ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC

УДК 338.242.2
DOI: https://doi.org/10.32843/bses.70-10

Гринько Т.В.
д.е.н., професор,
декан факультету економіки
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
Гвініашвілі Т.З.
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
Рябук К.П.
магістр
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Grynko Tatyana
Oles Honchar Dnipro National University
Hviniashvili Tetiana
Oles Honchar Dnipro National University
Riabuk Kateryna
Oles Honchar Dnipro National University

У статті досліджено особливості формування системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, а також проблеми впровадження системи стратегічного управління на підприємстві в умовах пандемії COVID-19, яка є реальною загрозою для підприємств малого та середнього бізнесу й ставить під сумнів майбутнє їх більшості. Впровадження на підприємствах системи стратегічного управління дасть змогу керівникам планувати та управляти підприємствами в умовах високого ступеня невизначеності зовнішнього середовища. У статті наведено систематизовану схему структури системи стратегічного управління, а також обґрунтовано основні дії, на яких ґрунтується механізм її впровадження. Визначено особливості, які пандемія привнесла у реалізацію системи стратегічного управління на підприємствах, такі як зміна цілей, місії та бачення підприємств у напрямі соціальної відповідальності та турботи про співробітників, необхідність соціального дистанціювання, неминучість впровадження фундаментальних змін, орієнтація на розвиток електронної комерції, доцільність переходу на партнерський принцип функціонування задля забезпечення єдності інтересів власника та співробітників.

Ключові слова: *стратегічне управління, система стратегічного управління, стратегія, механізм впровадження, пандемія COVID-19, соціальна відповідальність, невизначеність зовнішнього середовища.*

В статье исследованы особенности формирования системы стратегического управления на отечественных предприятиях, а также проблемы внедрения системы стратегического управления на предприятии в условиях пандемии COVID-19, которая является реальной угрозой для предприятий малого и среднего бизнеса и подвергает сомнению будущее большинства из них. Внедрение на предприятиях системы стратегического управления позволит руководителям планировать и управлять предприятиями в условиях высокой степени неопределенности внешней среды. В статье приведена систематизированная схема структуры системы стратегического управления, а также обоснованы основные действия, на которых основывается механизм ее внедрения. Определены особенности, которые пандемия привнесла в реализацию системы стратегического управления на предприятиях, такие как изменение целей, миссии и видения предприятий в направлении социальной ответственности и заботы о сотрудниках, необходимость социального дистанцирования, неизбежность внедрения фундаментальных изменений, ориентация на развитие электронной коммерции, целесообразность перехода на партнерский принцип функционирования для обеспечения единства интересов собственника и сотрудников.

Ключевые слова: *стратегическое управление, система стратегического управления, стратегия, механизм внедрения, пандемия COVID-19, социальная ответственность, неопределенность внешней среды.*

The article examines the features of the strategic management system forming of domestic enterprises, as well as the problems of implementing a strategic management system at enterprises during the COVID-19 pandemic, which is a real threat to small and medium-sized businesses and questions the future of most of them. The introduction of a strategic management system at enterprises will allow managers to plan and manage enterprises in conditions of a high degree of uncertainty in the external environment. The article presents a systematized diagram of the strategic management system structure, which consists of the mission, goals, vision of the enterprise, the enterprise's "tree of goals", the monitoring of the external and internal environment, as well as the monitoring of the enterprise's financial result. Besides, the article substantiates the main actions on which the mechanism of implementation of the strategic management system is based, namely: ensuring the compliance of the strategic management system with the key enterprise conditions (mission, size, market share, resources); assessment of the state of the internal and external environment; forecasting the development of the situation and identifying alternatives for creating a strategic management system at the enterprise; justification of the need for a change management system at the enterprise; streamlining of information flows in the strategic management system. Also, the article identifies the features that the pandemic brought to the implementation of the enterprises strategic management system, namely: a change in the goals, mission and vision of enterprises in the direction of social responsibility and care for employees, the need for social distancing, the inevitability of introducing fundamental changes, focus on the e-commerce development, the feasibility of transition on a partnership principle of functioning to ensure the unity of interests of the owner and employees. The pandemic significantly accelerates the implementation of changes that need not be resisted, but, on the contrary, used as a source for growth and enterprise results enhancement.

