

УДК 658.5.011

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.73

## ЗВ'ЯЗОК МІЖ ДИВІЗІОНАЛІЗАЦІЙНИМИ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ОНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

**ГЕТЬМАН О. О.**, кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

**ВЕЛИЧКО Я. І.**, асистент.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0754-9990

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Зростання підприємств по схемі концентричної і вертикальної диверсифікації може в процесі розвитку вилитися в унікальні конкурентні переваги. Проте у такому разі диверсифікація не страхує підприємство від загальногалузевих криз. Необхідно визнати, що виробнича диверсифікація має ряд недоліків у неспоріднених для підприємства галузях. Не маючи досвіду і слабко орієнтуючись в ситуації нової галузі, підприємство може легко втратити свої позиції на ринку товарів чи послуг. Відкриваючи невеликий бізнес в новій галузі, підприємство набирає досвід і напрацьовує зв'язки, зазнаючи невеликі збитки, одержуючи невеликі прибутки.*

*З метою мінімізації ризиків та втрат компанії, що активно диверсифікують власну діяльність, розглянуто зв'язок між диверсифікацією та дивізіоналізацією у разі здійснення трансформаційних перетворень у процесі розвитку відповідно до існуючого типу зовнішнього середовища діяльності організації.*

*З огляду на те, що на сьогоднішній день не існує чіткого визначення поняття диверсифікації, розглянуто наукову задачу щодо визначення цього поняття в контексті отримання його подальшого розвитку.*

*У статті визначено, що при підвищенні динамічності та складності зовнішнього середовища у компанії виникає необхідність зниження ризиків і потреба в інноваціях (технологічних, управлінських, маркетингових, тощо) для функціонування в існуючому зовнішньому середовищі. Інновації зазвичай вимагають створення нових підрозділів, що являє собою процес секторизації. Диверсифікація діяльності є не тільки реакцією на проведений процес дивізіоналізації, а й першопричиною, зумовленою необхідністю зниження ризиків діяльності та розширення господарської діяльності організації у нові сфери діяльності.*

*У статті зазначається висновок про те, що диверсифікація і дивізіоналізація - це взаємопов'язані процеси, які існують практично паралельно і сприяють оновленню підприємства, якщо процес трансформації здійснюється своєчасно та відповідно до існуючого типу зовнішнього середовища організації.*

**Ключові слова:** диверсифікація, дивізіоналізація, зовнішнє середовище, морфологічний аналіз, гідридна конфігурація.

**Постановка проблеми.** Відомо, що диверсифікаційні процеси мали місце ще у середні віки, а напевно й раніше. У західній ринковій

економіці диверсифікованість має глибокі корені та давню двохсотлітню історію розвитку. Ще в шістнадцятому столітті фірма, що належала Якобові Фуггеру II, була залучена у великих масштабах у такі види діяльності, як гірська справа, нерухомість, банківська справа, торгівля прянощами. Класичним прикладом, близьким до сучасної економічної історії, є широко диверсифікована у своїй діяльності Британська Ост-Індійська компанія (XVII-XIX століття). Диверсифікація її діяльності була достатньо широкою, саме тому її називали державою в державі. Багата практична історія розвитку диверсифікованості давала великий матеріал для наукових досліджень за даною тематикою, проте, кількість робіт з неї була набагато менше, ніж за іншими аспектами економіки та управління. Тільки в дев'яності роки ХХ століття з розвитком деконгломераційних процесів, що відбиваються на загальному стані багатьох галузей економіки від ринку цінних паперів до промислових галузевих інвестицій, даній тематиці стали приділяти більше уваги.

Широке застосування диверсифікації західними компаніями почалося в 50-х роках ХХ століття [1]. Її використання привело до суттєвих структурних і організаційних змін у діяльності компаній, які пов'язали свій розвиток безпосередньо з диверсифікацією.

Відомо, що активно застосовують у власній діяльності стратегію диверсифікації такі лідери світової промисловості як Canon, Honda, NEC, що дозволило їм домогтися існуючого економічного становища [1]. Позитивними прикладами диверсифікації діяльності підприємств можуть служити також південнокорейські компанії Hyundai, Samsung, що змогли домогтися вражаючих результатів і придбати широку світову популярність саме внаслідок розширення напрямів власної діяльності [2].

