

УДК 656.078

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.16>**Компанець К.А.**

кандидат економічних наук,
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу,
Київський національний торговельно-економічний університет

Литвишко Л.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Національний транспортний університет

Артемчук В.О.

старший викладач кафедри менеджменту,
Національний транспортний університет

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19

У статті визначено особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. Досліджено критичний аналіз наукових праць з окресленої проблематики і виявлено не розкриті питання стосовно кризисного становища підприємств, що були спричинені карантинном. Розкрито сутність стратегії і стратегічного управління та стратегічного планування, визначено особливості та принципи стратегічного планування, що характеризують структуру управління та виробничо-технічну базу підприємства. Визначено основні етапи управлінських процесів підприємства, на підставі яких представлено основні елементи інноваційного бачення проблеми підприємств та визначено форми реалізації стратегії і стратегічного контролю. Розроблено модель інноваційного стратегічного управління підприємством та сформувано рекомендації щодо стратегічного управління підприємствами під час кризи, спричиненої COVID-19.

Ключові слова: стратегія, інновація, підприємство, пандемія COVID-19, інноваційне стратегічне управління.

FEATURES OF INNOVATIVE STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Kompanets Kateryna

Restaurant Business Kyiv National Trade and Economic University

Lytvyshko Liliya, Artemchuk Valentine

Department of Management National Transport University

The article considers the features of innovative strategic management of enterprises during the pandemic COVID-19. The critical analysis of scientific works on the outlined problems is investigated and it is revealed not to open questions concerning a crisis situation of the enterprises which have been caused by quarantine. At the same time, the issues related to the features and specifics of the formation of innovative strategic management in times of crisis caused by the COVID-19 pandemic for the formation and selection of solutions in enterprises are studied at a low level. The concept of strategy and innovative strategic management and strategic planning is revealed. Peculiarities and principles of strategic planning that characterize the management structure and production and technical base of the enterprise are determined. The main stages of management processes of the enterprise on the basis of which the basic elements of the innovative vision of a problem of the enterprises were presented are investigated. It is innovative thinking and is a promising solution for the formation of strategic management during quarantine. Strategic management in the article is considered as a set of five interrelated management processes and related typical actions. The forms of strategy implementation and strategic control are determined. The model of innovative strategic management of the enterprise is developed. The basis of the offered model is the thorough analysis of activity of the enterprise, namely: potential of the enterprise in a cut of its components, the strategic analysis. It is mandatory to take into account environmental factors, the impact of which on the activities of the enterprise is variable and unstable. Recommendations for strategic management of enterprises during the crisis caused by COVID-19 have been formed. Namely, the two most expedient and possible for the implementation of innovative management strategies were noted: the strategy is related to the development of the transportation system; the strategy is aimed at developing the production and technical base and personnel.

Keywords: strategy, innovation, enterprise, COVID-19 pandemic, innovative strategic management.

Постановка проблеми. Прогнозуючі наслідки коронавірусу, експерти наголошують, що подібні катаклізми – це шанс для оновлення. За прогнозами, після завершення пандемії на світ чекають суттєві зміни у ланцюжках постачань сировини, комплектуючих і готових товарів. Йдеться про диверсифікацію більшості логістичних маршрутів, як трансконтинентальних, так і регіональних. І це не лише нові можливості для використання транспорту, а й перспектива розвитку складської та придорожньої інфраструктури. Для того щоб скористатися цими можливостями, Україні необхідно виконати завдання з дорожнього будівництва. Для виходу України з кризи треба підтримати фінансово своїх виробників, особливо орієнтованих на експорт підприємств із виготовлення продукції з високою доданою вартістю. Саме така ситуація і потребує інноваційного стратегічного управління підприємствами.

Поглиблення ринкових відносин в економіці малого та середнього бізнесу як основних суб'єктів ринку, їх безперервне зростання та різноманітність форм власності вимагають від керівників відповідних змін та перетворень, які дали б змогу підприємствам найкращим чином відповідати потребам сьогодення як за своєю технічною базою, так і за структурою та організацією обслуговування споживачів і суб'єктів господарювання. Водночас зміни конкурентного середовища й конкурентних умов зумовлюють великий ступінь невизначеності роботи підприємств, а також їх залежність від коливань ринкової ситуації, роблять неможливим використання традиційних підходів і методів їх подальшого розвитку.