Key words: *strategic management, strategic management system, strategy, implementation mechanism, COVID-19 pandemic, social responsibility, external environment uncertainty.*

Постановка проблеми. Пандемія COVID-19 змінила звичний ритм життя всього світу. Українські підприємства, особливо малої та середньої ланки бізнесу, більшість яких і раніше ледь виживала, з приходом пандемії опинились на межі закриття. Спрогнозувати майбутнє виявилось неможливо, адже жорсткі локдауни, які вводять уряди держав, повторюються та завдають непоправних ударів по економіці країни, знижуючи купівельну спроможність громадян. Зважаючи на це, керівники підприємств усвідомили значимість стратегічного управління, яке в умовах пандемії набуло ще більшої актуальності. Постало питання про дієве впровадження системи стратегічного управління на підприємствах в умовах пандемії COVID-19.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань, присвячених формуванню системи стратегічного управління на підприємстві, були висвітлені у наукових працях таких учених, як І. Ансофф [11], Дж. Пірс II, Р. Робінсон-мол. [15], А. Томпсон, А. Стрікленд [16], Г. Мінцберг [14], С. Янг, А. Чендлер, Д. Шендель, К. Хаттен, Дж. Гіггінс, М. Портер, Г. Джонсон, К. Склуз, Д. Глейдель.

Проблемам стратегічного управління підприємствами, а також реалізації стратегій щодо підвищення ефективності їх функціонування під час пандемії COVID-19 присвячено чимало наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних учених та експертів сучасності, зокрема А. Жемчугова [4], О. Віханського, Т. Гринько [1], М. Ізмайлової [6], С. Карпенко, Л. Нефедової, В. Бондаренка, М. Мартиненко, Г. Жаворонкової, С. Іванчука, Т. Ткаченка, О. Скібіцького, О. Пащенка. Проте питання особливостей механізму впровадження системи стратегічного управління на підприємствах в умовах пандемії коронавірусу не було досліджено достатньою мірою. Це обумовлює актуальність подальших досліджень з цієї проблематики.

Постановка завдання. Метою статті є визначення особливостей та розроблення рекомендацій щодо формування механізму впровадження системи стратегічного управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання на основі аналізу нових вимог щодо здійснення підприємницької діяльності, які висуває пандемія COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження. У 2020 році в умовах пандемії COVID-19 підприємства були вимушені перейти на абсолютно нові методи роботи, здійснюючи свою діяльність з урахуванням впливу коронавірусної інфекції як на людей, так і на економіку. На цьому тлі виявилися недоліки стратегій, що існували на підприємствах.

Як відзначали А. Томпсон і А. Стрікленд, «якщо немає ефективної стратегії, менеджмент не може сформулювати бізнес-модель, яка забезпечить зростання вартості компанії, і не здатний приймати довгострокові рішення, спрямовані на її розвиток» [16, с. 125]. Сьогодні відомо, що стратегічне управління є найбільш ефективним способом управління підприємством будь-якого виду, адже, на відміну від традиційного, воно дає змогу досягати довгострокові цілі в умовах мінливого зовнішнього середовища [3, с. 106].

Стратегічний підхід до управління великими корпораціями розвивався з 20-х років минулого століття, але тільки 60 років тому завдяки науковим працям І. Ансоффа [11], А. Чендлера, Ф. Зельцніка, П. Друкера термін «стратегічне управління» був офіційно прийнятий у менеджменті. Отже, у питанні про те, чим є стратегічне управління, є розбіжності. Проаналізуємо підходи до трактування категорії «стратегічне управління» різними науковцями (табл. 1).

Незважаючи на відмінності у визначенні цієї категорії, науковці сходяться на тому, що стратегічне управління – це процес розроблення та реалізації стратегії, що базується на зіставленні організації і зовнішнього середовища.

Система стратегічного управління – це система управління, в основі якої лежить розроблення програми досягнення поставлених підприємством цілей, з урахуванням наявних ресурсів і прогнозу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [5, с. 4].

