

Хмелевський С. М., к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці
Національний університет «Чернігівська політехніка» (м. Чернігів, Україна)

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ДЛЯ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ КОРОНОВІРУСУ

На початку березня 2021 року Прем'єр-міністр Денис Шмигаль констатував нову хвилю захворюваності на COVID-19 в Україні і анонсував можливий жорсткий карантин, якщо ситуація погіршуватиметься. Третю хвилю від початку виявлення захворювань на коронавірус! За таких умов навіть найстійкіші вітчизняні підприємці, що пережили, хоч і зі значними фінансовими втратами, дві попередні хвилі почали по новому розуміти народну мудрість «Не клади всі яйця до одного кошика!». Науковим виразом цієї народної мудрості є поняття диверсифікації.

Термін «диверсифікація» має іншомовне походження й формується з двох латинських слів «diversus» – різний і «facere» – робити. В науковій літературі він має різні тлумачення, стосовно до сфери застосування. Проте, найбільш цікавим для нас буде таке визначення – «загальна ділова практика, направлена на розширення номенклатури товарів і послуг та/або географічної території, для того, щоб розподілити ризик і знизити залежність від циклічності бізнесу» [4].

Саме диверсифікація дозволить підприємцям вийти з зони ризику, тобто складу тих господарюючих суб'єктів, що хронічно потерпають від обмежень та «локдаунів», спрямованих на зниження масових захворювань на COVID-19.

Досвід численних попередніх «локдаунів» показує, що сфери бізнесу умовно поділяються на дві групи (див. табл.1).

Таблиця 1 – Поділ сфер бізнесу залежно від ризику ймовірного зараження COVID-19

Зона ризику	Безпечна зона (з певною часткою умовності)
Заклади громадського харчування (бари, ресторани, кафе), крім роботи з адресної доставки замовлень, замовлень на виніс і закладів харчування в аеропортах	Торгівля продовольчими товарами
	Торгівля паливом, харчовими продуктами на торговельних площах, не менш як 60% яких призначено для торгівлі такими продуктами
Торговельно-розважальні центри, крім прийому відвідувачів у продовольчих магазинах	Торгівля засобами зв'язку, ветеринарними препаратами, кормами, насінням, засобами захисту рослин
Суб'єкти господарювання, які працюють у сфері торговельного і побутового обслуговування населення	Аптеки та ветеринарні аптеки
	Медичні заклади
	Ремонт і техобслуговування транспорту
Заклади культури та проведення культурних масових заходів, крім роботи історико-культурних заповідників, здійснення кіно- та відеозйомки, за умови обмеження доступу до місця зйомки сторонніх осіб та використання персоналом засобів індивідуального захисту	АЗС без зон харчування
	Робота перукарень та салонів краси за попереднім записом
	Банки і банкомати
	Поштові відділення

Спортивні зали, фітнес-центри, басейни, крім відвідування спортсменами національних збірних команд України та їх тренерами за умови дотримання відповідних санітарних і протиепідемічних заходів	Надання фінансових послуг, діяльності з інкасації та перевезення валютних цінностей, діяльності автозаправок, операторів поштового зв'язку
Непродовольчі ринки	Спортивні заходи без глядачів
Заклади освіти, крім закладів дошкільної освіти та спеціальних закладів освіти	Хостели та готелі (з обмеженням часу подачі сніданку)

Джерело: складено авторами на основі [3]

Однак не всяка диверсифікація – панацея від запроваджуваних державою обмежувальних заходів чи то «локдаунів». За своєю природою вона може бути зв'язаною (концентричною) та незв'язаною (конгломератною). Перший варіант, нажаль, це не вихід з зони ризику. Наприклад, кафе хоч буде варити каву з мелених зерен хоч готувати її з гранульованих напівфабрикатів все одно не зможе пригощати нею своїх відвідувачів у зручному затишному приміщенні в дружній тісній компанії.

Незв'язана ж, фактично, то є заходи щодо виробництва докорінно нових товарів, освоєння нових ринків. Саме вона дозволить підприємцю покинути зону ризику. Нажаль, швидко диверсифікувати свою діяльність за цим варіантом навряд чи вдасться, оскільки виробництво докорінно нових товарів, освоєння нових ринків тісно пов'язано зі зміною факторів виробництва, традиційно до яких належать земля, капітал і праця [2]. Останній фактор можна відносно швидко змінити, а от земля і капітал потребують значно більше часу, що дає можливість говорити саме про стратегію.

