкти, предмет, мету та методи (технології) економічного управління (табл. 1).

Таблиця 1

**ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Складові ЕУДПП	Стратегічний рівень	Тактичний рівень
Предмет управління	Поведінка підприємства на ринках (продуктів, ресурсів)	Окремі функціональні аспекти господарської діяльності (виробнича, збутова, фінансова, організаційна, маркетингова тощо)
Мета управління	Забезпечення економічного та управлінського результату стратегії диверсифікації шляхом систематичної і цілеспрямованої реалізації функцій економічного управління	
Об'єкти управління	Ресурси, процеси та результати диверсифікації діяльності підприємства	Окремі бізнес-процеси чи проекти
Суб'єкти управління	Внутрішні стейкхолдери (власники, керівники) Зовнішні стейкхолдери: стратегічні бізнес-партнери (ключові клієнти, постачальники, конкуренти), регулюючі органи, органи місцевої та державної влади	Внутрішні стейкхолдери (керівники, проактивні працівники) Зовнішні стейкхолдери: регулюючі органи, органи місцевої влади, бізнес-партнери
Інструментарій технології економічного управління	Інструментарій стратегічного менеджменту	Інструментарій фінансового, проектного, маркетингового, HR менеджменту
	Економічні оцінка ресурсів, процесів та результатів (управлінських та економічних) діяльності підприємства у процесі імплементації стратегії диверсифікації через економічні важелі («драйвери» розвитку), які є найбільш керованими з боку менеджменту компанії та зрозумілими/прозорими для ключових стейкхолдерів	
	Функції ЕУДПП: • Планування: доцільність диверсифікації, вибір альтернатив, цілепокладання, формування набору економічних метрик • Організація: побудова організаційної структури, композиційної будови робіт по досягненню цілей • Мотивація: забезпечення досягнення цінності зацікавленим сторонам • Контроль: динамічна і статична оцінка запланованих економічних показників	Функції ЕУДПП: • Планування: функцій, процесів та проектів досягнення конкретної цілі диверсифікації • Організація: структурна декомпозиція робіт, матриці відповідальності, технологічні карти • Мотивація: форми матеріального і нематеріального мотивування робітників-виконавців • Контроль: статична оцінка результату проекту, процесу, роботи, дії

Джерело: складено автором.

Диверсифікація характеризується певним набором економічних та неекономічних вимірників, урахування яких є надважливим завданням економічного управління, оскільки ресурси, процеси і результати діяльності (об'єкти ЕУДДП), є інтерпретацією як економічного, так і управлінського аспектів диверсифікації.

Досягнення підприємством очікуваних результатів диверсифікації шляхом здійснення економічного управління передбачає: 1) економічну оцінку об'єктів управління; 2) вплив на діяльність підприємства через економічні важелі («драйвери» розвитку). В контексті симбіозу економічного та управлінського аспектів диверсифікації, об'єкти її управління в системі ЕУДДП трансформуються в об'єкти економічної оцінки. Підґрунтям для прийняття управлінських рішень є вимірність диверсифікації як стратегічного процесу. Вимірність об'єктів управління на кожному із етапів диверсифікації проявляється в оцінці певних метрик [20].

Вирішення задач економічного управління реалізується за допомогою певних управлінських технологій. Ураховуючи, що економічне управління диверсифікацією діяльності підприємства передбачає органічне поєднання груп важелів (економічних та управлінських) задля успішного функціонування й розвитку підприємства, уявляється логічним в основу економічного управління диверсифікацією діяльності покласти методологію стратегічного контролінгу.

Контролінг, як технологія управління, — це системна концепція інформаційно-аналітичного та методичного забезпечення процесів управління (планування, контроль, аналіз та прийняття управлінських рішень) з метою успішної реалізації цілей підприємства.