Шістдесяті та сімдесяті роки минулого століття, що ознаменувалися початком великої диверсифікації, вивчалися Гортом і Беррі – західними економістами, які додали найбільший внесок у справу розробки саме цієї тематики [2]. Вказані дослідження мали багато описового матеріалу, зокрема, щодо статистики зміни концентрації диверсифікованих підприємств.

Сучасні дослідження вказують на те, що сенс диверсифікації залежить від кон'юнктури ринку, хоча варто помітити, що на розвиток диверсифікаційних процесів підприємства впливає протилежна тенденція – активна диверсифікація індустріальних систем.

Саме тому слід також приділити увагу дивізіоналізаційним процесам, що є реакцією безпосередньо на диверсифікацію. Крім того, зв'язок між диверсифікацією та дивізіоналізацією існує, але більшість наукових робіт спрямована на вивчення впливу диверсифікації на дивізіоналізацію організацій, при цьому практично відсутня увага на зворотний процес. Це інколи призводить до значних помилок у напрямі вибору параметрів організаційного дизайну у разі створення диверсифікованих організаційних структур.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження взаємного зв'язку між дивізіоналізацією та диверсифікацією був зроблений на початку двадцять першого століття. Диверсифікацією та дивізіоналізацією як темами наукових досліджень займалися такі відомі українські та закордонні науковці як: Аванесова Н., Адізес І., Андреева Т., Антуренко Н., Богоявленський О., Гузій Р., Дороніна М., Катерна О., Кім В.Ч., Мінцберг Г., Моборн Р. та інші вчені [1 – 9].

Так, Адізес І. вказував, що організації проходять через дев'ять схожих стадій життєвого циклу, а саме: виходжування, дитинство, швидке зростання, юність, розквіт, стабілізація, аристократизм, бюрократизація, диверсифікація та смерть, але науковець не вказує причини диверсифікації та можливість дивізіоналізації як реакцію на неї або першопричину [1]. Богоявленський О. та Гузій Р. розглядали стратегії диверсифікаційного розвитку на прикладі страхової діяльності компаній, зазначали зв'язок між диверсифікаційними та дивізіоналізаційними процесами, але лише в контексті прямого зв'язку [2]. Авторами вказаних робіт взагалі не розглядався факт необхідності визначення типу зовнішнього середовища (рівень складності та динамічності) задля розрахунку параметрів дизайну структурних конфігурацій (вплив ключової частини, рівень вертикальної та горизонтальної децентралізації, головний координаційний механізм, системи планування та контролю, принцип групування організаційних одиниць, наявність інструментів взаємодії, інші).

Дороніна М. при розгляді управління економічними та соціальними процесами підприємства вказувала на необхідність своєчасного проведення диверсифікаційних перетворень, зазначала необхідність розгляду дивізіоналізації підприємств, але при цьому не акцентувала увагу на ситуаційних факторах зовнішнього оточення організації [3].

Кім В. Ч. та Моборн Р. при розгляді питань стосовно створення інновації цінності неодноразово звертали увагу на необхідність структурних реакцій з боку підприємств (зокрема дивізіоналізаційних) та на своєчасність зміни або корегування стратегії розвитку, але автори також не пов'язували зазначене з фактом зміни впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств [7].

Особливу увагу, на наш погляд, треба приділити роботам Аванесової Н., Андрєєвої Т. та їх співавторів. Спираючись на праці Мінцберга Г. [5], науковці ретельно розглянули особливості процесу дивізіоналізації підприємств [1; 7], зазначили зв'язок між вказаними процесами та необхідність його ідентифікації в контексті визначення типу зовнішнього середовища. На думку авторів, це надасть можливість якісного проектування параметрів дизайну структурних конфігурацій диверсифікованих структур, які можуть комфортно себе почувати на ринках товарів чи послуг у разі правильно визначеного типу зовнішнього середовища їх діяльності. Але, на жаль, у вказаних роботах був відсутній аналіз впливу безпосередньо дивізіоналізації на диверсифікацію підприємства.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Тому, незважаючи на масштабність досліджень, питання щодо визначення зв'язку між диверсифікаційними та дивізіоналізаційними процесами і впливу дивізіоналізації та диверсифікації на діяльність підприємства, є, на наш погляд, недостатньо вивченими.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення зв'язку між дивізіоналізацією та диверсифікацією у разі здійснення трансформаційних перетворень у процесі розвитку підприємства відповідно до існуючого типу зовнішнього середовища його діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Рішення цієї проблеми актуально для української економіки, тому що диверсифікаційні процеси на теперішній час підсилюються і все більш впливають на економіку держави. З метою вирішення вказаного наукового завдання, на нашу думку, перш за все треба визначитись з поняттям диверсифікації в його сучасному розумінні.