Система стратегічного управління виходить із поставленої підприємством перед собою конкрет-

Таблиця 1

Підходи до трактування терміна «стратегічне управління»

Науковець	Трактування стратегічного управління
І. Ансофф [11]	Логічний і аналітичний процес визначення майбутнього положення підприємства залежно від зовнішніх умов діяльності.
С. Дау	Передбачення ситуації в майбутньому.
Д. Шендель, К. Хаттен	Процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, що складається з реалізації вибраних цілей і спроб досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно й результативно діяти організації та її підрозділам.
Дж. Гіггінс	Процес управління задля здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням.
Дж. Пірс, Р. Робінсон [15]	Набір рішень і дій із формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації.
М. Круглов, Н. Круглова	Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, посилити далекозорість, отже, створити можливість своєчасної реакції підприємства на ті зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі.
Г. Клейнер	Система поглядів і рекомендацій з управління підприємством на базі процесів формування, реалізації та зміни стратегії підприємства задля досягнення його ділового успіху.
В. Катькало	Проактивний стиль управління, заснований на баченні майбутнього образу фірми і на її динамічних організаційних здібностях до оновлення, з урахуванням змін зовнішнього середовища, своєї бізнес-моделі, що забезпечує присвоєння недоступних конкурентних економічних вигід (рент).

Джерело: складено авторами

ної і вимірної мети, яка є основою і відправною точкою всієї системи. Крім мети, основоположним елементом системи є місія підприємства, тобто призначення підприємства з точки зору зацікавлених сторін (власників, акціонерів, співробітників, споживачів, держави, суспільства загалом). Однак сформульовані мета та місія підприємства недостатні для їх досягнення й виконання, оскільки необхідне бачення підприємства, формулювання якого є одним із найскладніших моментів у стратегічному управлінні. Бачення взаємопов'язане з метою існування підприємства та визначає її [5, с. 5]. Бачення – це уявлення засновників і менеджерів про майбутнє підприємства, виражене у формулюванні стану ключових положень підприємства, що визначають його організацію, культуру, діяльність і результати.

Складові частини системи стратегічного управління, що представлені на рис. 1, самі по собі є стратегічними, тобто перед кожною з них стоять окремі цілі, необхідно визначити стратегії їх досягнення.

Механізм реалізації стратегічного управління визначається тим, що стратегічне управління – це управління в непередбачуваних умовах на великих горизонтах часу, що не дає змогу керівникам суворо розпланувати дії, оскільки вони не знають, як буде змінюватися ситуація [2, с. 24]. У сучасних умовах пандемії COVID-19 це особливо актуально [7, с. 83].

Згідно з дослідженнями української аналітичної компанії "YouControl", через пандемію у 2020 році закрилися 232 тисячі українських ФОП, що є на 16% більшим за показник 2019 року, який склав 199,8 тисяч. Крім того, у 2019 році в Україні зареєстрували 67,5 тисяч нових юридичних осіб, а у 2020 році – 54 тисячі, тобто менше на 20%. Проте у кризовому 2020 році закрилося близько 10 тисяч підприємств, що на третину менше, ніж у докризовому 2019 році [9].

Найбільших втрат від обмежень пандемії зазнав малий та мікробізнес, а найзначніших втрат зазнали ті, хто не зміг швидко адаптуватися до нових вимог ведення бізнесу, якими є соціальне дистанціювання; наявність інструментів, що дають змогу персоналу працювати віддалено онлайн; вміння швидко зміщувати фокус і підлаштовуватися під ситуацію (гнучкість); обов'язковий «цифровий слід» (видима присутність в Інтернеті); необхідність цифровізації, віртуалізації, дематеріалізації та розвитку електронної торгівлі; необхідність проведення маркетингових досліджень; наявність стійких конкурентних переваг.

З огляду на вищенаведені умови ведення бізнесу в сучасних реаліях впровадження системи стратегічного управління на підприємстві в умовах пандемії буде відбуватися за такими етапами [8, с. 58].

1) Визначення основних принципів формування системи стратегічного управління згідно з місією підприємства, його розмірами, позицією на ринку і стратегічними ресурсами.

