

*Довбуш В.І., доц., Надьон С.О., магістр*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація.* В статті розкривається поняття «стратегія», досліджується диверсифікація діяльності послуг в контексті забезпечення інноваційного розвитку транспортного підприємства у сучасних умовах господарювання, зацентовано увагу на необхідності формування інвестиційної стратегії підприємства, яка забезпечує успішну реалізацію запланованих капітальних завдань і забезпечення економічної безпеки підприємства.

*Ключові слова:* інновації; диверсифікація; стратегії розвитку; економічна ефективність підприємства; конкурентоспроможність.

*Dovbush V., Nadon S.*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

### **DIVERSIFICATION STRATEGY AS A TOOL OF INNOVATIVE ENTERPRISE DEVELOPMENT**

*The article reveals the concept of "strategy", examines the diversification of services in the context of innovative development of transport enterprises in modern business conditions, focuses on the need for investment strategy of the enterprise, which ensures successful implementation of planned capital objectives and economic security.*

*Keywords:* innovations; diversification; development strategies; economic efficiency of the enterprise; competitiveness.

**Вступ.** Зростання темпів науково-технічного прогресу, збільшення конкуренції на ринку, глобалізація економіки в світі та її зміни що до кризових явищ приводить до пошуку нових шляхів зниження кон'юнктурних коливань ризиків і підвищення конкурентоспроможності компаній. В цих умовах організаціям приходить майже завжди розраховувати на власні сили, находячи вихід з цих проблем за рахунок зменшення витрат, ризиків та збільшення поля діяльності в сторону більшого і стабільнішого попиту.

Диверсифікація виробництва є одним із способів втілення в життя все вищесказане, а саме як спосіб покращення і оновлення асортименту виробництва, зменшення залежності фірми від вузької товарної номенклатури, сприяння в інноваційній діяльності підприємства.

Ринкові умови господарювання, насичення інформаційного простору, підвищення інтенсивності конкуренції, сучасні світові фінансові кризи ставлять нові вимоги до сучасних підприємств щодо використання нових методів та підходів по вирішенню щоденних задач для забезпечення економічної ефективності, повноцінного функціонування та виживання на конкурентному ринку. При цьому економічний розвиток підприємства є оптимальним процесом, що є спрямованим на вирішення вищезгаданих задач.

Дослідження показують, що диверсифікація є важливим напрямком розширення діяльності підприємства, що дозволяє освоювати нові види продукції, виходити за межі певної галузі, інвестувати кошти у різноманітні сфери діяльності не пов'язані між собою. Такий підхід дозволяє знижувати ризики завдяки перерозподілу ресурсів за різними сферами діяльності та формуванню інвестиційного портфелю.

**Постановка завдання.** Отже, етап пошуку та впровадження на практиці ефективних концепцій управління розвитком на вітчизняних підприємствах не

завершено, що привертає увагу багатьох учених-економістів і визначає актуальність досліджень у цьому напрямі як із наукової, так і з практичної точок зору.

**Результати досліджень.** Після впровадження карантинних заходів, перед мільйонами підприємців зі всього світу постало питання про належну організацію управління власним бізнесом. Оскільки далеко не кожен керівник був готовий до подібної ситуації, то для збереження власної справи потрібно було приймати швидкі та конкретні управлінські рішення.

Так, від 17 березня 2020 року, почав діяти Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)». Цей закон слугував підґрунтям для внесення поправок до багатьох інших законодавчих актів України, серед них можна виділити наступні: Кодекс України про адміністративні правопорушення, Кодекс законів про працю України, Кримінальний кодекс України та ін.

Попри, підтримку держави, з боку підприємств, доречним та необхідним буде розробка власної стратегії ведення організаційно-економічної діяльності під час пандемії. Для кожної кризи характерні свої особливості, а тому і план дій повинен бути адаптований під конкретну ситуацію.

Особливими та універсальними порадами для будь-якої сфери виробництва продукції та надання послуг, можуть бути наступні «правила»:

- 1) тимчасове скорочення витрати;
- 2) налагодження гарних відносин з постачальниками;
- 3) збереження кваліфікованих та досвідчених працівників;
- 4) укріплення репутації компанії;
- 5) збереження клієнтів під час кризової ситуації, шляхом індивідуального підходу або певних програм лояльності.

Для підприємців, одне з головних і в той же час найважче завдання, це зберегти цілісність та склад команди. Про це слід думати у першу чергу, адже без допомоги своїх колег та співробітників, майже неможливо забезпечити виконання всіх інших пунктів. Тому, більшість підприємств малого та середнього бізнесу, а також великі компанії почали шукати для себе альтернативний спосіб організації робочого процесу.