Для ринкової економіки диверсифікація – відоме явище, породжене прагненням знизити ризики в господарсько-економічній

діяльності. Воночас у цілому ряді відомих публікацій вивчення цього явища носило вузький характер, тому що розглядалося лише з однієї сторони або з позиції одного наукового напрямку чи концепції. Це привело до появи багатьох визначень диверсифікації, що часом суперечать один одному. Таким чином, на теперішній час відсутнє чітке визначення поняття диверсифікації, що дозволяло б ідентифікувати економічні процеси у разі їх дослідження.

Саме тому потрібно внести уточнення у визначення диверсифікації, що відповідає перерахованим нижче критеріям:

- 1) не суперечить існуючим визначенням;
- 2) узагальнює їх;
- 3) дає можливість побачити нові грані цього явища.

Методом дослідження був обраний морфологічний аналіз і синтез. Як відомо, цей метод дослідження складається з двох якісно різних етапів [1]. На першому етапі – етапі аналізу – збираються описи всіх об'єктів дослідження, що належать до одного класу. На другому етапі – етапі синтезу – проводиться оцінка описів різних об'єктів досліджуваного класу і вибір тих з них, що у тім чи іншій наближенні відповідають умовам завдання (табл. 1). У підсумку виходить цілісний опис усієї досліджуваної системи з частин опису підсистем і відносин між ними.

Таблиця 1

### Морфологічний аналіз і синтез визначення «диверсифікація»

(складено автором на основі джерел [1 – 8])

№ з/п	Сутність визначення	Ключові слова
1	2	3
1	Диверсифікація – від латинського <i>diversificatio</i> – зміна, розмаїтість: 1) проникнення фірм в галузі, що не мають прямого виробничого зв'язку і функціональної залежності від основної галузі їхньої діяльності; пов'язана з процесом концентрації виробництва на міжгалузевому рівні, структурною перебудовою капіталістичного господарства; 2) у широкому змісті – розширення господарської діяльності в нові сфери	Проникнення в галузі, що не мають зв'язку з основною діяльністю, концентрація виробництва; розширення в нові сфери

Продовження табл. 1

1	2	3
2	Диверсифікація – розширення номенклатури товарів, вироблених підприємством, спрямоване на одержання економічної вигоди від комбінування виробництва	Розширення номенклатури товарів
3	Диверсифікація – одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних або слабо пов'язаних один з одним видів виробництв, розширення обсягів діяльності, номенклатури вироблених продукції та послуг	Розвиток не пов'язаних видів діяльності, обсягів діяльності, номенклатури продукції та послуг
4	Диверсифікація – одна з форм концентрації капіталу, пов'язана з проникненням раніше спеціалізованих фірм (промислові, транспортні, будівельні, фінансові) в інші галузі виробництва, сфери послуг	Відхід від вузької спеціалізації, концентрація капіталу, проникнення в інші сфери, галузі
5	Диверсифікація виробництва – одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту вироблених товарів	Розвиток не пов'язаних видів виробництва, розширення асортименту виробів
6	Диверсифікація продукції – розширення значної кількості модифікацій однієї і тієї ж продукції. Відповідає тим чи іншим інтересам окремих споживачів; використовується на ринках зі стабільним попитом та пропозицією і твердою конкуренцією з боку пропозиції	Розширення модифікацій продукції
7	Диверсифікація економічної діяльності – розширення активності великих фірм, об'єднань, підприємств і цілих галузей за рамки основного бізнесу, під яким розуміється виробництво товарів і послуг, що мають максимальні частки в чистому обсязі продажів у порівнянні з іншими видами продукції, що випускається (найважливіша складова структури сучасної ринкової економіки, стимулює прагнення фірм в умовах конкуренції підсилити своє становище на ринку, вчасно відреагувати на зміну економічної кон'юнктури, забезпечити ефективність своєї діяльності, при цьому фірми зі спеціалізованих перетворюються в багатогалузеві комплекси-конгломерати	Розширення активності за рамки основного бізнесу