2) Оцінка стану внутрішнього середовища підприємства (кадрового складу, ресурсів, організаційної структури) і зовнішнього середовища підприємства (дій конкурентів, мінливих переваг споживачів, ринкової ситуації, епідеміологічної ситуації, ймовірності введення локдауну, внутріш-

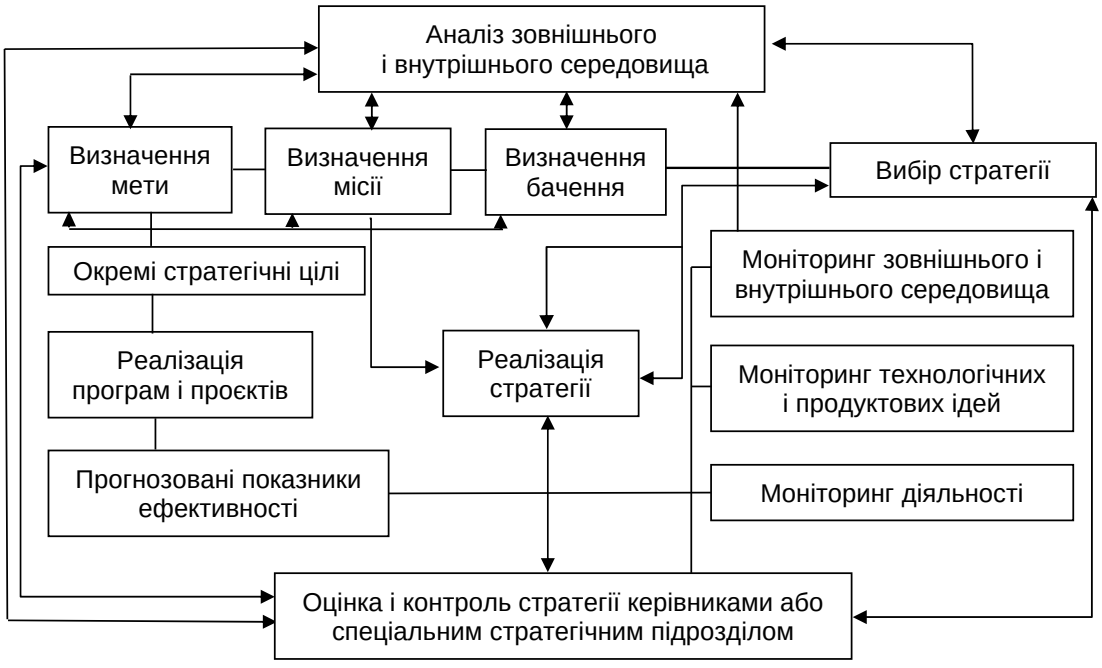

Рис. 1. Схема системи стратегічного управління підприємством

Джерело: систематизовано авторами на основі джерела [5, с. 5]

ньої ситуації в країні, змін у законодавстві, міжнародної ситуації тощо).

3) Формування прогнозу розвитку ситуації і визначення альтернатив створення системи стратегічного управління на підприємстві в мінливих умовах зовнішнього середовища. Підприємству рекомендується підвищувати складність аналізованих сценаріїв розвитку ситуації, щоб оцінити свою готовність до ведення бізнесу під час пандемії. Це допоможе визначити реакцію підприємства на можливі тривалі періоди простою, повне припинення діяльності міста або області, збільшення часу відсутності працівників на робочих місцях тощо.

4) Формування інформаційних баз для стратегічного управління та визначення джерел їх отримання.

5) Визначення потреби та обґрунтування змін організаційної структури підприємства, підготовка фахівців, що забезпечать розвиток підприємства.

6) Розроблення алгоритмів процесів управлінського впливу.

7) Упорядкування інформаційних потоків у системі стратегічного управління та забезпечення достатнім обсягом інформації менеджерів, що приймають стратегічні управлінські рішення.

Пандемія визначила нові вектори та особливості здійснення стратегічного управління, адже змінилися цілі, місії та бачення підприємств; змістилися акценти стратегічного управління на користь соціальної складової частини діяльності компаній для кращого відображення їх ролі в суспільстві; тенденція надавати пріоритет інтересам акціонерів тепер трансформувалася у тенденцію надавати пріоритет інтересам стейкхолдерів (зацікавленим особам) – більш широкому колу осіб, а також знаходити баланс між ними [12, с. 81]. Деякі закордонні організації вжили надзвичайних заходів, щоб захистити та підтримати своїх співробітників, підтверджуючи свою соціальну відповідальність. Наприклад, американська авіакомпанія “Delta Air Lines” дозволила 5 000 працівникам, які перебувають у групі підвищеного ризику зараження коронавірусом, залишатися вдома під час пандемії з повним збереженням виплат і пакета медичних послуг [10].

