

ЛІТЕРАТУРА

1. Аналітична та статистична інформація. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/view>.
2. Білявська Ю., Варавя В. Фахівець епохи інновацій: сценарії розвитку ринку праці - Foreign trade: Economics ..., 2022 - URL: <https://scholar.google.com.ua/scholar>.
3. Гетьман О.О. Інноваційний механізм регулювання ринку праці: монографія- 2018 - 212.1.86.13 URL: <https://scholar.google.com.ua/scholar?start=20&q>.
4. Ємельяненко Л.М. Формування та регулювання новітніх форм зайнятості в Україні / Л.М. Ємельяненко // Український соціум. – 2015. – №1 (52). – С. 82-89.
5. Колот А.М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 4. – С. 4–9.
6. Лісогор Л.С. Трансформація ринку праці: можливості реалізації інноваційних змін в сучасних умовах - Вісник Прикарпатського університету. Серія, 2015 - URL: [https://scholar.google.com.ua/scholar?start=20&q](http://irbis-nbuv.gov.ua/https://scholar.google.com.ua/scholar?start=20&q).
7. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір : кол. моногр. / НАН України ; Інститут демографії та соціальних досліджень / за ред. Е.М. Лібанової. – К. : Ін-т демографії та соц. досліджень, 2008. – 316 с.
8. Опендатабот. URL: <https://opendatobot.ua/analytics/foronomics-2023-12>.
9. Регіональний бізнес в Україні: досвід, можливості та перешкоди. Київстар Бізнес. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/regionalnij-biznes-v-ukrayini-dosvid-mozhливosti-ta-pereshkodi>.
10. Яценко Л. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az_regrinkipraci_04032024.pdf

УДК 338.33

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА, ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Бойко Р. В.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Приватного вищого навчального закладу
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука» (м. Рівне, Україна)*

Науковий керівник: Гончаров Ю. В.,

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту
Приватного вищого навчального закладу
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука» (м. Рівне, Україна)*

Анотація. У статті досліджено поняття диверсифікації, як збільшення видів діяльності на певних напрямках, що стає одним з інструментів соціально економічного розвитку країни і регіонів.

Розглянуто процес реструктуризації підприємства на основі формування стратегії диверсифікації. Така реструктуризація проводиться на тих підприємствах, які опинилися в кризовій ситуації та їм необхідне коригування стратегії.

Ключові слова: диверсифікація, стратегія, кризовий стан, інновації, бізнес-процеси, реструктуризація.

Abstract. *The article examines the concept of diversification as an increase in activities in certain areas, which is becoming one of the instruments of socio-economic development of the country and regions. The article considers the process of enterprise restructuring on the basis of formation of the diversification strategy. Such restructuring is carried out at those enterprises that are in a crisis situation and need to adjust their strategy.*

Keywords: *diversification, strategy, crisis, innovation, business processes, restructuring.*

Постановка проблеми. Розвиток української економіки характеризується активізацією економічних відносин в країні та регіонах. Вона проявляється у розширенні програмних заходів щодо розвитку галузей сільського господарства, у розробці підходів до визначення бюджетних коштів та кредитних ресурсів, що одержують різні категорії сільськогосподарських товаровиробників. Під впливом змін у сільському господарстві розвиваються процеси диверсифікації, що супроводжуються розширенням і зміною внутрішньогалузевих та міжгалузевих зв'язків. Диверсифікація стає для багатьох регіонів одним із інструментів соціально-економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні аспекти процесу диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств розглянуті у працях, як у вітчизняних так і зарубіжних авторів: Вітковського О.С., Германюк Н.В., Данкевич В.С., Зінчук Т.О., Корінько М.Д., Ткачука В. І. та багатьох інших.

Мета та завдання дослідження. Основною метою дослідження, є розкриття суті реструктуризації підприємства, як процесу підвищення конкурентоспроможності продукції, якісне поліпшення бізнес-процесів підприємства, зниження витрат, підвищення економічної ефективності функціонування всіх виробничо-господарських підрозділів підприємства.

Результати досліджень. За умови кризового стану економіки в економічно нестійких сільськогосподарських організаціях кризові, складні ситуації йдуть одна за одною. Для вирішення проблем відновлення стійкості потрібно змінити стиль керівництва та розробку регулюючих впливів (рішень, вказівок, розпоряджень).

Зміна господарських механізмів пов'язана із запровадженням нових регламентів (нових правил гри), делегуванням повноважень, зміною бізнес-

процесів, реінжинірингом (повним перепрофілюванням виробництва), покращенням координації та співробітництва. Це радикальні зміни, тут необхідна ефективна система мотивації співробітників до змін [1].