Отже, в загальному розумінні, контролінг є міжфункціональним напрямом управлінської діяльності, який допомагає приймати та реалізовувати управлінські рішення. Дослідники виділяють три кластери у трактуванні суті контролінгу: 1) контролінг як система внутрішнього обліку; 2) контролінг як інформаційна система; 3) контролінг як система управління [21]. У межах кожного з цих кластерів контролінг ґрунтується на різних управлінських технологіях. Проте зосередимо нашу увагу на контролінгу як інтегрованій системі управління, яка підтримує розвиток підприємства на основі системної інтеграції функцій планування, контролю та інформаційного забезпечення. Відповідно до цього підходу, стратегічний контролінг — це ефективний механізм самоорганізації та самонавчання на підприємстві, що важливо у контексті набуття нових компетенцій та динамічних здатностей підприємства [22]. За результатами одного з досліджень [23], стратегічний контролінг не є поширеним в Україні через нерозвиненість практичного інструментарію стратегічного управління та досить ієрархічна організаційна структура більшість підприємств. Основна проблема, з якою стикаються вітчизняні компанії — це відсутність метричних систем, які придатні для імплементації стратегічного контролінгу в компаніях, що реалізують стратегію диверсифікації.

Стратегічний контролінг дозволяє відстежувати успішність реалізації стратегії (у т. ч. перетікання стратегії в тактику) через аналіз результативності, яка в свою чергу оцінюється через систему фінансових (економічних) і нефінансових (неекономічних) показників. Також стратегічний контролінг забезпечує відбір

цих показників для планування і контролю стратегічних заходів, їх реєстрації в системі обліку, методів вимірювання результатів, їх аналізу та інтерпретації.

Отже, ЕУДДП полягає у впливі на діяльність підприємства економічними важелями та опису економічних і неекономічних характеристик диверсифікації через показники економічної результативності. Оскільки диверсифікація — це урізноманітнення ресурсів, процесів та результатів діяльності підприємства, можливо виділити такі метрики диверсифікації:

1) метрика інтелектуальної (знаннєвої) ємності — сукупність вимірників, що віддзеркалюють знаннєву (інтелектуальну) насиченість ресурсів, процесів та результатів диверсифікації (у т. ч. показники кваліфікації персоналу, автоматизації або комп'ютеризації процесів, патентоємності продукту тощо);

2) метрика трансформаційності — сукупність вимірників, що відображають здатність ресурсів, процесів та результатів, що мають місце в процесі диверсифікації діяльності підприємства до перетворення у нові форми та їх сполучення з виникненням нової якості (у т. ч. показники ресурсозаміщення, реконфігурації процесів, зміни ціннісного профілю продукту);

3) метрика ефективності / результативності — сукупність вимірників, що характеризують ефекти (наслідки) диверсифікації порівняно з витраченими на їх досягнення зусиллями (витратами).

Сукупність цих метрик дозволяє вирішувати декілька завдань економічного управління диверсифікацією діяльності підприємства в межах стратегічного контролю, а саме:

- встановлювати вимірювані цілі диверсифікації як стратегії розвитку підприємства;

- відстежувати хід реалізації стратегії через моніторинг параметрів ресурсів, процесів і результатів диверсифікації з урахуванням впливу зовнішніх (екзогенних) та внутрішніх (ендогенних) чинників;

- оцінювати результати диверсифікації та приймати рішення про доцільність її подальшої реалізації у контексті не тільки управлінських, а й економічних досягнень підприємства.

Висновки. Проведене дослідження доводить, що процеси диверсифікації діяльності підприємства потребують ґрунтовної управлінської підтримки, яку на сьогодні повною мірою не здатні забезпечити вже розроблені підходи стратегічного, маркетингового, фінансового та ін. функціональних сфер менеджменту. Особливістю управління диверсифікацією діяльності є те, що вона проявляється в урізноманітненні всіх елементів господарської системи (ресурсів, процесів та результатів діяльності підприємства) на стратегічному та тактичному рівнях управління і має як управлінську, так економічну орієнтацію. Враховуючи ці особливості найбільш ефективним уявляється запровадження економічного управління диверсифікацією діяльності підприємства, що являє собою систему управління ресурсами, процесами та результатами діяльності підприємства в ході послідовної реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства та полягає у впливі на діяльність підприємства економічними важелями й описі економічних і неекономічних характеристик диверсифікації через показники економічної результативності.