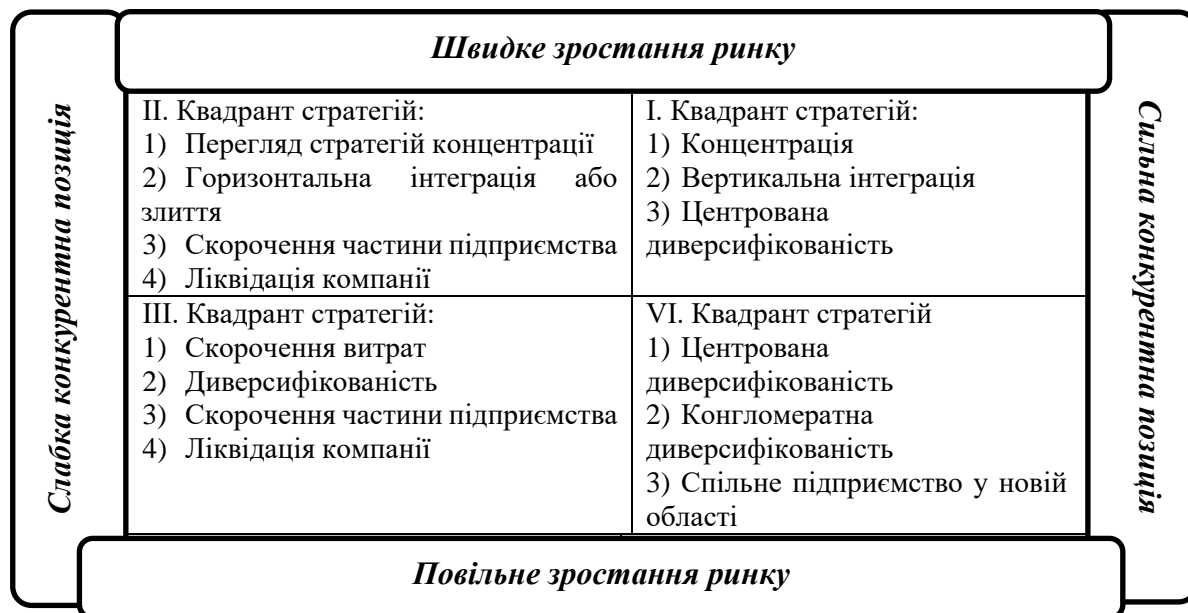
Один з найоптимальніших варіантів роботи виявився онлайн-формат. Буквально сидячи вдома, люди проводили між собою наради або бізнес зустрічі, шляхом відео-конференцій.

На сьогоднішній день, компаніям при розробці власних стратегій розвитку підприємств потрібно бути орієнтованим на сучасний ринок, спостерігаючи при цьому не тільки за своїми клієнтами, але і за діями конкурентів.

Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив її діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин. Вона полягає у встановленні довгострокової орієнтації підприємства на будь-який вид виробничої діяльності і заняття відповідного або планованого положення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Однак у реальній практиці підприємство може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Підприємство може проводити і визначену послідовність у реалізації стратегій (рис. 1).

Проаналізувавши підприємство «Десятка» можна стверджувати, що воно повинно використати стратегію диверсифікації, що передбачає розширення асортименту наданих послуг із одночасним освоєнням нових ринків.



**Рис. 1. Базові стратегії розвитку моделі Томпсона-Стріклєнда (стратегії у квадрантах перераховані в можливому порядку переваги)**

Дані напрямки диверсифікації діяльності представлені в табл. 1 разом зі пріоритетами їх виконання і коротким описом можливостей, які має отримати транспортне підприємство.

Розробка напрямків диверсифікації діяльності та необхідність їх змін і покращень під час реалізації мають ґрунтуватися на інформації з декількох джерел, які показують: бачення і надії власників та менеджерів організації, а також їх акціонерів; міжнародні тенденції в галузі, на світовому ринку; вираховування оцінок галузевих спеціалістів, зарубіжних і вітчизняних аналітиків.

Виходячи з результатів отриманого дослідження необхідно вибрати найбільш оптимальні напрямки розвитку підприємства. Для цього потрібно більш краще проаналізувати запропоновані напрямки і визначити їх економічну доцільність.

Завдяки освоєнню нового напрямку підприємство збільшить кількість водіїв і покращить їм умови праці, а також почне співпрацю з закладами харчування, за рахунок яких в майбутньому буде мати можливість отримувати додаткові доходи. Це пов'язано з тим що підприємство «Десятка» надає одночасно послуги як звичайним споживачам, так і компаніям-партнерам.

Збільшення послуг і покращення вже наявних забезпечить підприємству розвиток, за рахунок більшого охоплення ринку, появи нових клієнтів і покращення умов для робітників.

