

УДК 330.15:338.1:005.21

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.128-136>

Янгулов Е.П.

Національний університет «Одеська політехніка»

Yangulov Elvin

Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0001-8699-8673>

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ОСНОВ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті представлено теоретичне обґрунтування методологічних основ моделі стратегічного управління для малих підприємств, створеної з урахуванням сучасних викликів, таких як криза, діджиталізація та смартизація. Особливу увагу приділено аналізу основних компонентів моделі, її адаптивності до умов високої невизначеності, а також ролі стратегічного планування у забезпеченні стійкості малого бізнесу. В основі дослідження лежить системний підхід, який дозволяє інтегрувати різні аспекти управління, включаючи управління ресурсами, моніторинг ефективності та впровадження інновацій.

Обґрунтовано методологічні принципи, зокрема гнучкість, прозорість, інклюзивність та інноваційність, які є рушійними силами реалізації моделі. Визначено ключові механізми управління ресурсами, зокрема людським капіталом, фінансовими ресурсами та матеріально-технічною базою, які сприяють стійкості підприємств у кризових умовах.

Стаття спрямована на розвиток наукових підходів до стратегічного управління малими підприємствами, акцентуючи увагу на їх адаптації до сучасних глобальних викликів. Запропоновані методологічні основи можуть бути використані для створення ефективних стратегій розвитку малого бізнесу, орієнтованих на досягнення цілей сталого розвитку.

Ключові слова: стратегічне управління, малі підприємства, методологічні основи, сталий розвиток, адаптація, діджиталізація, смартизація, кризові умови, управління ресурсами, моніторинг ефективності.

THEORETICAL JUSTIFICATION OF METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT MODEL FOR SMALL ENTERPRISES

The article provides a comprehensive theoretical justification for the methodological foundations of a strategic management model tailored to small enterprises. This model is developed with consideration of contemporary challenges, such as economic crises, rapid digitalization, and the growing role of smartization in business operations. The study underscores the critical importance of adapting management strategies to the highly uncertain conditions that small enterprises face, ensuring their resilience and long-term sustainability. The analysis delves deeply into the main components of the proposed model, particularly highlighting its adaptability and the pivotal role of strategic planning in mitigating risks and securing stability for small businesses during periods of instability.

A key feature of the study is its focus on a systematic approach to management, which integrates a wide range of aspects, including resource management, performance monitoring through key performance indicators (KPIs), and the adoption of innovative solutions. These elements are critical for aligning operational activities with the overarching objectives of sustainable development. The research substantiates essential methodological principles, such as flexibility, transparency, inclusiveness, and innovation, as driving forces for the effective implementation of the model. The study also emphasizes the importance of resource management, specifically human capital, financial assets, and material and technical resources, in building enterprise resilience in the face of crises.

In addition, the article aims to contribute to the advancement of scientific approaches to strategic management for small enterprises by addressing the need for tools that support adaptability in an ever-changing global environment. The proposed methodological foundations are intended to serve as a basis for developing effective, future-oriented strategies that enable small businesses to thrive despite economic uncertainty. By focusing on the integration of innovative technologies and strategic planning principles, this model offers a practical framework for achieving sustainable development goals while addressing the unique challenges faced by small enterprises in crisis conditions.

Keywords: strategic management, small enterprises, methodological foundations, sustainable development, adaptation, digitalization, smartization, crisis conditions, resource management, performance monitoring.

JEL classification: O18, R58, L26, Q01, O33.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування малого бізнесу характеризуються високою динамікою змін, зростанням невизначеності та посиленням впливу глобальних викликів, таких як кризи, діджиталізація, смартизація та економічна нестабільність. Малий бізнес, який відіграє ключову роль у розвитку економіки, створенні робочих місць і підтримці місцевих громад, стикається з необхідністю адаптації до нових реалій, що вимагає переосмислення традиційних підходів до управління.

Існуючі моделі стратегічного управління не завжди враховують особливості малого бізнесу, зокрема обмеженість ресурсів, потребу в оперативній адаптації та інтеграції інноваційних інструментів. Зокрема, відсутність системного підходу до управління ресурсами, планування та моніторингу ефективності створює ризики для забезпечення стійкості та довгострокового розвитку підприємств. Це особливо актуально в умовах кризи, коли підприємства потребують адаптивних стратегій, здатних поєднувати короткострокові рішення з довгостроковими цілями сталого розвитку.

Гіпотезою дослідження є потреба у розробці теоретично обґрунтованих методологічних основ, які забезпечать створення ефективної моделі стратегічного управління для малих підприємств. Така модель має враховувати виклики сучасності, підтримувати стійкість бізнесу та сприяти досягненню цілей сталого розвитку в умовах діджиталізації, смартизації та інших трансформаційних процесів.

Актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю забезпечення стійкості малого бізнесу до сучасних викликів і створення ефективних інструментів, які поєднують короткострокові антикризові заходи з довгостроковими стратегічними цілями. У цій статті запропоновано теоретичне обґрунтування методологічних основ моделі стратегічного управління для малих підприємств, що враховує виклики діджиталізації, смартизації та кризових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження свідчать про значну увагу до питань сталого розвитку, діджиталізації та стратегічного управління підприємствами в сучасних умовах. Численні роботи присвячені впливу діджиталізації та смартизації на бізнес-процеси, підкреслюючи їх важливість як інструментів адаптації підприємств до викликів економічної нестабільності та глобалізації [1; 2; 3; 4].

Дослідники акцентують увагу на ролі стратегічного планування у забезпеченні стійкого розвитку підприємств, що дозволяє досягати довгострокових цілей в умовах високої невизначеності [5; 6; 10]. Зокрема, вивчається вплив локальних умов, політичних та економічних факторів на здатність підприємств адаптуватися до змін і забезпечувати свою конкурентоспроможність [6; 7].

Важливий напрямок досліджень стосується управління ресурсами, моніторингу ефективності діяльності та оцінки досягнення цілей сталого розвитку. Результати таких досліджень підкреслюють необхідність системного підходу до управління, що базується на аналітиці та інтеграції інновацій [7; 8; 9].

Додатково увага приділяється реакціям підприємств на кризові ситуації, їх адаптаційним стратегіям та інноваційному підходу до планування діяльності в умовах форс-мажорів [8; 9].

Однак, попри значний інтерес до цих питань, проблема розробки комплексних моделей стратегічного управління, адаптованих до специфіки малого бізнесу в умовах кризи, залишається недостатньо розкритою. Це створює потребу в подальших дослідженнях, спрямованих на інтеграцію системних підходів та інновацій у стратегічне управління підприємствами.

Метою статті є теоретичне обґрунтування методологічних основ моделі стратегічного управління для малих підприємств, яка враховує сучасні виклики, зокрема діджиталізацію, смартизацію та кризові умови. Основний акцент зроблено на інтеграції системного підходу до управління, впровадженні інноваційних інструментів та розробці механізмів, що забезпечують адаптацію, стійкість і довгостроковий розвиток підприємств. Модель спрямована на гармонізацію короткострокових антикризових заходів із досягненням довгострокових цілей сталого розвитку.

Виклад основних результатів дослідження. Малий бізнес є основою економічної системи багатьох країн, відіграючи важливу роль у створенні робочих місць, підтримці соціальної стабільності та розвитку місцевих громад. Водночас сучасні глобальні виклики, зокрема економічна нестабільність, кризи, діджиталізація та смартизація, суттєво впливають на діяльність малих підприємств, вимагаючи від них нових підходів до управління. В умовах підвищеної невизначеності, спричиненої зовнішніми та внутрішніми факторами, такими як війна в Україні, малий бізнес стикається з необхідністю адаптації до стрімко змінюваного середовища.

Незважаючи на існування численних підходів до стратегічного управління, багато з них залишаються недостатньо адаптованими до специфіки малих підприємств. Обмеженість ресурсів, потреба у швидкому реагуванні на зміни та впровадженні інновацій вимагають від малих підприємств використання більш гнучких і адаптивних моделей управління. Це створює потребу у розробці нових методологічних основ, які забезпечать інтеграцію стратегічного планування, інновацій та управління ресурсами, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку.

Концептуальна модель стратегічного управління малим бізнесом для досягнення цілей сталого розвитку в умовах кризи базується на інтеграції інноваційних підходів, зокрема смартизації, діджиталізації, адаптації та стратегічного планування. Вона включає управління ключовими ресурсами (людськими, фінансовими та матеріально-технічними), моніторинг ефективності через KPI, а також забезпечує гнучкість, прозорість, інклюзивність та інноваційність. Модель спрямована на формування стійкості бізнесу, посилення його конкурентоспроможності та досягнення довгострокових соціальних, економічних і екологічних цілей.

Постійний моніторинг середовища та оптимізація

управлінських рішень дозволяють керівництву оперативно реагувати на можливості для зростання і мінімізувати потенційні загрози. Оскільки сталий розвиток приваблює увагу інвесторів та державних і недержавних програм підтримки, модель допомагає малому бізнесу отримати додаткове фінансування та розширити можливості для розвитку. Використання смарт-технологій зменшує залежність від зовнішніх ринків і постачальників, що додає стабільності у разі перебоїв у поставках або зміни курсу валют. Загалом, модель дозволяє малому бізнесу не тільки пристосуватися до сучасних викликів, але й закласти міцну основу для сталого зростання та довгострокового розвитку.

Під час впровадження моделі стратегічного управління сталим розвитком, малий бізнес в Україні може зіткнутися з низкою серйозних викликів. Непередбачуваність дій українського уряду, включаючи часті зміни в податковій і регуляторній політиці, може ускладнити довгострокове планування і створити додатковий фінансовий тиск на бізнес. Це підвищує невизначеність та обмежує можливості підприємств адаптуватися до нових умов, оскільки стабільність регуляторного середовища є критичною для розвитку бізнесу, особливо малого.