Необхідність соціального дистанціювання також відігравала важливу роль у формуванні ключових аспектів стратегічного управління персоналом підприємств під час пандемії. За період карантину 54% українських компаній почали працювати віддалено чи частково віддалено, а 46% не змінили формату роботи. При цьому 23% роботодавців позитивно оцінили віддалену роботу, 32% хотіли би поєднувати віддалену та офісну роботу, а 45% – повернутися до звичного офісного формату [9]. 7 із 10 опитаних зарубіжних компаній повідомили, що переведення співробітників на віддалену роботу позитивно позначилось на рівні їхнього благополуччя. Однак стабільність показників за віддаленої роботи залишається під питанням в умовах обмежень, пов’язаних із COVID-19 [10].

Стратегічні аспекти закордонного досвіду управління персоналом в умовах пандемії COVID-19 фокусуються на забезпеченні добробуту працівників та трансформації робочих процесів [10]. Одним із способів такої трансформації стало впровадження командної роботи, яка стала пріоритетом для організацій та ключовим елементом стратегії виживання під час епідемії. Вона дала змогу розробити життєздатні стратегії організаційного розвитку та управління персоналом, які ґрунтувались на тому, що об’єднані в колективи співробітники краще проявляють себе під час адаптації до мінливих умов. Мотивовані співробітники, які виконують спільну роботу, будуть підштовхувати один одного до пошуку більш ефективних і креативних ідей.

Не потребує особливих доказів те, що пандемія радикально змінила поведінку споживачів. Люди швидко навчилися не просто купувати онлайн, але й користуватися широким спектром онлайн-сервісів. Стало зрозуміло, що онлайн-послугами користуватися зручно та безпечно. Зростання попиту на електронну торгівлю багато зарубіжних і вітчизняних керівників називають найбільш показовим результатом пандемії та фактором, що серйозно вплинув на діяльність компаній. Розвиток електронної комерції тепер розцінюють як одне з найголовніших стратегічних завдань керівники багатьох компаній.

Впровадження системи стратегічного управління на підприємстві в умовах пандемії COVID-19 пов’язане зі впровадженням радикальних змін, таких як реорганізація підприємства, запуск нового продукту або послуги, залучення нових партнерів для реалізації інноваційних ініціатив. Ці заходи можуть забезпечити підвищення ефективності українських підприємств під час пандемії в 2–3 рази і більше.

Причина, з якої ці зміни зазвичай не проводяться, полягає в тому, що вони потягнуть порушення статусів співробітників, зміщення в повноваженнях, винагородах, завантаженні, відповідальності керівників і рядових працівників, що обов’язково призведе до опору з їхнього боку [1, с. 53]. Навіть якщо стратегія здійснення системних змін розроблена та затверджена власниками підприємства, як стверджував І. Ансофф, «реалізація стратегії не є автоматичним наслідком її розроблення» [11].

Інтереси власника та найманого керівництва підприємства, як правило, протилежні. Стратегія власника спрямована на його особисті інтереси, в які входить розвиток його бізнесу [4, с. 127]. В умовах кризи пандемії COVID-19 головними цілями

власників стали утримання бізнесу «на плаву», збереження досягнутої частки ринку, підтримка поточного рівня прибутковості компанії, запобігання зниженню рівня капіталізації (ринкової вартості компанії). Водночас в особисті інтереси найманого персоналу в період пандемії входять збереження посади, рівня заробітної плати, соціальний захист, забезпечення технічними можливостями та знаннями для дистанційної роботи, особистий розвиток.

У. Кічел, автор багатьох статей відомого американського ділового журналу "Fortune" з теми стратегічного управління, стверджував, що «тільки 10% сформульованих стратегій реалізуються організаціями на практиці (цифра, яку Т. Пітерс назвав «надмірно роздутою»!)» [14]. Так відбувається тому, що, як правило, система стратегічного управління (як і розроблювані стратегії) орієнтована на підвищення результатів підприємства, для найманих керівників, як і для рядового персоналу, це є тільки зайвими витратами праці. Відповідно, вони внутрішньо проти і постановки високих цілей, і реалізації стратегії.