Закінчення табл. 1

1	2	3
8	Диверсифікація може служити провідником географічної експансії виробника	Географічна експансія
9	Диверсифікація – це розширення набору номенклатури продукції, що випускається, має деякий зв'язок з основною номенклатурою, з основними способами виробництва на підприємстві	Розширення номенклатури продукції, має зв'язок з основною номенклатурою, з основними способами виробництва на підприємстві
10	Чиста диверсифікація – це розширення номенклатури продукції, без якого-небудь зв'язку з продукцією, що вже випускається на підприємстві	Розширення номенклатури продукції без зв'язку з продукцією, що вже випускається
11	Диверсифікація – це збільшення кількості різноманітних ринків, що обслуговуються окремою індивідуальною фірмою	Збільшення кількості ринків
12	Диверсифікація – це термін, застосований до процесу перерозподілу ресурсів, що існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх	Процес перерозподілу ресурсів в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх
13	Диверсифікація – це стратегія зменшення ризику шляхом його об'єднання за декількома активами, чий індивідуальні прибутки поведуться по різному незалежно один від одного (іншими словами, її можна характеризувати як вкладення капіталу в різні непов'язані між собою підприємства)	Зменшення ризику, вкладення капіталу в непов'язані між собою підприємства

Отже, за ключовими словами можна відзначити, що:

1. Визначення 1 і 4 представляють диверсифікацію як процес концентрації капіталу.

2. Диверсифікація розглядається в ряді визначень як розширення активності підприємства в різні сфери діяльності. Цими сферами можуть бути інші галузі (визначення 1, 4), інші товари чи їхні модифікації (визначення 2, 3, 5, 6, 9, 10), географічне розширення

(визначення 8) чи збільшення кількості ринків, що обслуговує підприємство (визначення 11). Ці сфери можуть бути як пов'язані між собою, так і не пов'язані.

3. Стратегічно процес диверсифікованості спрямований на зниження ризику (визначення 13).

На підставі здійсненого морфологічного аналізу і синтезу ми можемо дати нове визначення диверсифікованості, що задовольняє зазначеним критеріям.

Диверсифікація – це інноваційний процес розширення господарської активності організації в нові сфери діяльності з метою зниження ризиків функціонування [10].

Саме тому зв'язок між диверсифікацією та дивізіоналізацією привертає особливу увагу дослідників. Більшість наукових робіт на теперішній час спрямована на вивчення впливу диверсифікації на дивізіоналізацію підприємств, при цьому майже відсутня увага на зворотний процес, а саме: вплив дивізіоналізації на диверсифікацію, хоча, існує безліч фактів, які свідчать про те, що диверсифікація є відповіддю на дивізіоналізацію.

На думку Мінцберга Г., одного з провідних аналітиків у галузі менеджменту, слід звернути увагу саме на зворотний зв'язок [5].

Дійсно, формат дивізіону відрізняється від інших форматів, оскільки кожен дивізіон має власну структуру, проте розташування дивізіональної структури в центрі матриці ситуаційних факторів зовнішнього середовища дає низку переваг у контексті структурних змін гібридного типу.

Але перш за все треба зазначити, що дивізіоналізація часто буває неповною, якщо вона ґрунтується на клієнтському або географічному розмаїтті, а не на продуктах чи послугах.

При переході від функціональної до дивізіональної форми структура, як правило, неодноразово змінюється. Так, інтегрована форма може трансформуватися у форму побічного продукту або відразу у форму взаємозалежних продуктів і лише згодом у чисту дивізіональну структуру.

На цьому етапі доречно зазначити, що гібридна конфігурація, тобто взаємозалежна продуктова форма (неповна розщеплена форма), на думку аналітиків, є більш стабільною конструкцією, ніж конгломератна форма. Особливе положення розщепленої структури



на площині взаємодії чинників середовища зумовлює її здатність утворювати гібридні форми практично з будь-якою іншою конфігурацією.