Дослідивши розроблені на сьогодні технології ЕУП, для ЕУДДП пропонується використання технології стратегічного контролінгу, яка передбачає відстеження успішності реалізації стратегії диверсифікації через аналіз результативності, що оцінюється метриками (системою фінансових (економічних) і нефінансових (неекономічних) показників). Опираючись на авторське трактування диверсифікації, запропоновано виділяти метрики інтелектуальної (знаннєвої) ємності, трансформаційності, ефективності / результативності диверсифікації. При відборі конкретних показників, що мають лягти в основу управлінського інструментарію, повинно бути враховано специфічні особливості діяльності підприємств, які б відображали їх галузеву належність, ринкову позицію, індивідуальні особливості (ідентичність) бізнесу тощо.

Література

1. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
2. Бутенко Л. М. Формування та реалізація стратегій диверсифікації діяльності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04. Київ, 2011. 21 с.
3. Goetzmann W. N. An Introduction to Investment Theory. II. Portfolios of Assets. 1995. URL: <https://www.coursehero.com/file/28843164/WNG-Ch-2-5pdf/>. (Дата звернення 18.10.2019).
4. Вітковський О. Застосування портфельних теорій для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства. Підприємство, господарство і право. 2006. № 9. С. 166–168.
5. Ковінько О. М. Сутність та зміст стратегії диверсифікації підприємств при виході на зовнішній ринок. Вісник Хмельницького національного університету. економічні науки. 2014. № 5, т. 2. С. 7–11.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 2005. 206 с.
7. Rumelt R.P. Strategy, Structure, and Economic Performance. Boston: Harvard Business School Press, 1974. 462 p.
8. Леман Р. Диверсификация на базе профиля фирмы. Проблемы теории и практики управления. 1994. № 1. С. 89-95.
9. Денисов А. Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией. М.: Дело и Сервис, 2002. 416 с.
10. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н. М. Євдокимова та ін.; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. К. КНЕУ, 2011. 327 с.
11. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Колосов та ін.; за заг. ред. А. М. Колосова. Старобільськ: ЛНУ ім. Т. Шевченка, 2015. 352 с.
12. Стукан Т. М. Економічне управління підприємством: сутність та напрями підвищення ефективності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип. 27 (2). С. 61–65.
13. Кочнев А. Что такое бюджетное управление. URL: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_423. (Дата звернення 31.10.2019).
14. Кочнев А. Принципы бюджетного управления. URL: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_3003. (Дата звернення 31.10.2019).
15. Тамберг В., Бадьин А. Реальная ценность корпоративных ценностей. Management.com.ua. 2012. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str236.html?print>. (Дата звернення 31.10.2019).
16. Харчук Т. В., Кургущенкова Л. А. Ціннісно-орієнтовані імперативи економічного управління підприємством. Економіка та підприємництво. 2018. №4 (103). С. 133–137.

17. Ларка Л. С., Анічкіна І. О. Економічне управління бізнесом: маркетинговий аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2009. №4(15). С. 113–116.
18. Котлярова В. Г. Побудова системи економічного управління підприємством. Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики: матеріали VI наук.-практ. конф. з міжнар. участю. (м. Харків, 25–26 жовт. 2018). Харків, 2018. С. 32–37.
19. Лігоненко Л. Концептуальні засади економічного управління підприємством. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2013. № 3. — С. 5–17.
20. Грабовенко О. В. Економічні виміри диверсифікації діяльності підприємств. *Економіка та підприємництво*. 2019. №43. С. 80–92.
21. Kyzenko O., Hrebeshkova O. Transformation of the Strategic Controlling System under the Influence of the Digital Economy: The Experience of Ukrainian Enterprises. *Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej Zarzadzanie*. 2018. № 30. P. 155–162.
22. Гребешкова О. М., Кизенко О. О. Стратегічний контролінг в системі управління підприємством. Проблеми економіки та управління: *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 683. С. 205–209.
23. Кизенко О. О. Діагностика стратегічного контролінгу на українських підприємствах. *Стратегія економічного розвитку України*. 2019. № 44. С. 39–49. doi 10.33111/sedu.2019.44.039.049