У сучасних умовах підприємства, а тим більше невеликі за розміром, вимушені самостійно шукати стратегії свого подальшого розвитку в досить динамічному зовнішньому середовищі та своєчасно реагувати на його зміни для того, щоб бути конкурентоспроможними та самодостатніми [4, с. 124–125].

Інноваційне стратегічне управління дає змогу підприємству виживати у складних умовах, що відбуваються під час пандемії COVID-19. В умовах жорсткої ситуації на ринку, що швидко змінюється, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані підприємства, а й розробляти довгострокову стратегію, що дала б їм змогу встигати за змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Критичний аналіз наукових праць з окресленої проблематики засвідчив, що питання формування стратегічного управління підприємствами усе частіше стають предметом сучасних наукових досліджень. Результати фундаментальних системних досліджень висвітлюються у працях таких учених, як: І. Ансофф, В. Бондаренко [2], В.О. Василенко, О. Віханський, Г. Джонсон, Л. Довгань, Г. Жаворонкова [1], С. Іванчук [2], І. Ігнат'єва, І. Малик, М. Мартиненко, Г. Мохонько, О. Пашенко [5], О. Скібіцький [1], К. Склуз, А. Стрікланд, Т. Ткаченко, А. Томпсон, В. Трофимов, К. Хаттен, С. Хаттен, Дж. Хіттенсом, Д. Глейдель, С. Цимбал, Д. Шендел, З. Шершньова та ін.

У фундаментальних працях багатьох вищезазначених учених існує значна кількість конструктивних підходів до визначення поняття «стратегічне управління». Дослідження підходів до визначення стратегії вказує на ототожнення понять «стратегія» і «стратегічне управ-

ління», визначається як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності підприємства. При цьому питання, що стосуються особливостей та специфіки формування інноваційного стратегічного управління в кризовий період, що спричинений пандемією COVID-19, досліджено на низькому рівні.

Постановка завдання. Виходячи з вищезазначених аргументів, метою статті є теоретико-методичне обґрунтування інноваційного стратегічного управління підприємствами під час кризи, спричиненої COVID-19.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- розкрити поняття стратегії і стратегічного управління та стратегічного планування;
- визначити особливості та принципи стратегічного планування;
- надати характеристику структури управління та виробничо-технічної бази підприємства;
- визначити основні етапи управлінських процесів підприємства;
- визначити форми реалізації стратегії та стратегічного контролю;
- розробити модель інноваційного стратегічного управління підприємства;
- сформулювати рекомендації щодо стратегічного управління підприємств під час кризи, спричиненої COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження. У минулому багато підприємств могли успішно функціонувати, звертаючи увагу переважно на щоденну роботу, внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності. Нині під час пандемії незмінним залишається завдання раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, однак винятково важливим стає здійснення такої стратегії, що забезпечує адаптацію фірми до мінливого навколишнього середовища.

Отже, доцільними виявилися такі запропоновані заходи: розроблення, перегляд та оновлення бізнес-плану, враховуючи мінливість обставин та кількість появи нової інформації щодо поширення вірусу. В умовах нестабільності епідеміологічних, соціальних, економічних обставин важливі гнучкість та адаптивність реакції підприємств [6].

Пандемія COVID-19 серйозно порушила глобальне споживання, змусивши людей не викреслювати старі звички та прийняти нові. Підприємства, які прагнуть вийти з кризи на більш сильних позиціях, повинні виробити систематичне розуміння змін звичок. Для багатьох фірм для цього потрібен новий процес виявлення та оцінки змін перш ніж вони стануть очевидними для всіх. Першим кроком є складання карти потенційних наслідків поведінкових тенденцій для визначення конкретних продуктів чи можливостей для бізнесу, які в результаті, скоріше за все, зростуть або скоротяться [7].

Розроблення стратегії управління для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність, оскільки сучасні умови призводять до реально кризового стану суб'єктів бізнесу. Проте не можна не відзначити складність вибору оптимальної стратегії з усього різноманіття стратегій за умов ураху-

Таблиця 1

Етапи управлінських процесів підприємства

Процес	Типові дії
1. Діагностика й аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	– проведення поточного стратегічного аналізу підприємства; – діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища
2. Визначення і постановка місії та цілей	– формулювання стратегії та стратегічних цілей підприємства; – розроблення концепції корпоративної стратегії та програми дій
3. Формулювання шляхів реалізації, вибір пріоритетів	– визначення технологій і ресурсів для реалізації стратегії; – створення збалансованої стратегії по видах діяльності; – перевірка можливості реалізації стратегії
4. Реалізація стратегій	– управління стратегічними активами; – організація ефективної реалізації стратегії; – мотивація топ-менеджменту на досягнення стратегічних цілей компанії
5. Оцінка і контроль виконання	– стратегічний контроль