Стратегія незв'язаної диверсифікації може мати дві похідні стратегії:

- 1) стратегія входження до нової галузі;
- 2) стратегія диверсифікації у неспоріднені галузі.

Перша являє собою систему заходів і дій щодо здобуття позицій у новій для підприємства сфері діяльності (галузі) [1]. Ця стратегія ефективна за: а) наявності достатнього часу для її реалізації; б) байдужості конкурентів до спроб новачка здобути позиції на ринку; в) наявності у підприємства необхідного досвіду для ефективного функціонування; г) відсутності ризику виникнення негативного співвідношення попиту і пропозиції в галузі через створення нових виробничих потужностей; д) можливості уникнення конкуренції із сильнішими підприємствами.

Друга – система планів і дій підприємства щодо проникнення у стратегічно невідповідну, порівняно з умовами його функціонування, галузь [1]. Успіху досягають підприємства, діловій культурі яких притаманні: а) ефективне проникнення у нові сфери діяльності, які можуть забезпечити швидку віддачу вкладеного капіталу; б) прогнозування і уникнення ризиків; в) системний контроль роботи підрозділів, грамотне керівництво ними з метою підвищення ефективності диверсифікованості, що вимагає експертного досвіду у вирішенні різноманітних проблем, виробленні стратегії розвитку, прийнятті оперативних і рішучих заходів для їх реалізації.

Тож шанс не загинути від хвиль пандемії коронавірусу безумовно є. Однак діяти треба швидко й рішуче.

Список використаних джерел

1. Берницька Д.І. Стратегія підприємства. Навч. посіб. Тернопіль, 2012. 231 с.
2. Горлач М.І. Економічна теорія. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 532 с.

3. Про встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2: Постанова КМУ від 9 груд. 2020 № 1236. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1236-2020-n>.

4. Термінологічний словник з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та корупції / Чубенко А. Г., Лошицький М. В., Павлов Д. М., Бичкова С. С., Юнін О. С. К.: Ваїте, 2018. 826 с.

Чорна К. В., здобувачка вищої освіти 1 курсу, гр. МУПп-201
Ремньова Л. М., к.е.н., професор
Національний університет «Чернігівська політехніка»

НОВІ ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПАНДЕМІЇ

Світ вже ніколи не буде колишнім, пандемія COVID-19 істотно змінила життя всього людства, змусила пристосовуватися до динамічних змін та виживати. Ресторанний бізнес є одним із секторів економіки України, якому коронавірусна інфекція завдала величезних збитків. Успішно продовжують свою діяльність лише ті заклади, які змогли пристосуватися до швидких та непередбачуваних змін VUCA-світу. Перед HR-менеджерами та власниками ресторанного бізнесу постали питання не тільки щодо збереження персоналу, а й підтримки його фізичного та психічного стану. Якщо проаналізувати вакансії на сайті rabota.ua після введення карантинних обмежень, можна дійти висновку, що заробітна платня половини працівників ресторанного бізнесу істотно знизилася, й лише 7% пошуковців персоналу залишили такі ж умови роботи для своїх кандидатів, як і до карантину.

Виокремимо основні проблеми в управлінні персоналом, що виникли у зв'язку з обмеженнями через COVID-19:

- дезорієнтація, паніка та страх працівників втратити роботу;
- неготовність до швидких та непередбачуваних змін;
- відсутність у персоналу навичок роботи з новими технологіями;
- страх співробітників за своє фізичне здоров'я, що негативно відображається на психічному стані;
- відсутність чіткого плану дій при введенні чергових обмежень;
- нерозуміння нових віянь у бізнес-процесах у світі;
- відмова персоналу від інновацій та діджиталізації.

Коронавірус не дав часу для розробки нових стратегій розвитку підприємств ресторанного бізнесу, а тому HR-менеджерам та керівникам довелося діяти у режимі реального часу, адаптуючись до нових викликів. COVID-19 змусив прискорити та реалізувати тенденції сучасного світу (наприклад, мобільні замовлення, робота на виніс, доставка). Тому одним із завдань для менеджерів є зосередження працівників на роботі з новими технологіями та підготовка їх до діджиталізації бізнес-процесів (наприклад, обробка замовлень через мобільні додатки). Дуже важливим є безперервне навчання персоналу.

У ситуації пандемії здоров'я та безпека персоналу є найважливішим для власників ресторанного бізнесу, особливо, коли двері закладів відчинені для відвідувачів. Необхідним з боку керівників є забезпечення працівників високим рівнем гігієни, дотриманням