References

1. Nalyvaiko, A. P. *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku*. [The theory of enterprise strategy. The current state and directions of development]. Kyiv: KNEU, 2001. [in Ukrainian]
2. Butenko, L. M. *Formuvannia ta realizatsiia stratehii dyversyfikatsii diialnosti pidpriemstva*. [Formation and implementation of diversification strategies of the enterprise]. Avtoref. dys. na здобuttia nauk. stupenia kand. ek. nauk : spets. 08.00.04. Kyiv, 2011. [in Ukrainian]
3. Goetzmann, W. N. *An Introduction to Investment Theory. II. Portfolios of Assets*. 1995. URL: <https://www.coursehero.com/file/28843164/WNG-Ch-2-5pdf/>. (date 18.10.2019).
4. Vitkovskiy, O. “Zastosuvannia portfelnikh teorii dlia otsinky efektyvnosti dyversyfikatsii diialnosti pidpriemstva”. [“Application of portfolio theories to evaluate the effectiveness of enterprise diversification”]. *Pidpriemstvo, hospodarstvo i pravo* 9 (2006): 166–168. [in Ukrainian]
5. Kovinko, O. M. “Sutnist ta zmist stratehii dyversyfikatsii pidpriemstv pry vykhodi na zovnishnii rynok”. [“The essence and content of the strategy of diversification of enterprises when entering the foreign market”]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* Vol. 5 T. 2 (2014): 7–11. [in Ukrainian]
6. Ansoff, I. *Novaia korporatyvnaia stratehiya*. [New corporate strategy]. SPB.: Pyter, 2005. [in Russian]
7. Rumelt, R.P. *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1974.
8. Leman, R. “Diversifikatsiya na baze profilya firmy”. [“Diversification based on company profile”]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* 1 (1994): 89–95. [in Russian]
9. Denisov, A. Yu. *Ekonomicheskoe upravlenie predpriyatiem i korporatsiey*. [Economic management of an enterprise and a corporation]. M.: Delo y Servys, 2002. [in Russian]
10. Yevdokymova, N. M. (Ed.) *Ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom*. [Economic management of the enterprise]. K. KNEU, 2011. [in Ukrainian]
11. Kolosov, A. M. (Ed.) *Ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom*. [Economic management of the enterprise]. Starobilsk: LNU im. T. Shevchenka, 2015. 352 s. [in Ukrainian]

12. Stukan, T. M. "Ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom: sutnist ta napriamy pidvyshchennia efektyvnosti". ["Economic management of the enterprise: the essence and directions of increase of efficiency."]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu* 27 (2) (2017): 61–65. [in Ukrainian]
13. Kochnev, A. Chto takoe biudzhethoe upravlenye. [What is budget management]. URL: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_423. (Date 31.10.2019). [in Russian]
14. Kochnev, A. Printsipy biudzhethogo upravleniya. [Principles of budget management]. URL: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_3003. (Date 31.10.2019). [in Russian]
15. Tamberh, V., & Badyu, A. Realnaya tsennost korporatyvnyh tsennostey. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str236.html?print>. (Date 31.10.2019). [in Russian]
16. Kharchuk, T. V., & Kurhushchenkova, L. A. "Tsinnisno-orientovani imperatyvy ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom". ["Value-oriented imperatives of enterprise economic management"]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo* 4 (103) (2018): 133–137. [in Ukrainian]
17. Larka, L. S., & Anichkina, I. O. "Ekonomichne upravlinnia biznesom: marketynhovy aspekt". ["Economic management of business: marketing aspect"]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. 4 (15) (2009): 113–116. [in Ukrainian]
18. Kotliarova, V. H. "Pobudova systemy ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom". ["Construction of the system of economic management of the enterprise"]. *Aktualni problemy rozvytku haluzevoi ekonomiky ta lohistyky*. Kharkiv, Oct. 25-26 (2018): 32–37. [in Ukrainian]
19. Lihonenko, L. "Kontseptualni zasady ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom". ["Conceptual principles of economic management of the enterprise"]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu* 3 (2013): 5–17. [in Ukrainian]
20. Hrabovenko, O. V. "Ekonomichni vymiry dyversyfikatsii diialnosti pidpriemstv". ["Economic dimensions of enterprise diversification"]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo* 43 (2019): 80–92. [in Ukrainian]
21. Kyzenko, O., & Hrebeshkova, O. "Transformation of the Strategic Controlling System under the Influence of the Digital Economy: The Experience of Ukrainian Enterprises". *Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej Zarzadzanie* 30 (2018): 155–162.
22. Hrebeshkova, O. M., & Kyzenko, O. O. "Stratehichnyi kontrolinh v systemi upravlinnia pidpriemstvom". ["Strategic controlling in the enterprise management system"]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia: Visnyk Natsionalnoho universytetu «Livivska politehnika»* 683 (2010): 205–209. [in Ukrainian]
23. Kyzenko, O. O. "Diahnostyka stratehichnoho kontrolinhu na ukraïnskykh pidpriemstvakh". ["Diagnosis of strategic controlling at Ukrainian enterprises"]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy* 44 (2019): 39–49. doi 10.33111/sedu.2019.44.039.049 [in Ukrainian]

КОНЦЕПЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

Грабовенко Александр Владимирович,

аспирант кафедры бизнес-экономики и предпринимательства
ГВУЗ «Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана»

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы экономического управления диверсификацией деятельности предприятий на основе стратегического контроллинга на концептуальном уровне. Доказано, что диверсификация

деятельности предприятия, как стратегический процесс, требует надлежащей управленческой поддержки, которая должна базироваться на применении методического и практического инструментария экономического управления для потребностей реализации диверсификации деятельности предприятия как стратегии его развития. Определена сущность экономического управления и его место в системе управления предприятием и в управлении диверсификацией деятельности предприятия; определены его предмет, объекты, субъекты, цели и технологии. Автором обосновано применение технологии стратегического контроллинга для решения задач экономического управления диверсификацией деятельности предприятий. Стратегический контроллинг позволяет отслеживать успешность реализации стратегии как в экономическом, так и в управленческом аспектах, через анализ ее результативности, что проявляется в оценке стратегического процесса диверсификации через систему экономических и неэкономических метрик.

Ключевые слова: предприятие; диверсификация; экономическое управление; стратегический контроллинг.

A CONCEPT OF ECONOMIC MANAGEMENT OF THE DIVERSIFICATION OF ENTERPRISE ACTIVITIES BASED ON STRATEGIC CONTROLLING

Oleksandr V. Hrabovenko,
graduate student,

SHEI "Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman"

Abstract. The article highlights the conceptual issues of economic management of diversification activity of an enterprises on the basis of strategic controlling. The author proves that diversification of the enterprise as a strategic process requires an appropriate management support. It support should be based on the applying of methodological and practical tools of economic management for the needs of the enterprises diversification as its strategy development. The author also defines the concept of economic management and disclosed the contents of the basic elements; place in management systems, object, subject, function, purpose, methods and instruments. Economic management is recognized as integrating and coordinating control type, which, harmonizing objectives and management efforts within various types of functional management, subjects them to the common goal — increasing value, ensuring long-term viability in the interests of all stakeholders of the enterprise. The author substantiates the use of strategic controlling as the main thesis of economic management of the diversification of enterprise activities. Strategic controlling makes it possible to monitor the success of strategy implementation in both economic and managerial aspects. This is expressed through an analysis of the effectiveness of the diversification strategy as an assessment of its strategic process through a system of economic and non-economic metrics. Based on the author's interpretation of diversification, it is proposed to distinguish metrics of intellectual (knowledge) capacity, transformationality and efficiency / effectiveness of diversification. Specific indicators should take into account the specific features of the enterprise, industry affiliation, market position, corporate identity, etc.

Keywords: enterprises; diversification; economic management; strategic controlling.

Стаття надійшла до редакції 2.11.2019