Джерело: сформовано на основі [9]

вання всіх важливих аспектів. Тому розроблення стратегії управління і виявлення стратегічного потенціалу суб'єктів бізнесу потрібно починати вже сьогодні [5]. Саме інноваційне мислення й є перспективним рішенням для формування стратегічного управління під час карантину. Стратегічне управління можна розглядати як сукупність п'яти викладених нижче взаємозв'язаних управлінських процесів і пов'язаних із ними типових дій, які наведено в табл. 1.

Дослідження елементів управлінських процесів підприємства дало змогу узагальнити його модель інноваційного стратегічного управління, що наведено на рис. 1.

Основою запропонованої моделі є ґрунтовний аналіз діяльності підприємства, а саме потенціалу підприємства в розрізі його складників, стратегічний аналіз. Обов'язковим є врахування чинників зовнішнього середовища, вплив якого на діяльність підприємства є мінливим та нестабільним. Велике значення мають вибір та оцінка індикаторів розвитку підприємства. Їх прогнозування дасть змогу обґрунтовано підійти до вибору стратегії розвитку підприємства. Сукупність стратегій розвитку підприємства формує «стратегічний набір», тобто систему стратегій різного типу, які відображають специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його конкурентоспроможності на ринку. На наше переконання, у «стратегічний набір» підприємства входять: по-перше, стратегії, які стосуються основних підсистем бізнесу; по-друге, стратегії спеціалізованих видів діяльності; по-третє, сукупність методів управління змінами.

У сучасних умовах пандемії COVID-19 необхідне впровадження та реалізація інноваційних стратегічних дій. По-перше, це мінімізація витрат виробництва, розвиток і спеціалізація у наданні транспортних послуг, перехід до диверсифікації та фіксації певного сегменту ринку і концентрація зусиль підприємства на вибраному ринковому сегменті.

Пошук у сучасних умовах необхідної стратегії вітчизняних автотранспортних підприємств є актуальним у зв'язку з тим, що планова економіка боролася за одне з перших місць у світі за рівнем спеціалізації виробництва і створила величезні монопродуктові об'єкти діяльності. На автомобільному транспорті такими об'єктами є передусім комплексні автотранспортні підприємства, які показали свою неспроможність ефективно працювати у сучасних ринкових

умовах. Необхідність пристосування до нових економічних умов змушує шукати напрями додаткового використання наявного виробничого потенціалу.

Можна відзначити найбільш доцільні та можливі для реалізації інноваційної стратегії управління: стратегія, пов'язана з розвитком системи перевезень; стратегія, спрямована на розвиток виробничо-технічної бази і пов'язана з наданням послуг із забезпечення працездатності автомобілів. Кожна з наведених стратегій містить безліч різних варіантів, які мають спільні риси, тобто ми можемо під час їх вибору користуватися одними формулами та економічними залежностями для визначення прибутку.

Для вибору стратегії розвитку підприємства автомобільного транспорту можуть використовувати імітаційне моделювання. Імітаційне моделювання проводиться шляхом відтворення подій, які відбуваються одночасно або послідовно в модельному часі. Основне завдання під час розроблення імітаційної моделі вибору оптимальної стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту зводиться до визначення максимального прибутку, який слід очікувати від реалізації стратегії за обмежених інвестицій [11, с. 214].

Висновки з проведеного дослідження. У сучасних умовах перед більшістю автотранспортних підприємств виникла проблема ефективності використання наявних ресурсів, передусім основних фондів. Надлишкові резерви підприємств досягли критичного рівня і змушують автотранспортні підприємства вести пошук можливих варіантів використання наявного рухомого складу та виробничо-технічної бази для досягнення підприємствами своїх цілей, передусім для одержання прибутку. Ці проблеми підприємств можливо вирішити, використовуючи інноваційне рішення для вибору потрібної стратегії управління. Розглядаючи стратегію управління діяльністю підприємства, необхідно відзначити, що всі фактори, які є складниками формули успішної діяльності підприємства, повинні бути узгодженими та спрямовані на досягнення єдиних цілей, створення єдиного середовища співпраці.

Отже, з огляду на все вищезазначене, можна сказати, що розроблення стратегії розвитку на підприємстві повинно бути головною ціллю вітчизняних підприємств на сучасному ринку й у сучасних умовах пандемії COVID-19.



