

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].

Підприємство туристичної індустрії, місцева громада, країна – все це відкриті динамічні системи, які постійно взаємодіють з зовнішнім середовищем з метою досягнення динамічної стійкості. При цьому зміни чинників зовнішнього середовища змушують їх постійно адаптуватися до нових умов функціонування.

У науковій літературі [4; 5; 6] поширеною є думка про те, що активна адаптація до суттєво нових умов функціонування об'єкта управління є можливою з допомогою антикризового управління.

Як зазначає В. Костецький [7, с.208], "під антикризовим управлінням зазвичай розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки або при загрозі банкрутства. Воно також асоціюється з діяльністю антикризових керуючих у рамках судових процедур банкрутства". У даному випадку поняття можна розширити не лише на організації туристичної індустрії, але і на територіальні громади, фінансовий стан яких суттєво залежить від туризму.

Дж. Маер, Б. В. Рітчі та Г. Уолетрс [8] підкреслили необхідність швидкого та ефективного реагування на кризи, розвитку маркетингу відносин з лояльними клієнтами, а також швидкого відновлення іміджу туристичної дестинації. Ними запропоновані такі напрями дій у разі криз: маркетинг відносин, знання про переваги та недоліки знижок цін та важливість обміну знаннями і співпраці з усіма зацікавленими сторонами у розвитку туризму.

Позитивними для України можна вважати результати дослідження А. Лю та С. Пратта [9], які довели, що вплив тероризму різниться в різних туристичних місцях через різну політичну нестабільність, рівень доходів та інтенсивність туризму. Одночасно вони встановили, що тероризм не має негативного впливу на туристичний попит у довгостроковій перспективі.

Як зазначає К.М. Хол [10], криза може бути суттєвою проблемою для малих країн і країн, що розвиваються, які залежать від індустрії туризму. Однак кризові події також можна використовувати в позитивному діловому сенсі виходячи з принципу «будь-яка реклама є гарною рекламою».

Туризм, як правило, розглядається як явище, яке потребує миру, щоб процвітати. Однак туризм продовжував існувати як під час війни, так і в мирний час, і можна знайти місця, де туризм продовжував розвиватися під час війни при одночасному занепаді інших галузей економіки воюючої держави [11, с.1].

На момент написання даного матеріалу, Україна проводить оборонні бої на воєнному фронті. Проте, вважаю за правильне, одночасну активізацію зусиль держави щодо вступу в Європейський Союз. Аналогічно і суб'єктам туристичної індустрії необхідно починати формувати агресивні наступальні стратегії свого розвитку.

Майбутнє сприйняття України на туристичному ринку вже не буде таким як до пандемії та війни з Російською Федерацією. Тому суб'єктам туристичної індустрії України варто продумати нове позиціонування на ринку глобальних туристичних послуг, перейти від концепції стратегічного планування "від минулого до майбутнього" до концепції "від майбутнього до сьогодення".

Висновки. Криза завдала туристичним напрямкам багато втрат, зокрема різко скоротити кількість відвідувачів і, як наслідок, їхні витрати, може зашкодити загальній репутації та безпеці туристичного місця. З іншого боку, кризові події можуть створити певні можливості, оскільки вони підвищили глобальну увагу до туристичних місць України і створюють нові туристичні ландшафти.

Оскільки кожна криза унікальна, то вона вимагає індивідуальних відповідей. Суб'єкти туристичної індустрії в Україні повинні напрацювати свій унікальний набір методів та стратегій антикризового менеджменту.

Список використаних джерел

1. Boukas N., Ziakas V. A Chaos Theory Perspective of Destination Crisis and Sustainable Tourism Development in Islands: The Case of Cyprus / Boukas N., Ziakas V. // *Tourism Planning & Development*, 2014. - 11 (2). – P. 191-209.
2. Jurdana D. S. Frleta D. S. Agbaba R. (2020). Crisis Management in Tourism–Literature Review / Jurdana D. S. Frleta D. S. Agbaba R. // 51st International Scientific Conference on Economic and Social Development – Rabat, 26-27 March 2020: Book of Proceedings. – P.473-482.
3. Abd El-Jalil S. G. Crises effects management: A new policy to manage tourism crises in Egypt / Abd El-Jalil S. G. // *Tourism Review International*. – 2013. – 17. – P. 1–17.
4. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Гринько Т. // *Економіст*. – 2013. - №8. – С.51-53.
5. Польова О. Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством / О. Л. Польова // *ефективна економіка*. - 2015. – №11. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4597>
6. Литовченко О. Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством / Литовченко О. Ю. // *БІЗНЕСІНФОРМ*. – 2012. - № 12. – С.308-312.
7. Костецький В. В. Формування стратегії антикризового управління підприємством / Костецький В. В. // *Економічний аналіз*. 2011. - Випуск 8. Частина 2. – С.208-211.
8. Mair J., Ritchie B. W., Walters G. Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations: a narrative review / Mair J., Ritchie B. W., Walters G. // *Current Issues in Tourism*. – 2014. - 19 (1). – P.1–26.
9. Liu A., Pratt S. Tourism's vulnerability and resilience to terrorism / Liu A., Pratt S. // *Tourism Management*. -2017. – 60. – P.404–417.
10. Hall C. M. Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism / Hall C. M. // *Current Issues in Tourism*. – 2010. - 13 (5). P. 401–417.
11. Butler R., Suntikul W. (Eds.). *Tourism and war* / Butler R., Suntikul W.. - London: Routledge, 2013. – 305 p.

Karyy O.I., D.Sc.,

Head of Department of Management of Organizations,
Lviv Polytechnic National University
oleh.i.karyi@lpnu.ua

TOURISM AND WAR: TASKS FOR CRISIS MANAGEMENT

Summary. A literature review on the consequences of crisis situations for the tourism industry and the possibilities of using anti-crisis management to address problems of tourism development in Ukraine in connection with the COVID-19 pandemic and military aggression against the country is provided.

Key words: tourism, war, crisis management.

Лазаренко Ю.О.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
КНЕУ імені Вадима Гетьмана
yuliia.lazarenko@kneu.ua

Адаменко В.

Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
vadimadamenko333@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Розвиток підприємств у сучасних умовах економіки неможливий без ефективного використання ними виробничих та фінансових ресурсів, спрямованих на забезпечення запитів споживачів за рахунок підтримки відповідного асортименту продукції, що випускається. Досягненню такої мети сприяє ефективна асортиментна політика підприємства, яка має застосовуватись у рамках внутрішньофірмового планування. Насправді ж сьогодні далеко не всі вітчизняні підприємства мають достатню кількість внутрішніх ресурсів, та здатні адекватно і своєчасно відреагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі й відповідним чином оптимізувати продуктивний портфель. Саме тому дослідження