

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

*Неделчев І.Ю., здобувач вищої освіти*

*Парфенюк А. М., здобувач вищої освіти*

*getman.olga.actinon@gmail.com*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

*Саленков А.І., здобувач вищої освіти*

*tsalenzkov8@gmail.com*

*University of Twente*

*Науковий керівник: Гетьман О.О., канд. екон. наук, доцент Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Відомо, що, для успішної диверсифікації необхідно виконання таких умов:

1. Наявність на ринку стратегічних вікон (можливості, що відкриваються перед суб'єктами господарювання в результаті різких змін на ринку).

2. Створення ініціативної групи на підприємстві, що володіє інформацією про стратегічне вікно.

3. Розроблення і реалізація плану диверсифікації підприємства[1].

Розглянемо загальне місце диверсифікації в життєвому циклі підприємства.

Сучасна наукова література відзначає п'ять фаз розвитку життєвого циклу підприємства. Перша фаза – створення бізнесу, його розвиток. Друга фаза – управління, формалізація і побудова структур та систем управління.

На цій фазі підприємство переживає кризу автономії, коли централізована система формального управління не справляється із структурою підприємства, яка стала набагато складнішою [2]. Виникає необхідність децентралізації функцій, що приводить підприємство на наступну фазу розвитку – делегування. Успіх в цій фазі так чи інакше пов'язаний з втратою ступеня контролю над деякими з частин підприємства, з наданням філіалам більшої свободи в ухваленні рішень. Управління ще більш формалізується і набуває рис формальної бюрократії. У таких умовах підприємство переживає фазу координації, яка приводить до кризи бюрократії [3-5].

На цьому етапі функціонування стає вразливим, особливо для молодих компаній, що знаходяться на ранніх стадіях розвитку.

Але, якщо підприємство, завдяки сучасним управлінським

технологіям виходить з кризи, то воно вступає в нову фазу розвитку – фазу співпраці. На цій фазі підприємству важливо збільшити швидкість реагування на зовнішні зміни за рахунок відродження творчого інтересу до роботи, систем внутрішнього підприємництва, внутрішнього споживача, тощо. Цей процес носить стратегічний характер і кардинально впливає на підприємство загалом.

У випадку розвитку та подолання кризових моментів організація проходить через етап диверсифікації. Отже, можна говорити про те, що подолання кризи кожної фази так чи інакше пов'язане з диверсифікацією.

В ході реалізації виробничої диверсифікації виділяється два управлінські етапи.

Перший етап - диверсифікація, як управління проектами, при цьому диверсифікаційна структурна одиниця (далі ДСО) є проект, який повинен вийти на визначені економічні показники. Другий етап - ДСО досягає поставлених показників і стає частиною структури підприємства, вписуючись у виробничі процеси і взаємодіючи з материнським підприємством.

Оскільки зростання кількості ДСО безпосередньо пов'язане з розвитком безпосередньо підприємства, то необхідна система управління може забезпечити:

- а) гнучке, але ефективне управління організаційною структурою, що збільшується;
- б) чіткий контроль над фінансовими і товарними потоками;
- в) потенціал для свого розвитку та модифікації.

Сучасна економічна ситуація, змінні умови, нестабільність зовнішньої політики не дозволяють вводити жорсткі схеми планування і бюджетування.

З іншого боку, обмеженість в ресурсах і конкурентне середовище, що постійно зростає, не дає можливостей допускати перевитрату.

Бюджети ДСО повинні мати деяку міру свободи маневру, мати допустимі резерви на непередбачені витрати. Такі витрати можуть бути викликані, наприклад діями конкурентів, змінами кон'юнктури ринку.

Однією з форм функціонування реалізованої ДСО є центр фінансової відповідальності (далі ЦФО).

Центр фінансової відповідальності відрізняється від звичайної ДСО тим, що знаходиться на самокупності в структурі підприємства. Фонд заробітної платні так само формується за

розсудом ЦФО.

Створення на базі ДСО центрів фінансової відповідальності – серйозний крок, він вимагає:

- 1) вже розвиненого механізму бюджетування;
- 2) навиків у керівництва ДСО нести крім виробничої ще й фінансову відповідальність.

Крім того, у разі формування структури підприємства на базі ЦФО необхідно враховувати також психологічні та соціальні чинники.

Отже, на базі моделі ДСО можливе створення диверсифікаційного комплексу. Вказане дозволяє не тільки дослідити диверсифікацію на різних фазах її розвитку, а й побачити можливий синергетичний ефект.

Крім того, зацікавлена у диверсифікації група є основною рушійною силою.

Для того, щоб відбулось народження зацікавленої групи необхідні певні умови та знання, стосовно того, яка саме група зацікавлена у диверсифікації.

Треба зазначити, що на підставі аналізу життєвого циклу підприємства диверсифікація виступає як невід’ємний атрибут розвитку підприємства, так як малий та середній бізнес у своєму розвитку неминуче проходять фазу диверсифікації у разі переходу на новий рівень.

#### **Література.**

1. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
2. Адісес І.К. Управління життєвим циклом корпорацій / перекл. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 496 с.
3. Андрєєва Т.Є., Гетьман О.О., Терещенко Д.А. Вдосконалення методичних засад управління організаційними змінами. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 3 (9). С. 12-21.
4. Криворучко Г. В., Аванесова Н. Е., Гетьман О. О., Ткачук Д. В. Теоретико-практичні рекомендації: найм та управління персоналом підприємства. *Науковий вісник будівництва*. 2021. Т. 106, №4. С. 208-213. doi.org/10.29295/2311-7257-2021-106-4-208-213