Жегус О., д-р екон. наук, проф.
професор кафедри маркетингу, управління репутацією
та клієнтським досвідом
Державний біотехнологічний університет
elena.gegus@gmail.com

СТРАТЕГУВАННЯ ЯК ДРАЙВЕР ЗМІН В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. *Розкрито нову парадигму стратегування як драйверу змін в організації для забезпечення її функціонування та подальшого розвитку в умовах нової нормальності. Процеси, події та явища, що відбуваються, зумовлюють необхідність переосмислення та нового уявлення реальності і реактивного реагування шляхом прийняття проактивних управлінських рішень щодо змін для освоєння виявлених або створених нових можливостей.*

Ключові слова: *стратегія, стратегування, зміни, стратегема, нова нормальність.*

«Дуже креативний, мислить вільно і нестандартно» – так гласить заголовок інтернет-ресурсу, характеризуючи Героя нашого часу, Головнокомандувача Збройних сил України Валерія Залужного [1]. В умовах обмежених ресурсів, надзвичайно високого рівня небезпеки та ризику, саме грамотне управління і створення потужної команди, силами якої розробляються нестандартні і переможні стратегії, досягається перевага та створюються умови для просування ЗСУ і перемоги. Події 2022 року змусили згадати, що теоретична база стратегування та первинні знання зі стратегічного управління зародилися у військовій сфері. Наразі відбувається їх трансформація та розвиток відповідно до сучасних викликів, унаслідок чого вони набувають нових сенсів.

Необхідність підтримання функціонування держави у період війни, зумовила формування ще одного, не менш важливого фронту – економічного. Здавалося б бізнес почав відновлюватися після наслідків боротьби з пандемією, і вже нічого не зможе його зупинити. Але чергове потрясіння, яке стало ще більшим викликом показало розгубленість управлінців та власників бізнесів, втрату більшістю з них надій і відмову від боротьби. Якщо повна зупинка або призупинення функціонування суб'єктів господарювання на територіях, на яких ведуться військові дії, та тимчасово окупованих є зрозумілим і не потребує додаткових пояснень, то та складна ситуація, яка створилася на більш безпечних територіях, зумовлена шоком, повільністю реагування, низькою здатністю до прийняття адаптивних чи проактивних рішень і управління в критичних умовах.

Події 2019-2020, 2022 років засвідчили, що кризові потрясіння стають частішими, з важко прогнозованими наслідками щодо термінів та глибини їх впливу. І теза щодо питання наступного руйнівного і поки що безіменного спалаху, це не питання «чи» – чи буде він, а питання «коли» – коли він буде [2]. Динамічні та глибинні зміни стали атрибутом нової нормальності, і готовність до них є не необхідністю, а невід'ємною вимогою сучасного управління. Проте у вітчизняному реальному секторі економіки наслідки негативних подій сприймаються більшістю керівниками та власниками бізнесу як криза, крах, провал, а їх масштаби – як катастрофа, що неминуче призводить до несприятливих ситуацій. Така «сліпота» та страхи зумовлюють хаос, дестабілізують діяльність підприємств, нівелюють усі їх досягнення та результати. Очікування, що ситуація сама собою вирішиться і рішення тільки після цього відновлюватися, причому за старими принципами і технологіями, утворюють ще більшу прірву між спроможністю підприємства функціонувати і можливостями та умовами зовнішнього середовища. Важливо розуміти і бачити, що в кожній групі чинників макросередовища (політико-правових, економічних, соціально-демографічних, науково-технічних, культурних, природного характеру) мають місце асинхронні зміни і впливи, як позитивні, так і негативні. Тому управлінцям важливо чітко

усвідомлювати загрози, а ще більш важливо шукати і знаходити в змінах і наслідках нові можливості.

Військова агресія стала драйвером інтеграційних процесів України, свідченням цього є прискорення руху до активного включення в економічне середовище Євросоюзу і відкриття нових ринків для вітчизняних товаровиробників і надавачів послуг на основі цифрових технологій. Європейський бізнес та звичайні люди позитивно сприймають українські товари та послуги, готові купувати їх і тим самим сприяти підтримці у боротьбі за незалежність та суверенітет. Ураховуючи зазначене, в умовах суттєвого зменшення місткості вітчизняного споживчого ринку виникають нові можливості, пов'язані з переорієнтацією на експорт українських товарів та послуг.