Механізми цілепокладання, розроблення стратегії, впровадження системи стратегічного управління будуть ефективні тільки тоді, коли персонал підприємства, перш за все топ-менеджери, будуть особисто зацікавлені в підвищенні результатів підприємства, тому Ф. Найт зазначив: «Здебільшого функціонери високого рангу, крім фіксованої заробітної плати, безпосередньо беруть участь у доходах компанії» [13, с. 205]. М. Ізмайлова писала: «Слід визнати, що бізнес і раніше, як правило, будувався на командній основі, і цей командний – «партнерський» принцип зберігся в корпоративному управлінні і сьогодні. Спостерігається тенденція до дедалі більшого ув'язування рівня доходів топ-менеджерів з результатами роботи компанії» [6, с. 435].

Можна стверджувати, що однією з найважливіших стратегій розвитку підприємства у період кризи є орієнтація на підтримку партнерських відносин компаній між собою, зі співробітниками, клієнтами та державою.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, за результатами теоретико-методичних основ системи стратегічного управління на підприємстві визначено її основні елементи, такі як місія, мета та бачення підприємства, «дерево цілей», моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, а також моніторинг фінансових результатів діяльності підприємства.

На основі аналізу та узагальнення світових тенденцій розвитку підприємницьких структур у період карантинних обмежень установлено, що впровадження системи стратегічного управління в умовах пандемії COVID-19 характеризується такими особливостями, як зміна цілей, місії та бачення підприємства; зростання значимості соціальної відповідальності; необхідність соціального дистанціювання; зосередження стратегії управління персоналом на турботі про благополуччя працівників як невід'ємної частини робочого процесу; необхідність розвитку електронної комерції; орієнтація на підтримку партнерських відносин компаній між собою, із співробітниками, клієнтами та державою.

Задля підвищення рівня ефективності функціонування підприємств під час кризи пандемії COVID-19 запропоновано вжити організаційних заходів щодо ефективного впровадження системи стратегічного управління, таких як забезпечення відповідності системи стратегічного управління ключовим положенням підприємства (місії, розмірам, частки ринку, ресурсам); оцінювання стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; проведення прогнозу розвитку ситуації і визначення альтернатив створення системи стратегічного управління на підприємстві; обґрунтування необхідності системи управління змінами на підприємстві; упорядкування інформаційних потоків у системі стратегічного управління.

Пандемія істотно прискорює впровадження змін, яким потрібно не чинити опір, а, навпаки, використовувати їх як джерело для зростання та підвищення результатів підприємства. Зіткнувшись із новою реальністю життя під час глобальної пандемії COVID-19, підприємства мають використати цю ситуацію як каталізатор руху вперед. Це стане запорукою процвітання організації, яка матиме успіх в умовах постійних глибоких змін.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гринько Т., Гвініашвілі Т. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку. *Економічний часопис – XXI.* 2015. № 1. С. 51–54.

2. Гринько Т., Вишневецька М. Обґрунтування стратегії підвищення прибутковості діяльності підприємства у VUCA-світі. *Бізнес-навігатор.* 2021. Вип. 3 (64). С. 21–28.

3. Гринько Т., Кащіна К. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та підприємництво.* 2019. № 43. С. 104–114.

4. Жемчугов А., Жемчугов М. Основні положення парадигми власника ефективного підприємства. *Проблеми теорії і практики управління.* 2018. № 6. С. 120–132.

5. Жемчугов А., Жемчугов М. Система стратегічного управління. *Проблеми економіки та менеджменту.* 2011. № 3. С. 3–13.

6. Ізмайлова М. Вплив агентських відносин на ефективність корпоративного управління та стратегічний розвиток компаній. *СВІТ (Модернізація. Інновації. Розвиток).* 2018. Т. 9. № 3. С. 430–442.

7. Компанець К., Литвишко Л., Артемчук В. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інтелект – XXI. 2021*. № 1. С. 82–86.

8. Піпко Е. Система стратегічного управління підприємством. *Економіка і управління.* 2003. № 2. С. 54–58.

9. «Ревучий» 2020-й: як український бізнес пережив карантинно-кризовий рік. Блог української аналітичної компанії YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/data-research/biznes-2020-analitika (дата звернення: 31.10.2021).

10. Соціально відповідальний бізнес у новій реальності: від стратегії виживання до процвітання. *Deloitte Insights.* URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hct2021-ru.pdf (дата звернення: 31.10.2021).