Управління інтелектуальними активами пов'язане із застосуванням інноваційної моделі господарювання, зі зростанням кваліфікації працівників (в організаціях із нормальною стійкістю) або вкладенням коштів у підготовку кадрів певної спеціалізації в умовах диверсифікації виробництва (при переході від нормальної до абсолютної стійкості).

В управлінні змінами використовуються два підходи: еволюційний (головним є зміна працівників, їх поглядів, ціннісних уявлень, моделей поведінки) та революційний (реінжиніринг та інновації). Основними видами технологій управління змінами є: цільове управління змінами, проектна технологія, реформування окремих ділянок та введення паралельної структури.

Цільове управління здійснюється у самостійних підприємствах та інтегрованих структурах, що приєднують до себе підприємства з нормальною організаційною стійкістю. Інтегровані підприємства що приєднують себе кризове підприємство, зазвичай, використовують проектні технології, введення паралельної структури. Таким чином, оздоровлення підприємства проводиться насамперед його реструктуризацією, що відрізняється залежно від типу кризи його масштабів.

Процес реструктуризації передбачає послідовну реалізацію наступних основних етапів:

- аналіз усіх напрямків виробничо-господарської діяльності підприємства з погляду реалізації його стратегії;
- вибір та обґрунтування стратегії розвитку підприємства на 10-20 років (можливо більш довгострокову перспективу);
- прогноз основних економічних показників із розбивкою по п'ятирічках;
- формування плану (алгоритму) реалізації стратегії підприємства на весь період бізнес-плану на 3-5 років;
- реалізація обраної стратегії.

Реструктуризація підприємства передбачає кілька концептуальних підходів до цього процесу: покращення бізнес-процесів; перебудова бізнес-процесів; реінжиніринг бізнес-процесів [2].

Поліпшення бізнес-процесів передбачає, перш за все, вдосконалення взаємовідносин з покупцями, який включає процеси від вивчення продовольчого ринку до формування ефективних каналів товароруку. Така реструктуризація передбачає створення служби маркетингу, а також відділу чи тимчасового творчого колективу щодо здійснення інновацій, вона запобігає виникненню кризи результатів. Потрібно створення фінансового відділу з метою професійного управління грошовими потоками. У малих

підприємствах навичками управління грошовими потоками, управління доходами та витратами має опанувати сам керівник. Можна використовувати з цією метою консультаційні служби, але, по-перше, фінансові консультації не є дешевими послугами, по-друге, при цьому знижується оперативність та ефективність прийнятих рішень, і по-третє, відбувається витік конфіденційної фінансової інформації.

Така реструктуризація є доцільною для тих аграрних підприємств, які випускають конкурентоспроможну продукцію за сучасними технологіями (де відпрацьовано товарну стратегію). Створює нові служби керівництво тих підприємств, які планують своє економічне зростання та запобігають появі кризових ситуацій [2].

Розбудова бізнес-процесів. У разі застосування цього виду реструктуризації відбувається виявлення надлишкових та малоефективних процесів та розробляється програма зі звільнення від них. Скорочуються ті підрозділи та служби, без яких можна обійтись. На наявних площах та потужностях освоюють нові види продукції. Така реструктуризація проводиться на тих підприємствах, які опинилися в кризовій ситуації та їм необхідне коригування стратегії. Вони звільняються від «баласту», і розвивають лише прибуткові види діяльності, виробляють лише продукцію, що користується на споживчому ринку. Багато підприємств побачили як баласт на початку реформ галузі тваринництва. Але при цьому настала структурна криза, сівозміни деформовані, підвищився рівень деградації земель, знижується родючість, фуражне зерно не знаходить збуту. Тому перетворення технологічних процесів у бізнес-процеси мають бути науково обґрунтованими.

Реінжиніринг бізнес-процесів. Даний вид реструктуризації має найбільш революційний характер, що передбачає зміни в існуючих технологіях та організаційних структурах, повне перепрофілювання виробництва. Застосовується для запобігання структурній кризі. Цей шлях вимагає великих капітальних вкладень, отже обов'язкового залучення інвестицій. Але саме такий шлях є єдиним можливим для виживання багатьох підприємств. Реструктуризація на таких підприємствах має мати інноваційний характер [3].

Пропонується такий вибір стратегії інноваційної модифікації реструктуризації, яка здійснюється у наступній послідовності:

1. Проводиться аналіз безпосереднього оточення (вивчається попит, наявність постачальників). Цим займається служба маркетингу, створення якої є необхідною усім підприємствах агропромислового комплексу. Реалізація виробленої продукції без посередників дозволяє збільшити прибутки підприємств на 25-40%.

2. Проводиться аналіз макрооточення (соціально-економічний розвиток, правове регулювання, рівень розвитку технології у галузі тощо).