Як уже зазначалося вище, злиття з механістичною бюрократією може породжувати такі гібридні конфігурації, як побічні форми та форми взаємозалежних продуктів.

Гібриди дивізіональної форми і механістичної бюрократії можуть також призвести до форми, яку називають дубль-бюрократія, що виникає, коли в структурі організовано безліч однакових регіональних підрозділів.

Посилення прямого контролю з боку керівників штаб-квартири також може привести до гібриду з простими структурами, які називаються індивідуальними дивізіональними структурами [10].

Коли дивізіональна система і професійна бюрократія зливаються воедино, формується соціалізована дивізіональна конфігурація, в якій призначені дивізіональні менеджери у більшості випадків проходять спеціальний курс індоктринації.

Зростаюча складність і динамічність зовнішнього середовища рухатиме відомі структури в бік адхократії та, беручи до уваги фактор зростаючої взаємозалежності різних продуктових ліній, прагнутиме до створення гібридної форми адхократії, що має назву – дивізіональна адхократія [11].

Що поєднує всі дивізіональні гібриди між собою? Відповіддю на це питання є доведений факт їх комфортного існування у середовищі середнього і високого ступеня складності та динамічності (рис. 1).

Іншою словами, якщо вплив зовнішнього середовища характеризується посиленням складності та динамічності, але не набуває максимальних значень, організації пропонується розглянути в якості подальшого існування саме дивізіональну форму або її гібридні похідні.

Ключовими параметрами дизайну дивізіональної форми є стандартизація випуску, обмежена вертикальна та горизонтальна децентралізація паралельного типу, наявність розвиненої середньої лінії структури як ключової її частини, що схиляє структури до диверсифікації діяльності.



Рис. 1. Схеми утворення гібридів дивізіональної форми (розроблено автором)

З іншого боку, існування у складному та динамічному середовищі потребує від організації впровадження інновацій задля наявності конкурентних переваг на ринку товарів чи послуг, оскільки диверсифікація – це не лише інноваційний процес розширення господарської активності, а й зниження ризиків функціонування.

Слід підкреслити, що інноваційні технології зазвичай уперше впроваджуються на невеликих ринках, де головною перевагою організації є її гнучка структура. Тому нові організації (наприклад, у рамках холдингів) або нові структурні підрозділи, побудовані за дивізіоналізаційним принципом, мають створюватися з урахуванням того, що вони працюють на невеликих ринках. Потім слід докласти зусиль для своєчасного збільшення частки організації на наявному ринку та укрупнення існуючої компанії. Це можливо у разі паралельного застосування принципів дивізіоналізації та диверсифікації організації, враховуючи потреби в інноваціях та зниженні ризиків одночасно (рис. 2).