11. Ansoff H. Strategic Management. London : Macmillan, 1979.

12. Grynko T., Gviniashvili T. Organizational and economic mechanism of business entities' innovative development management. *Economic Annals – XXI*. 2017. № 165 (5–6). P. 80–83.

13. Knight F. Risk, Uncertainty and Profit. Boston : Houghton Mifflin Co, 1948. 388 p.

14. Mintzberg H., Ahlstrand B.W., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 1998.

15. Pearce J., Robinson R. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. Boston : Irwin/McGraw-Hill, 2000.

16. Thompson A., Strickland A. Strategic Management: Concepts and Cases. Boston, Mass : McGraw-Hill/Irvin, 2001. 928 p.

REFERENCES:

1. Grynko T., Gviniashvili T. (2015) Orhanizatsiini zminy na pidpryiemstvi v umovakh yoho innovatsiinoho rozvytku [Organizational changes at the enterprise in the conditions of its innovative development]. *Economic Annals – XXI,* no. 1, pp. 51–54. (in Ukrainian)

2. Grynko T., Vyshnevetska M. (2021) Obgruntuvannia stratehii pidvyshchennia prybutkovosti diialnosti pidpryiemstva u VUCA-sviti [Substantiation of the strategy of increasing the profitability of the enterprise in the VUCA-world]. *Business Navigator,* vol. 3 (64), pp. 21–28. (in Ukrainian)

3. Grynko T., Kashchina K. (2019) Formuvannia ta vprovadzhennia systemy stratehichnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpryiemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Formation and implementation of a system of strategic management of innovative development of the enterprise in modern business conditions]. *Economics and entrepreneurship,* no. 43, pp. 104–114. (in Ukrainian)

4. Zhemchuhov A., Zhemchuhov M. (2018) Osnovni polozhennia paradyhmy vlasnyka efektyvnoho pidpryiemstva [The main provisions of the paradigm of the owner of an efficient enterprise]. *Problems of management theory and practice,* no. 6, pp. 120–132. (in Ukrainian)

5. Zhemchuhov A., Zhemchuhov M. (2011) Systema stratehichnoho upravlinnia [Strategic management system]. *Problems of economics and management,* no. 3, pp. 3–13. (in Ukrainian)

6. Izmailova M. (2018) Vplyv ahentskykh vidnosyn na efektyvnist korporatyvnoho upravlinnia ta stratehichnyi rozvytok kompanii [The impact of agency relations on the effectiveness of corporate governance and strategic development of companies]. *WORLD (Modernization. Innovation. Development),* no. 3, pp. 430–442. (in Ukrainian)

7. Kompanets K., Lytvyshko L., Artemchuk V. (2021) Osoblyvosti innovatsiinoho stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvamy pid chas pandemii COVID-19 [Features of innovative strategic enterprise management during the COVID-19 pandemic]. *Intelligence – XXI,* no. 1, pp. 82–86. (in Ukrainian)

8. Pipko E. (2003) Systema stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom [The system of strategic management of the enterprise]. *Economics and management*, no. 2, pp. 54–58. (in Ukrainian)

9. "Revuchyi" 2020-y: yak ukrainskyi biznes perezhyv karantynno-kryzovyi rik ["Roaring" 2020: how Ukrainian business survived the quarantine-crisis year]. *Blog of the Ukrainian analytical company YouControl.* Available at: https://youcontrol.com.ua/data-research/biznes-2020-analitika (accessed 31 October 2021). (in Ukrainian)

10. Sotsialno-vidpovidalnyi biznes u novii realnosti: vid stratehii vyzhyvannia do protsvitannia [Socially responsible business in the new reality: from survival strategy to prosperity]. Deloitte Insights. Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hct2021-ru.pdf (accessed 31 October 2021). (in Ukrainian)

11. Ansoff H. (1979) Strategic Management. London: Macmillan.

12. Grynko T., Gviniashvili T. (2017) Organisational and economic mechanism of business entities' innovative development management. *Economic Annals – XXI*, no. 165 (5–6), pp. 80–83.

13. Knight F. (1948) Risk, Uncertainty and Profit. Boston: Houghton Mifflin Co. 388 p.

14. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998) Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press.

15. Pearce J., Robinson R. (2000) Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

16. Thompson A., Strickland A. (2001) Strategic Management: Concepts and Cases. Boston, Mass: McGraw-Hill/Irvin. 928 p.