На сьогодні конкуренти уже мають аналогічні послуги, так як в компанії «Uber» є клас «Green» і в фірми «Bolt» – клас «Green». Тому додання цього класу надає змогу більш краще конкурувати з всесвітнім гігантом в сфері послуг автоперевезень на території України.

**Висновки.** Отже, управління підприємством в кризовій ситуації, а в даному випадку в умовах жорсткого карантину, потребує чітких і зважених управлінських рішень від керівництва та підтримки з боку держави. Одне з головних, це вчасно реагувати на виникаючі проблеми шляхом регулювання й координації плану дій. Чим

краще підприємство підготується до надзвичайних ситуацій, тим менше часу знадобиться для відповідної реакції на економічну кризу у майбутньому.

*Таблиця 1*

**Напрямки розвитку підприємства на засадах диверсифікації діяльності**

<b>Пріоритет</b>	<b>Напрямок</b>	<b>- Значення для підприємства</b>
1	<i>Додання класу «електромобіль»</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення клієнтської бази за рахунок клієнтів, які дбають про навколишнє середовище;</li> <li>- Залучення нових водіїв, які мають електроавтомобілі;</li> <li>- Охоплення більшої частки ринку і покращення конкурентоспроможності, за рахунок нової послуги;</li> <li>- Можливість підписання нових корпоративних договорів</li> </ul>
2	<i>Покращення класу «мікроавтобус»</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення клієнтської бази за рахунок клієнтів, яким потрібні автоперевезення більшої кількості пасажирів;</li> <li>- Залучення нових водіїв, які мають великі автомобілі для 8 і більше пасажирів;</li> <li>- Охоплення більшої частки ринку і покращення конкурентоспроможності, за рахунок покращення уже наявної послуги;</li> <li>- Покращення умов для робітників, які бажають отримувати можливість покращити свій прибуток за рахунок використання своїх габаритних авто;</li> <li>- Зниження внутрішньої конкуренції в даному класі послуг.</li> </ul>
3	<i>Створення додатку «доставка їжі»</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Охоплення більшої частки ринку і покращення конкурентоспроможності, за рахунок освоєння нового напрямку діяльності;</li> <li>- Залучення нових водіїв, які будуть займатися перевезенням заказів, з нового додатку;</li> <li>- Покращення умов для робітників, які бажають отримувати можливість покращити свій прибуток, завдяки виконання нових замовлень;</li> <li>- Додаткові можливості в майбутньому, за рахунок співпраці з іншими компаніями.</li> </ul>
4	<i>Додання класу «смарт»</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення клієнтської бази за рахунок клієнтів, які їздять самі і хочуть на цьому економити;</li> <li>- Залучення нових водіїв, які мають невеликі авто і підходять до даної категорії;</li> <li>- Охоплення більшої частки ринку і покращення конкурентоспроможності, за рахунок надання більш дешевих послуг.</li> </ul>

Щоб досягнути успіху в бізнес діяльності, забезпечити стабільність ринку в умовах постійної конкуренції потрібно зробити відповідну аналітичну роботу в усіх сферах діяльності фірми з ціллю оцінки недоліків та слабких місць, знаходження причинно-наслідкових зв'язків показників компанії, виявлення дольового рівня партнерів в кінцевих результатах. Саме ті компанії, які мають досконалу систему аналітичних досліджень, мають можливість уникнути необґрунтованих ризиків у

прийнятті підприємницьких рішень і швидко адаптуватися до різних змін ринкового середовища.

### Список використаної літератури

1. Жосан Г. В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ.* 2021. № 3. С. 179–187.
2. Жулай Г. С. Управління ефективністю діяльності підприємства як важлива складова успішного ведення бізнесу. *Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки.* 2015. № 3 (87). С. 73–80.
3. Замкова Н. Л., Бондар А. О. Управління ефективністю діяльності підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Збірник наукових праць всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції.* Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2015. С. 12–24.
4. Згурська О. М., Ващенко О. О., Гужавіна І. В. Концептуальна характеристика категоріального апарату "диверсифікація діяльності підприємства". *Економіка та держава.* 2021. № 5. С. 22–27. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.5.22.
5. Кузьомко В. М., Онищенко І. В. Стратегія підвищення ефективності господарської діяльності підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. *Економіка і суспільство.* 2016. Вип. 5. С. 170–174.
6. Саковська О. М. Диверсифікація діяльності як основа розвитку сільськогосподарських кооперативів. *Агросвіт.* 2020. № 7. С. 48–54. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.7.48.
7. Салип Ю. О. Генезис сутності конкурентоспроможності підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки».* 2012. № 4 (14). С. 74–78.
8. Цалко Т. Р., Овсюк В. О. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах економіки. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 45. С. 165–169.
9. Цогла О. О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки.* 2011. № 7. С. 147–151.