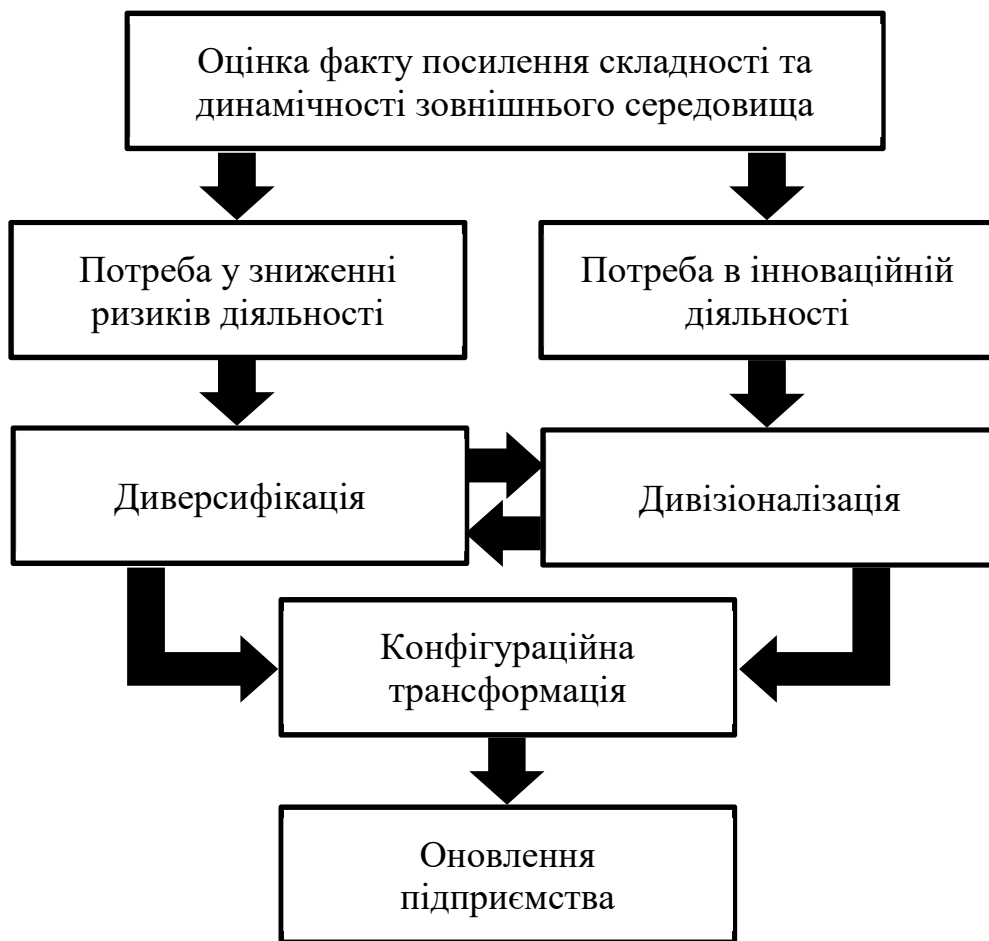


Рис. 2. Зв'язок між дивізіоналізацією та диверсифікацією в контексті оновлення підприємства (розроблено автором)

**Висновки.** Таким чином, у разі посилення динамічності та/або складності зовнішнього середовища у будь-якого підприємства виникає потреба у зниженні ризиків функціонування в існуючих зовнішніх умовах та потреба в інноваціях (технологічних, управлінських, маркетингових тощо). При впровадженні інновацій, як правило, необхідним є створення нових підрозділів, що є дивізіоналізаційним процесом. У свою чергу, диверсифікація діяльності є не тільки реакцією на здійснені дивізіоналізаційні процеси, але й першопричиною дивізіоналізації, враховуючи необхідність зниження ризиків діяльності та розширення господарської активності організації в нові сфери діяльності.

Отже, дивізіоналізація та диверсифікація є взаємопов'язаними процесами, що сприяють оновленню підприємства у разі своєчасного здійснення трансформаційних перетворень відповідно до умов

функціонування підприємства в межах існуючого типу зовнішнього середовища.

### Література

1. Адізес І. К. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / перекл. з англ. С. Сарвіри. Київ : Наш Формат, 2019. 312 с.
2. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О., Леонтєєва Л. В. Особливості процесу дивізіоналізації підприємства. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи*: тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 12 листоп. 2019 р.) Харків, 2019. С. 251-255. URL: <https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2019.11.12.%20Materials.%20Ch.%201.pdf>
3. Богоявленський О.В., Гузій Р.С. Вибір стратегії розвитку диверсифікаційного розвитку на прикладі страхової діяльності. *Економічні студії: науково-практичний економічний журнал*. Львів, 2019. № 2(24). С. 210-213.
4. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія. Харків: ХДЕУ, 2002. 432 с.
5. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
6. Katerna O., Avanesova N., Hetman O., Antypenko N., Krivoruchko H. Substantiation of management innovations in the processes of creation of project values at enterprises. *Economics and Finance*. 2021. Vol. 9. Is. 3/2021. С. 34-51. URL: [http://economics-and-finance.com/files/archive/EF\\_2021\\_3\(34-51\).pdf](http://economics-and-finance.com/files/archive/EF_2021_3(34-51).pdf)
7. Кім В.Ч., Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією / перекл. з англ. Т. Фролова. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 288 с.
8. Неделчев І. Ю., Парфенюк А. М., Саленков А. І., Гетьман О. О. Трансформація організації в контексті диверсифікації. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України*: зб. матеріалів міжнародної наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 17 лист. 2023 р. Харків: ХНАДУ, 2023. С. 266-268. URL: [https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2023.11.17.\\_Suchasni\\_napriamky\\_rozvytku\\_e\\_konomiky\\_i\\_menedzhmentu\\_pidpriemstv\\_Ukrainy.pdf](https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2023.11.17._Suchasni_napriamky_rozvytku_e_konomiky_i_menedzhmentu_pidpriemstv_Ukrainy.pdf)
9. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О., Терещенко Д. А. Процесний підхід до управління кадровим потенціалом органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 4 (63). С. 206-215. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=A SP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Trpdu\\_2018\\_4\\_31](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=A SP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Trpdu_2018_4_31)
10. Гетьман О. О., Неделчев І. Ю., Парфенюк А. М. Застосування стратегії диверсифікації в контексті кластерної трансформації підприємства. *Current Issues and Prospects for The Development of Scientific Research : the 8th*