Для допомоги вітчизняним підприємцям в експортній діяльності в межах проекту «Дія. Бізнес» окремо створено онлайн-платформу, яка об'єднує всю актуальну та необхідну інформацію щодо аналізу ринків світу, огляди індустрій, торговельні місії та міжнародні виставки, інструменти для пошуку партнерів. На платформі розміщено аналітику накшталт «Експорт агрокультур у вересні 2022 року», довідкові матеріали - «Дотримання стандартів ЄС щодо енергоефективності», постійно оновлюються та публікуються «Дайджести запитів на партнерство для експортерів», які включають інформацію щодо тендерних можливостей в країнах ЄС в рамках Угоди про публічні закупівлі Світової організації торгівлі, а також про запити на партнерство від іноземних компаній. Крім інформаційних матеріалів онлайн-платформа містить навчальні матеріали (Ґайд з використання маркетингових онлайн-інструментів для експортерів) та освітні онлайн-курси (Просування власного бренду на Amazon, ETSY, Shopify та eBay, Як відкрити магазин на Shopify за 15 хвилин)[3].

Прикладом успішного кейсу використання можливості масштабуватися шляхом освоєння ринків інших країн є Львівська SMM-агенція «Hmara agency» [4]. Їх історія успіху почалася з пошуку ідей щодо виживання в умовах не просто падіння, а відсутності попиту вітчизняних клієнтів на їх послуги з початку військової агресії. Після двотижневої зупинки командою працівників було проведено брейншторм для пошуку нових можливостей для SMM-агенції. У результаті було усвідомлено, що попит на їх послуги з боку вітчизняного, зокрема й локального бізнесу буде низьким. В командному обговорені ситуації народилася ідея виходу на міжнародний ринок, використовуючи сучасні цифрові технології. Ураховуючи обмеження, пов'язані зі знанням іноземних мов, вирішили шукати клієнтів серед українців, які мають бізнес за кордоном. Обраний маркетинговий інструмент – таргетована реклама послуг SMM-агенції для українських діаспор за кордоном. Для реалізації ідеї розробили відповідний креатив та запустили рекламу в соціальних мережах; розмістили інформацію у чатах, на сайтах діаспор; організували та провели онлайн-зустрічі з українськими підприємцями. У результаті реалізації нової стратегії отримали замовлення на два проекти запуску соціальних мереж: перший – для будівельної кампанії в Японії, другий – для салону краси в Нью-Йорку. По мірі стабілізації ситуації вирішили відновлювати попит на послуги агенції в Україні. Для бізнесу із «гарячих точок» запропонували спеціальний пакет послуг зі знижками, намагалися далі приваблювати локальний бізнес. Поряд з цим запустили креативно-волонтерський проект, у межах якого розробляли та продавали патріотичні стікер-паки з популярними воєнними мемами, весь дохід від реалізації яких відправляли у фонд «Повернись живим», що сприяло покращенню іміджу та збільшенню трафіку цільової аудиторії в соціальні мережі.

Іншим прикладом виходу із патової ситуації є кейс Хлібзаводу «Кулиничі», який разом з розвинутою фірмовою роздрібною мережею до війни був лідером регіонального ринку з виробництва та продажу хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів. По території, на якій був розташований завод у Харківській області, велися постійні обстріли, снаряди попадали і на територію підприємства, руйнуючи його цехи та обладнання. Для порятунку підприємства було прийнято рішення щодо передислокації його у більш

безпечний регіон на захід України. Хоча завод отримав значні втрати, але залишилося головне – ефективна бізнес-модель, конкурентоспроможні технології, лідерські амбіції та відданний і високопрофесійний персонал. Стартувало будівництво нового підприємства у Львівській області. За інформацією департаменту економічної політики Львівської облдержадміністрації на новому підприємстві, що будується, обов'язково будуть бомбосховища. На заводі працюватимуть 3 000 робітників, причому 500 з них переїдуть з Харківщини, інших 2500 набиратимуть з місцевих [5]. Відповідно до відпрацьованої бізнес-моделі планується відкрити близько 200 фірмових точок-пекарень "Кулиничі" з цілодобовим обслуговуванням в кожному населеному пункті Львівщини. Відповідно до офіційної інформації завод у Харкові працюватиме й надалі, незважаючи на будівництво у Львові", а фірмовий хліб і буде постачатися до харківської роздрібної мережі. Таким чином, для порятунку підприємства було знайдено і використано нову можливість освоєння іншого регіонального ринку з подальшою перспективою виходу на національний ринок, і каталізатором даної стратегії розвитку стала війна, що зумовила значні загрози та втрати.

Наведені кейси є прикладом ефективного стратегування в умовах критичної ситуації. Не усвідомлюючи того, але базуючись на інтуїції, професійному досвіді, особистих амбіціях лідерів цих компаній, драйву команди здійснено переорієнтацію на основі нового уявлення реальності, що дозволило знайти проривні стратегічні рішення. Отже стратегування в умовах нових викликів, перш за все, потребує адекватної оцінки і сміливого сприйняття ситуації, миттєвого реагування та прийняття конструктивних управлінських рішень, спрямованих на пошук нових перспектив і можливостей їх реалізації.