Рис. 1. Модель інноваційного стратегічного управління підприємством

Джерело: розроблено авторами

Список використаних джерел:

1. Жаворонкова Г.В., Скібіцький О.М. Запозичення для України досвіду антикризового менеджменту з країн розвинутої ринкової економіки. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2008. Вип. 18. С. 117–125.
2. Компанець К.А., Іванчук С.І., Бондаренко В.А. Стратегічне маркетингове управління суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Актуальні проблеми маркетингового менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки»*, м. Луцьк, 8 травня 2020 р. С. 111–114. URL: <http://lutsk-ntu.com.ua/uk/mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya> (дата звернення: 20.12.2020).
3. Литвишко Л.О., Горбенко Ю.А. Адаптація функціонування великого та середнього бізнесу до сучасних умов роботи в період карантину, пов'язаного з пандемією COVID-19. *Механізми управління розвитком території*. Литва, 2020. С. 134–137.
4. Литвишко Л.О., Горбенко Ю.А. Адаптація бізнесу до нових реалій пандемії COVID-19. *Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним*

загрозам національній безпеці» у рамках реалізації проекту Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам» WARN 610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-CBHE-JP 7 грудня 2020 р. С. 65. URL: https://drive.google.com/file/d/1k3PeCfr_7sJJogv8VydUQn4vwRAqT7xE/view2 (дата звернення: 02.01.2021).

5. Пашченко О.П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємств в сучасних умовах : навчальний посібник. Київ, 2012. С. 106–146.

6. Трофимов В.В., Иванов В.Н., Казаков М.К. Управление проектами с Primavera : навчальний посібник. Санкт-Петербург : СПбГУЭСФ, 2006. С. 214.

References:

1. Zhavoronkova G.V., Skibitsky O.M. (2008) Zapozychennya dlya Ukrainy dosvidu antykrizovogo menedzhmentu z krayin rozvynenoyi rynkovoyi ekonomiky [Borrowing for Ukraine the experience of crisis management from developed market economies]. *Problems of improving the efficiency of infrastructure*: Coll. Science. wash. Kyiv: NAU, issue 18, pp. 117–125.

2. Kompanets K.A., Ivanchuk S.I., Bondarenko V.A. (2020) Strategichne marketyngove upravlinnya sub'yektiv gotelno-restorannogo biznesu [Strategic marketing management of hotel and restaurant business entities]. *VII International scientific-practical conference of students and young scientists "Actual problems of marketing management in the conditions of innovative economic development"*. Lutsk National Technical University. Lutsk, May 8, pp. 111–114. Available at: <http://lutsk-ntu.com.ua/uk/mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya> (accessed 20 December 2020).

3. Litvyshko L.O., Gorbenko Yu.A. (2020) Adaptaciya funkcionuvannya velykogo ta serednogo biznesu do suchasnyx umov roboty v period karantynu, pov'yazanogo z pandemiyeyu COVID-19. Adaptaciya biznesu do novyx realij pandemiyi COVID-19 [Adaptation of the functioning of large and medium-sized businesses to modern working conditions during the quarantine period associated with the pandemic COVID-19]. *Mechanisms for managing the development of territories*: Collection of scientific works. Polissya National University Belarusian State University of Economics (Belarus) Klaipeda University. Lithuania, pp. 134–137.

4. Litvyshko L.O., Gorbenko Yu.A. (2020) Adaptaciya biznesu do novyx realij pandemiyi COVID-19 [Adaptation of business to the new realities of the COVID-19 pandemic]. *Proceedings of the All-Ukrainian scientific-practical conference "Management and administration in the context of combating hybrid threats to national security"* in the framework of the Erasmus + project "Academic counteraction to hybrid threats" WARN 610133-EPP-1-2019 FI-EPPKA2-CBHE-JP December 7, p. 65 Available at: https://drive.google.com/file/d/1k3PeCfr_7sJJogv8VydUQn4vwRAqT7xE/view (accessed 2 January 2021).

5. Pashchenko O.P. (2012) Teoretychni osnovy strategichnogo upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv v suchasnyx umovax [Theoretical foundations of strategic management of enterprise development in modern conditions]: textbook. way. for students. university. Kyiv, pp. 106–146.

6. Trofimov V.V., Ivanov V.N., Kazakov M.K. (2006) Upravlenye proektamy s Primavera [Project Management with Primavera]: Textbook. SPbGUEF, p. 214.

E-mail: ket13@ukr.net