International Scientific and Practical Conference, Orléans, France, November 19-20, 2023. Orléans: Epi, 2023. P. 77-82. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/4727/4763>

11. Гетьман О. О. Стратегія диверсифікації: конфігураційні аспекти і управління конфліктом. *Наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку*: тези доп. XIV Міжнар. наук. конф. ( м. Прага, Чехія, 28 верес. 2023 р.). Прага, 2023. С. 6-7. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1696609516402.pdf>

12. Adizes I. K. *A New Paradigm for Management: The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It*. Santa Barbara: Adizes Institute, 2004. 264 p.

### References

1. Adizes, I. K. (2019). *Komandne liderstvo. Yak porozumitysia z bud-yakym menedzherom* [Leading the Leaders by Ichak Adizes]. Kyiv: Nash Format. [in Ukrainian]

2. Andrieieva, T. Ye., Hetman, O. O., Leontieva, L. V. (2019). Osoblyvosti protsesu dyvizionalizatsii pidpriemstva [Peculiarities of the Process of Divisionalization of the Enterprise]. *Upravlinska diyalnist: dosvid, tendentsiyi, perspektyvy - Management activities: experience, trends, prospects* : abstracts of all-Ukrainian scientific-practical conf. (Ukraine, Kharkiv, November 12, 2019), Kharkiv: Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, 251-255. Retrieved from: <https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2019.11.12.%20Materials.%20Ch.%201.pdf> [in Ukrainian]

3. Bohoiavlenskyi, O.V., Huzii, R.S. (2019). Vybir stratehii rozvytku dyversyfikatsiinoho rozvytku na prykladi strakhovoi diialnosti [Selection of a Diversification Development Strategy Based on the Example of Insurance Activity]. *Naukovo-praktychnyi ekonomichnyi zhurnal «Ekonomichni studii» — Scientific and practical economic journal "Economic Studies"*, 2 (24), 210-213. [in Ukrainian]

4. Doronina, M. S. (2002). *Upravlinnia ekonomichnymy ta sotsialnymy protsesamy pidpriemstva* [Management of economic and social processes of the enterprise: monograph]. Kharkiv: Kharkivskyi derzhavnyi ekonomichnyi universytet. [in Ukrainian]

5. Mintzberg, H. (2018). *Anatomiia menedzhmentu. Efektyvnyi sposib keruvaty kompaniieiu* [Management Anatomy. An effective way to manage a company]. Kyiv: Nash Format. [in Ukrainian]

6. Katerna, O., Avanesova, N., Hetman, O., Antypenko, N., Krivoruchko, H. (2021). Substantiation of Management Innovations in the Processes of Creation of Project Values at Enterprises. *Economics and Finance*. 9, 3/2021, 34-51. [in English]

7. Kim, W. C., Mauborgne, R. (2018). *Perekhid do blakytneho okeanu. Poza konkurentsiiieiu* [Blue Ocean Shift. Transition to the Blue Ocean. Beyond

Competition]. Kharkiv: Knyzhkovyi Klub "Klub Simeinoho Dozvillia". [in Ukrainian]