Хоча інформаційні шуми як про наближення пандемії коронавірусу та її швидкого поширення і карантинних заходах боротьби з нею, так і про підготовку до військового наступу на Україну, були постійними в інформаційному середовищі, людський фактор працював не на користь бізнесу. Люди не очікували, що їх безпосередньо торкнеться те чи інше лихо, сподівалися на щасливий випадок. Недооцінили ситуацію більшість управлінців та володарів бізнесу. І в 2020 році, і в 2022 ефект несподіванки спрацював як ступор, люди опинилися в іншій реальності, назву якій згодом дали нова нормальність. Перші, найскладніші тижні війни супроводжувалися тотальним потрясінням, яке охопило майже усіх людей в Україні, значна частка одразу втратили роботу та/або бізнес. Лише за два тижні почали оговтуватися та шукати вихід із ситуації, що склалася. Не маючи запасного варіанту, альтернативної стратегії, відновлення було дуже повільним, а значна частка підприємств й досі не працюють. Загалом за даними дослідження, проведеного Центром розвитку інновацій, разом з Офісом з розвитку підприємництва та експорту, у межах національного проекту Дія.Бізнес спільно з Advanter Group, на кінець червня 2022 р. 46,8% підприємств повністю або майже повністю припинили роботу з 24 лютого. При цьому лише 4,5% вказали на те, що знайшли можливість навіть збільшити обороти, порівнюючи з довоєнним періодом. Для забезпечення виживання або відновлення бізнесу 19% підприємств змушені були здійснити релокацію у більш безпечні регіони, 43,6% переорієнтувалися на розвиток експорту. Більше 50,5% бізнесу на момент дослідження знаходилися у процесі обдумування та інтуїтивного управління, ще 11,1% – не бачили сенсу в формуванні бізнес-стратегій, бізнес-планів розвитку з урахуванням нових реалій, у той же час 33,4% вже адаптувалися та мали стратегію дій [6]. Більшість представників бізнесу й зараз знаходяться на етапі інтуїтивного управління, що значно уповільнює їх інтеграцію у нове бізнес-середовище і загрожує втратою наявних можливостей, накшталт посилення конкурентної позиції в умовах, коли слабкі конкуренти вийшли з ринку.

Умови нової нормальності потребують формування нового стратегічного мислення, яке на відміну від традиційного, пов’язаного з виявленням та аналізом загроз для визначення того, чого потрібно уникати і запобігати, полягає у пошуку можливостей і розуміння того, до чого потрібно прагнути, тобто переходу від опору, протидії викликам до

проактивності. Крім того, швидкість та складність процесів, що відбуваються, зумовлюють необхідність виконання більшої кількості управлінських операцій в одиницю часу та обмеженість часу на прийняття рішень, що потребує перегляду технологій розробки та прийняття управлінських рішень.

Подальші трансформаційні процеси будуть сприяти формуванню нового світогляду управлінців та актуалізації таких підприємницьких компетентностей як стратегічне мислення і здатність до стратегування. Безпрецедентні виклики зумовили наступний етап еволюції теорії стратегування, базисом якої становиться стратегема реактивного реагування на події та явища, усвідомлення нової реальності та ініціація змін у відповідь на нові безпрецедентні виклики. Наслідком цього буде вибудовування нових моделей організаційної поведінки, заснованих на пошуку та/або цілеспрямованому створенні, освоєнні нових можливостей. Відповідно до цього змінюється ідеологічний конструктив стратегування, що вимагає розвитку теоретичних засад нового концепту, що породжує принципово нові стратагеми, та прикладного інструментарію динамічного стратегічного мислення із здатністю проактивного бачення нових можливостей у майбутніх змінах та викликах.

Особливістю даного етапу еволюційного розвитку теорії стратегування є орієнтація на продукти глибинного критичного аналізу, здобуті нові знання з результатів досліджень реальних об'єктів, вивчення та накопичення досвіду суб'єктів господарювання в умовах нової нормальності та подальше їх втілення у прикладний інструментарій та практичні рекомендації для управлінців. На зміну довготривалих стратегій, які були спрямовані на вирішення впродовж довгих років переважно одних і тих самих проблем, приходить динамічне стратегування, у процесі якого реактивно мають осмислюватися нові виклики і проблеми, вирішення яких потребуватиме постановки і досягнення відповідних цілей переважно новим способом. У новому стратегуванні формуватиметься модель стратегічного мислення, описана філософом С. Дацюком, який визначає його як таке мислення, що у ставленні до світу виходить з уявного – з принципово нових знань, які ще не підтверджені жодною практикою, зі спроби освоїти нові вміння, започаткувати нові традиції, зі спроби використати ресурси, що стануть ресурсами тільки в принципово нових умовах, в нових середовищах, які зараз не дуже ще й можна виокремити, побачити, зрозуміти їх потенціал на майбутнє. Невід'ємною складовою стратегічного мислення науковцем визначено світоглядне мислення і чуттєвий світ в якості емоційного інтелекту [7]. Відповідно до нової парадигми стратегування в умовах нової нормальності базується на осмисленні подій, процесів, явищ, їх наслідків, формуванні на цій основі нового уявлення реальності, воно стає інструментом динамічних перетворень в організації шляхом пошуку нових можливостей та ініціації змін для перезавантаження і апгрейду (*upgrade*).