Результати аналізу дають змогу правильно визначити види продукції, встановити ціни, відкоригувати договори з контрагентами.

3. Проводиться комплексний аналіз підприємства (аналіз забезпеченості ресурсами, випуску продукції та рівня використання виробничого потенціалу, рівня застосовуваної технології та конкурентоспроможності своєї продукції). Робиться висновок про необхідність вибору більш ефективних для обробітку культур, обсягу та якості продукції, що виробляється, відповідно до ринкового попиту та наявності конкурентів.

4. Здійснюється вибір технології та визначається необхідність придбання ресурсів відповідно до обраної технології. Здійснюється вибір постачальників сировини та матеріалів.

5. Визначається концепція розвитку підприємства. При цьому встановлюються пріоритети та стратегія розвитку підприємства, умови взаємин із постачальниками та покупцями, вибір конкурентних стратегій. Перевага віддається наступаючим стратегіям, а не оборонним. Яка з стратегій, що наступають (атака сильних сторін конкурента, атака слабких сторін конкурента, випереджувальні удари та ін.) буде обрана, залежить від фінансових ресурсів підприємства.

6. Складається інноваційний бізнес-план, у якому передбачається не лише впровадження нових сортів культур чи порід тварин, нових технологій, а й обов'язково прораховується ефективність цих впроваджень, а також джерела фінансування інновацій. Складання бізнес-плану необхідне при отриманні інвестиційного субсидованого кредиту за участю організації реалізації цільової програми.

7. Вибір фінансової стратегії та залучення інвесторів. При цьому прораховується співвідношення та рівень власних та залучених фінансових ресурсів, які забезпечать максимальне отримання прибутку за збереження фінансової стійкості підприємства [4].

При цьому пропонується виділити такі групи інноваційних стратегій:

- товарна інноваційна стратегія, що є системою інноваційних стратегічних рішень, визначальних номенклатуру, обсяг і якість своєї продукції. У сільському господарстві при визначенні товарної стратегії важливо враховувати не лише ринковий попит на окремі види продукції, а й те, як зберегти наукову систему сівозмін сільськогосподарських культур та оборотів стада сільськогосподарських тварин, а також передбачити повне та раціональне використання наявного земельного, трудового, фінансового, інформаційного потенціалу, забезпечуючи у своїй природоохоронні заходи.

- ринкова інноваційна стратегія, що є системою інноваційних стратегічних рішень, визначальних способи поведінки підприємства на товарному ринку (враховується вплив як вітчизняних конкурентів, а й інтервенція зарубіжних постачальників продовольства);

- ресурсна інноваційна стратегія, що є системою інноваційних стратегічних рішень, визначальних методик управління ресурсами підприємства;

- технологічна інноваційна стратегія, що є системою інноваційних стратегічних рішень, визначальних динаміку розвитку технології підприємства. Вибір технології обов'язково забезпечується забезпеченням збалансованих ресурсів;

- інвестиційно-фінансова інноваційна стратегія, яка є системою інноваційних стратегічних рішень, що визначають тип і структуру залучення, накопичення та витрат фінансових ресурсів;

- соціальна інноваційна стратегія, що є системою інноваційних стратегічних рішень, що визначають тип та структуру колективу працівників підприємства, і навіть управлінську структуру та взаємовідносини окремих служб і підрозділів;

- інноваційна стратегія управління, що є системою інноваційних стратегічних рішень, що визначають характер управління підприємством при реалізації обраної інноваційної стратегії.

Дані інноваційні стратегії можна застосовувати як для окремих підприємств різних галузей, а й цілих систем підприємств, таких, наприклад, як агрохолдинги, до складу яких сільськогосподарські підприємства входять як дочірні структури.

Висновки. Реструктуризація в аграрному секторі, заснована на раціоналізації структури виробництва, забезпечує його стійкість, дозволяє покращити екологічну обстановку, наситити ринок товарами, послугами, подолати локальний монополізм переробних підприємств, задовольнити потреби населення різних соціальних груп із диференційованим рівнем доходів, формує здорове конкурентне середовище.

ЛІТЕРАТУРА

1. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : моногр. Х.: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2018. 328 с. 2. Кривицька Н. Ю., Громова А. С. Стратегія диверсифікації виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/354/343> (Дата звернення: 10.04.2024). 3. Скоробогатов М. М., Куцерубова О. І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. URL: http://www.evd-journal.org/download/2011/2011-3/Ek_visnyk_3_2011-18-21.pdf (Дата звернення: 10.04.2024). 4. Травіна Т. Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львів. держ.ун-ту: Економіка АПК*. 2010. № 2. 689 с.