8. Nedelchev, I. Yu., Parfeniuk, A. M., Salenkov, A. I., Hetman, O. O. (2023). Transformatsiia orhanizatsii v konteksti dyversyfikatsii [Transformation of the Organization in the Context of Diversification]. *Suchasni napryamky rozvytku ekonomiky i menedzhmentu pidpryemstv Ukrainy - Organization transformation in the context of diversification. Current trends in the development of the economy and management of Ukrainian enterprises: collection of materials of the international scientific-practical conf. of higher education students and young scientists (Ukraine, Kharkiv, November 17, 2023)*, 266-268. Retrieved from: [https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2023.11.17.\\_Suchasni\\_napriamky\\_rozvytku\\_ekonomiky\\_i\\_menedzhmentu\\_pidpryemstv\\_Ukrainy.pdf](https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2023.11.17._Suchasni_napriamky_rozvytku_ekonomiky_i_menedzhmentu_pidpryemstv_Ukrainy.pdf) [in Ukrainian]

9. Andrieieva, T. Ye., Hetman, O. O., Tereshchenko, D. A. (2018). Protsesnyi pidkhid do upravlinnia kadrovym potentsialom orhaniv derzhavnoi vlyady [A Process Approach to the Management of Personnel Potential of State Authorities]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia - Theory and practice of public administration*, 4 (63), 206-215. Retrieved from: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Tpdu\\_2018\\_4\\_31](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Tpdu_2018_4_31) [in Ukrainian]

10. Hetman, O. O., Nedelchev, I. Yu., Parfeniuk, A. M. (2023). Zastosuvannia stratehii dyversyfikatsii v konteksti klasternoï transformatsii pidpryemstva [Application of Diversification Strategy in the Context of Cluster Transformation of the Enterprise]. *Proceedings of the Current Issues and Prospects for The Development of Scientific Research (France, Orléans, November 19-20, 2023)*, 77-82. Retrieved from: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/4727/4763> [in Ukrainian]

11. Hetman, O. O. (2023). Stratehiia dyversyfikatsii: konfiguracyini aspekty i upravlinnia konfliktom [Diversification Strategy: Configurational Aspects and Conflict Management]. *Naukovi doslidzhennya: paradyhma innovatsiynoho rozvytku - Scientific research: paradigm of innovative development: abstracts of XIV Int. sci. conf. (Czechia, Prague, September 28, 2023)*, 6-7. Retrieved from: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1696609516402.pdf> [in Ukrainian]

12. Adizes, I. K. (2004). *A New Paradigm for Management: The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It*. Santa Barbara: Adizes Institute. [in English]

## RELATIONSHIP BETWEEN DIVERSIFICATION AND DIVISIONALIZATION PROCESSES IN THE CONTEXT OF ENTERPRISE RENEWAL

**HETMAN O.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

**VELYCHKO Ya.**, Assistant.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0754-9990

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

***Abstract.** The growth of enterprises according to the scheme of concentric and vertical diversification can result in unique competitive advantages in the process of development. However, in this case, diversification does not insure the company against industry-wide crises. It must be recognized that production diversification has a number of disadvantages in unrelated industries. Without experience and poorly oriented in the situation of a new industry, the company can easily lose its position on the market of goods or services. Opening a small business in a new industry, the company gains experience and develops connections, experiencing small losses, receiving small profits.*

*In order to minimize the risks and losses of companies that are actively diversifying their activities, the article examines the relationship between diversification and divisionalization in the case of transformational changes in the development process in accordance with the existing type of external environment of the organization.*

*Considering the fact that today there is no clear definition of the concept of diversification, the article considers the scientific problem of defining this concept in the context of obtaining its further development.*

*The article defines that with increasing dynamism and complexity of the external environment, companies have a need to reduce risks and the need for innovations (technological, management, marketing, etc.) to function in the existing external environment. Innovation usually requires the creation of new divisions, which is a process of sectorization. Diversification of activity is not only a reaction to the carried out process of divisionalization, but also the original reason, caused by the need to reduce activity risks and expand the economic activity of the organization into new areas of activity.*

*The article concludes that diversification and divisionalization are interrelated processes that exist simultaneously and contribute to the renewal of the enterprise, if the transformation process is carried out in a timely manner and in accordance with the existing type of external environment of the organization.*

**Key words:** *diversification, divisionalization, external environment, morphological analysis, hydride configuration.*