Список використаних джерел

1. Жданов: Залужний – уже натовський генерал. Він дуже креативний, мислить вільно і нестандартно. URL: https://gordonua.com/ukr/news/war/zhdanov-zaluzhnij-vzhe-natovskij-general-vin-duzhe-kreativnij-mislit-vilno-ta-nestandartno-1629513.htmlє
2. Кошарна О., Шимків Д., Устинова О. Нова нормальність/KPMG Review Magazine #8. URL. https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/KPMG-Review-Magazine-8-ukr.pdf
3. Експортний напрям. Дія. Бізнес. URL. https://business.diia.gov.ua/
4. Як креативна агенція Hmara за допомогою критичного мислення вийшла з кризи. URL. https://business.diia.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna/ak-kreativna-agencia-hmara-za-dopomogou-kriticnogo-mislenna-vijsla-z-krizi
5. Хлібзавод "Кулиничі" переїжджає з Харкова. URL. https://2day.kh.ua/ua/kharkow/khlibzavod-kulynychi-pereyizhdzhaye-z-kharkova.
6. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL. https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/

7. Популярно про стратегію та стратегування-10. Як можливе стратегування найвищого рівня? URL. https://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/474f1f47b0da4/

Olena Zhegus, Dr. of economics sciences, prof.
Professor of the Department of marketing,
reputation and customer experience management
State Biotechnological University
elena.gegus@gmail.com

STRATEGY AS A DRIVER OF CHANGES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Abstract. *A new paradigm of strategizing as a driver of changes in the organization to ensure its functioning and further development in the conditions of the new normality has been revealed. The processes, events and phenomena that are taking place cause the need for rethinking and a new perception of reality and reactive response by making proactive management decisions regarding changes to develop new opportunities that have been discovered or created.*

Key words: *strategy, strategizing, changes, strategem, new normality.*

Карий О.І., *д*.е.н., проф.,
завідувач кафедри менеджменту організацій,
Національний університет "Львівська політехніка"
oleh.i.karyi@lpnu.ua

ТУРИЗМ І ВІЙНА: ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. *Представлено огляд літературних джерел на тему наслідків кризових ситуацій для туристичної індустрії та можливостей застосування антикризового менеджменту для вирішення проблем розвитку туризму в Україні у зв'язку з пандемією COVID-19 та військовою агресією проти країни.*

Ключові слова: *туризм, війна, антикризовий менеджмент*

Актуальність. Туристична індустрія в цілому світі дуже чутлива до зовнішніх, часто непередбачуваних потрясінь. Відповідно і туристичні оператори, і власники туристично привабливих об'єктів, і громади, на території яких ці об’єкти розташовані повинні вміти ефективно управляти під час кризи. Індустрія туризму в Україні проходить затяжну кризу, викликану в 2020 році пандемією COVID-19 та посилену військовою агресією Російської Федерації у 2022 році. Вважати таку ситуацію винятковою не можна. Ще у 2014 р. Н. Боукас і В. Зіакас [1] доводили, що туристичні кризи можуть виникнути в будь-який момент, несподівано, одночасно, без будь-якого графіка та лінійності та з різними наслідками. Відповідно виникає потреба у визначенні управлінських підходів до виходу з кризових ситуацій.

Постановка задачі (мета). Визначити управлінські підходи до виходу з кризи туристичної індустрії в державі в умовах пандемії та воєнних дій.

Результати. Туристичні кризи зазвичай класифікують як природні (урагани, землетруси, епідемічні чи пандемічні захворювання, цунамі) або техногенні (фінансові та економічні кризи, війни, терористичні атаки, політична нестабільність, соціальні рухи, аварії на виробництві) [2, с. 474]. Зазвичай, коли ці кризи відбуваються в туристичній дестинації, вони впливають на туристичні операції та спричиняють руйнування привабливості туристичних принад. Тому існує нагальна потреба використовувати методи антикризового управління розвитком туризму в таких ситуаціях (зокрема щодо стратегічне управління, маркетингу) для збереження і відновлення іміджу безпечного місця [3].