

## СЕКЦІЯ 7

# ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СПІВПРАЦІ В ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ

Беспалюк Х.М., Познякова О.І.  
Національний університет «Львівська політехніка»

### ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В ПЕРІОД КРИЗИ: ПРОАКТИВНІ МІРИ ЧИ ВИМУШЕНІ ЗАХОДИ

Підприємства намагаються освоїти нові напрямки діяльності чи запровадити нові асортиментні групи, які пов'язані чи не пов'язані з їх основною діяльністю для мінімізації ризиків на випадок різкого зменшення прибутку від основної діяльності. Рішення стосовно диверсифікації діяльності підприємства засновники чи топ-менеджери компаній приймають з різних причин: інтуїтивно відчують тенденції ринку; дотримуються рекомендацій після проведення консалтингу або внутрішнього аналізу та аудиту; під дією кризових явищ. Очевидно, що остання причина вимагає стрімкого реагування управлінської команди та здатності організації бути гнучкою та адаптивною. Зокрема, до параметрів організаційної гнучкості відносяться [1., с. 88-89]: «гнучкість використання машин, гнучкість використання праці, гнучкість обробки матеріалу, гнучкість зміни товарного асортименту, гнучкість впровадження нового товару; гнучкість зміни товару».

У 2020 році світова економіка перебуває в турбулентному стані, у зв'язку з пандемією Covid-19. Наслідки, які були зумовлені ізоляцією людей та закриттям цілих галузей економіки (наприклад, сфери відпочинку та розваг) мають глобальний характер. ««Глобальний» від латинського «globus» або від французького «global» – всесвітній, загальний. Тобто в буквальному значенні глобалізація є всесвітнім поширенням явищ та процесів» [4., с. 115].

Американська консалтингова компанія Edelman провела масштабні опитування з 23 до 26 березня 2020, в якому взяли участь 12 тис. респондентів з Бразилії, Канади, Китаю, Франції, Німеччини, Індії, Італії, Японії, Південної Африки, Південної Кореї та США. Результати опитування наступні [2]:

«Понад 70% споживачів готові назавжди відмовитися від товарів і послуг тих компаній, які ставлять на перше місце власний прибуток, а не захист людей. Серед опитаних: 81% сказали, що будуть довіряти бренду в майбутньому, якщо він буде розділяти цінності суспільства; 37% респондентів підтвердили, що вперше купили товари чи послугу компанії, яка проявила емпатію і показала себе інноватором підчас пандемії. Більше половини (55%) згодні, що загалом бізнес-середовище швидше і більш ефективно реагує на ситуацію, зв'язану з пандемією, ніж органи влади».

Також криза часто показує, що з товарів і послуг є необхідним, зокрема, в довгостроковій перспективі, а від чого – можна відмовитися.

Класичним прикладом горизонтальної диверсифікації є компанія Crocs, яка називає себе світовим лідером у виробництві інноваційного взуття сегменту Casual для: повсякденного носіння дорослих обох статей та дітей; використання як робочого взуття працівниками: ресторанів, готелів, магазинів та закладів охорони здоров'я.

Підчас пандемії компанія змушена була закрити свої магазини в 125 країнах світу, проте активно продовжувала інтернет-торгівлю. Особливих заходів по підтримці медичних працівників, які є частиною споживачів їх другого напрямку, компанія не здійснила, хоча це було б доречним в ситуації, яка склалася.

З іншого боку: «Бізнес може скільки завгодно говорити про те, як він дбає і переживає про вас, але якщо його продуктом неможливо користуватися в новій карантинно-кризовій

реальності, то, навіть, сама співчуваюча комунікація не спрацює» [3], – стверджують бренд-лідери Fedoriv Agency, які займаються рекламою таких провідних компаній як Rozetka і WOG.

На нашу думку, інтернет-магазин Rozetka дуже влучно підсилив свою діяльність соціальними проектами, які виділив в окремий напрямок: «Наша відповідь на Covid»:

- безкоштовна доставка товарів у відділення Укрпошти до кінця карантину, якщо замовлення перевищує 500 грн.;

- співпраця із фондом «Життєлюб», «Новою поштою», та соціальними службами міст у реалізації проекту допомоги літнім людям (продуктові набори для Ба та Ді);

- допомога малому відчизняному бізнесу через маркування: «Підтримуй українське» на товарах виготовлених в Україні. Також Rozetka веде окремий розділ на сайті, де розказує про малі, але важливі компанії, яким зараз потрібна підтримка.

Інтернет-магазином Rozetka не відійшов від свого основного напрямку діяльності – торгівлі товарами. Важко не зауважити, що виробничі підприємства в період кризи мають менше маневрів до змін. Адже, щоб здійснити швидке перепрофілювання діяльності чи освоєння нового напрямку, потрібно мати достатньо обігових коштів та резервного капіталу. Тому важлива державна підтримка у вигляді дотацій, спеціальних програм, податкових канікул особливо для тих підприємств, які крім формування доданої вартості у своїй продукції демонструють високий рівень соціальної відповідальності в поєднанні з диверсифікацією продукції. Наприклад, виробники теплиць для аграріїв почали робити захисні скафандри та місця для перевезення інфікованих людей, і одержали дотації для реалізації цього проекту. Для підприємств, що не можуть концептуально та техніко-технологічно бути дотичними до сфери охорони здоров'я чи життєзабезпечення людей важливо опрацювати нові та розвивати набуті за час карантину споживчі канали для диверсифікації збуту. Деякі експерти висловлюють думку, що споживачів треба буде просити купити товар чи послугу після повного закінчення карантину. Лиш, не слід забувати, що, навіть, якщо потенційні споживачі будуть платоспроможні, то в них буде певна місткість по задоволенні таких «бізнес-прохань».

Відкритим залишається питання, як компаніям, особливо носіям бренду, не втратити основний ринок збуту. Адже будь-яка диверсифікація рідко передбачає два і більше повноцінних напрямки. Зазвичай, є лідери в бізнес-портфелі, та й в товарному асортименті. На нашу думку, варто дотримуватись наступних стратегій:

- пропонувати нові рішення, а не тільки трансакцію купівлі-продажу;
  - постійно комунікувати з клієнтами;
  - співпрацювати з іншими компаніями, державними установами, громадськими організаціями;
  - постійно досліджувати потреби клієнтів і шукати способи їх забезпечення, проявляти турботу до проміжних та кінцевих споживачів на всіх етапах ланцюга створення вартості;
  - переглянути корпоративну внутрішню культуру та акцентувати на підтримці працівників в умовах дистанційної роботи і в тих реаліях, коли їх діти залишаються вдома; забезпечити належні умов праці для працівників, що працюють офлайн, та відповідні умови при вимушеному звільненні працівників (прикладом є лист CEO компанії AiRbnb).
- Все це сприятиме об'єднанню працівників всіх рівнів над спільною ідеєю – диверсифікацією продукції, послуг в умовах глобальних змін.

1. Комаринець С.О., Поплавська Ж.В. Гнучкість організації: Монографія. Х.: В.Д. «ІНЖЕК», 2012. 268 с.

2. Оновлення барометра Edelman: довіра та пандемія Covid-19. URL: <https://www.edelman.com/research/trust-2020-spring-update>

3. Кому потрібна ваша емпатійна комунікація, якщо продукт не готовий до нової реальності. URL: <https://ain.ua/2020/05/18/produkt-i-novaya-realnost-fedoriv-agency/>

4. Петруня В.Ю. Ризики маркетингової діяльності: вплив глобалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. Суми: ТОВ „ВТД „Університетська книга”, 2012. № 1. С. 114-122.