

ЕМЕРДЖЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ЯК СВОЄЧАСНА РЕАКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ НА НЕПЕРЕДБАЧУВАНІ ЗМІНИ

С.А. Стахурська, к.е.н.

Національний університет харчових технологій

Загальноприйнято здійснювати стратегічне бачення свого розвитку шляхом розроблення "традиційних" планових стратегій, які базуються на загальноприйнятих методах стратегічного аналізу та стратегічного управління. Нині в загальній сукупності стратегій виділяють не лише "традиційні" планові стратегії але й емерджентні стратегії. Вважається, що емерджентність є наслідком виявлення, як мінімум, трьох чинників: 1) різкого нелінійного посилення раніше малопомітної властивості; 2) наслідком непередбачуваної біфуркації будь-якої підсистеми; 3) наслідком рекомбінації зв'язків між елементами.

Емерджентна стратегія розвивається спонтанно – без жорсткого планування. Цінність емерджентних стратегій за умов кризи полягає в забезпеченні адекватної та своєчасної реакції підприємства на непередбачувані зміни в попиті на продукцію, життєвому циклі товарів, інтеграційно-деінтеграційних процесах тощо.

В умовах повномасштабного військового вторгнення низка підприємств, зокрема харчової галузі, зазнали руйнувань, виявилися захопленими, опинилися на територіях ризикованого ведення бізнесу чи залишилися без стабільних сировинних зон. Такі непередбачувані біфуркаційні руйнівні зміни змусили ці організації вдаватися до нетрадиційного стратегування, а саме застосовувати задля забезпечення процесів змін, відродження та розвитку емерджентні стратегії або елементи емерджентних стратегій в системі традиційного планового стратегування.

Таким вимушеним варіантом незапланованої стратегії для українського бізнесу стала його релокація, яка найбільш масштабно торкнулася сфери ІТ і не

лише її. За перші три квартали минулого року лише в Польщі було зареєстровано 10,2 тисяч українських підприємців і 3,6 тисяч компаній з українським капіталом [1].

Прикладом релокації бізнесу є зміна місця розташування української компанії Vegetus. Вона минулого року перенесла виробництво своїх рослинних ковбас та іншої веганської продукції із охопленого війною Харкова до чеського гірського села біля Єсеника. Vegetus вже запустив власну електронну крамницю у Чехії та налагодив співпрацю з інтернет-магазином Rohlik. На новому заводі в околицях Єсеника зараз працює тринадцять осіб. З них лише троє — чехи. Фірма відправляє більшу частину своєї продукції в Україну з гуманітарних міркувань. У Чехії він продає лише близько десяти відсотків виробленої їжі. Компанія брала участь у кількох веганських ярмарках у Празі та Німеччині. Планують вийти через Чехію на більш розвинені ринки Західної Європи. Це вже буде традиційна планова стратегія, яка передбачає територіальну диверсифікацію з орієнтацією на західні ринки [2].

До територіальної релокації із застосуванням технологій аутсорсингу змушений був вдатися ПрАТ "Чумак" після втрати контролю над виробничими потужностями, які опинилися на тимчасово окупованій території в м.Каховка. Після перенесення реєстрації юридичної особи до Києва компанія "Чумак", спираючись на знання та багаторічний досвід у харчовій індустрії, продовжила працювати над забезпеченням продовольчої безпеки в Україні, докладаючи зусилля для відновлення виробництва продуктів "Чумак" на інших заводах та виробничих площадках як в Україні, так і за кордоном. Наразі "Чумак" випускає свою продукцію на потужностях конкурентів в Україні та за кордоном: томатні пасти, соуси – на Волині, в Луцьку; майонези – на потужностях запорізької Delta Food (торгова марка "Гуляй-поле" – гірчиця, майонез,кетчуп, томатний соус, олія, яку також перевели в Тернопіль – серпень 2022 р.); соуси та майонези – на потужностях столичного заводу виробника Olkom Group; макарони та частина томатної пасти – в Туреччині та Італії. Перша продукція почала з'являтися у травні 2022 р. Вже в грудні 2022

р. "Чумак" повернув свої товари в АТБ та "Сільпо". Аби це зробити, довелося шукати в Україні та за її межами виробничі майданчики, які могли б виробляти продукцію за рецептами та технологіями компанії. Зрештою про співпрацю домовилися з 12 компаніями, з яких вісім українських, серед них "Луцьк Фудз", київський завод компанії Olkom Group. Відгукнулися партнери й за кордоном, де виробляють макарони та частину томатної пасти, – у Туреччині, Італії та навіть В'єтнамі. Фахівці "Чумак" пішли шляхом аутсорсингу, коли партнери самі закуповують сировину, наймають співробітників, а спеціалісти "Чумак" надають свою рецептуру і оплачують замовлення. При цьому компанія відновлює експортні продажі: перші відвантаження продукції відбулися в США, країни Балтії, Африку. До кінця поточного року "Чумак" планує вийти на 50 відсотків обсягів виробництва на внутрішньому ринку, а також прагне вийти на оборот у гривні рівня 2021 року [3]. Намічається поступовий перехід від використання емерджентних стратегій до планових стратегій з аутсорсинговою диверсифікацією виробництва, відновленням вітчизняного ринку збуту та експортною диверсифікацією.

Таким чином, емерджентні стратегії, як своєчасна реакція підприємств на непередбачувані зміни, дозволяють започаткувати стабілізацію діяльності і з часом здійснювати перехід до комплексу традиційних планових стратегій.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Krasuski Konrad. Ukrainians rush to move business to Poland after invasion. European edition Bloomberg. 10.09.2023. <http://surl.li/glevt> .
2. Українські бізнесмени в Чехії. ProUkrainu.cz. 20.02.2023. <http://surl.li/glfef>.
3. Христофоров В. Як компанія "Чумак" відновила виробництво макаронів та соусів. Промисловий портал. Сайт №1 про розвиток та промисловість України. 15.04.2023. <http://surl.li/gldqq>.