Втрати ринків Європейського Союзу через нестачу експортних квот і невідповідність до європейських стандартів та норм також становлять серйозну загрозу. Оскільки ЄС є важливим партнером для українського експорту, обмеження на доступ до цього ринку можуть призвести до зниження доходів, змушуючи підприємства шукати нові ринки збуту або змінювати свою продукцію, щоб відповідати суворим вимогам. Для малих бізнесів, які часто мають обмежені ресурси, витрати на адаптацію виробництва до європейських стандартів можуть бути занадто високими.

Дефіцит кваліфікованих кадрів через масштабну мобілізацію є ще одним критичним викликом. Зменшення робочої сили через мобілізацію може створити нестачу працівників, особливо в тих секторах, де потрібна спеціалізована підготовка або навички. Це може призвести до зниження продуктивності, а також обмежити здатність бізнесу до інновацій і розвитку. Для малих підприємств, де кожен співробітник має значний вплив на загальну ефективність, така втрата може мати серйозні наслідки.

Ще одним викликом є швидка діджиталізація, яка, хоч і є важливим елементом сталого розвитку, потребує інвестицій у навчання та технології. Малий бізнес, часто обмежений у фінансових можливостях і знаннях сучасних технологій, може не мати достатньо ресурсів та експертизи для впровадження цифрових рішень. До того ж, кіберзагрози набувають ще більшої актуальності в процесі діджиталізації, і недостатній рівень захисту інформації може зробити бізнес вразливим до атак, особливо під час війни, коли ці ризики стають ще небезпечнішими.

Фінансова нестабільність і висока інфляція, спричинені війною та економічною кризою, можуть посилити тиск на малий бізнес. Підприємства можуть

зіткнутися з труднощами у залученні коштів, оскільки інвестори стають більш обережними, а кредитні ставки залишаються високими. Водночас клієнти малого бізнесу, населення, втрачають платоспроможність і змушені витратити кошти на товари першої необхідності та дешеву, менш якісну продукцію. Це ускладнює можливість розвитку, оновлення обладнання, адаптації бізнес-процесів до нових умов і впровадження інновацій.

Впровадження моделі сталого розвитку для малого бізнесу в Україні вимагає гнучкості та витривалості, а також державної підтримки, щоб допомогти подолати ці виклики і забезпечити сталість навіть в умовах кризи.

З огляду на різні тлумачення термінів «стратегічне управління», «стратегія» та «сталий розвиток», можна стверджувати, що ці концепції тісно пов'язані між собою і є основними складовими для планування, організації та управління сучасними бізнес-процесами. Однак, саме стратегія в її загальному розумінні є фундаментальним елементом, що визначає основи та напрямок розвитку бізнесу. Це пов'язано з:

- встановленням довгострокових цілей та формулюванням відповідних завдань;
- ухваленням плану дій для досягнення цих цілей;
- ефективним розподілом ресурсів, необхідних для реалізації завдань та швидкого досягнення результатів;
- створенням конкурентного потенціалу і формуванням конкурентних переваг.

Ці пункти складають базу для пояснення зв'язку між стратегією та управлінськими функціями в бізнесі. Перші три пункти не викликають значних сумнівів, тоді як четвертий — забезпечення конкурентного потенціалу та формування конкурентних переваг — є більш складним і потребує детального аналізу. Для глибшого розуміння цього аспекту важливо вивчити: потенціал стратегій для формування конкурентних переваг бізнесу та модель створення конкурентного потенціалу за допомогою реалізації стратегії.

Для вирішення першого завдання була розроблена матриця потенційних можливостей стратегій, що використовуються в сучасних підприємствах, в контексті управління та розвитку бізнесу (табл. 1).

Змістовно ця матриця пов'язана з рівнями прийняття стратегічних рішень [18] та пірамідою ієрархії стратегічних наборів диверсифікованої організації — загальний опис охоплює загальні, конкурентні, функціональні та операційні стратегії [19].

Матриця потенційних можливостей стратегій допомагає підприємствам визначити найбільш оптимальні підходи для досягнення їхніх стратегічних цілей і формування конкурентних переваг у різних умовах. Завдяки ієрархічному підходу, де розглядаються загальні, конкурентні, функціональні та операційні стратегії, підприємства можуть комплексно підходити до управління ресурсами, адаптуючи свої стратегії відповідно до змін ринкового середовища.

Таблиця 1

Потенціал стратегій для створення конкурентних переваг бізнесу

| Рівень управління | Функціональний | Операційний | Корпоративний | Діловий |
|--|--|--|--|---|
| Вид стратегії | Функціональні | Операційні | Загальні | Загальні конкурентні |
| Перспективи бізнесу від впровадження стратегії | Розробка конкурентного продукту. Забезпечення балансування функцій. | Оптимізація процесів у часі та просторі. Покращення ресурсного забезпечення. Зменшення операційного циклу. | Покращення ефективності, безпеки та легітимності бізнесу. Зменшення ризиків. Розвиток місцевого ринку. | Запуск нових продуктів, розширення послуг для споживачів. Диверсифікація. Інтеграція. Розширення на нові ринки та сегменти. |
| Конкурентна перевага | Швидка адаптація до змін потреб споживачів. Ефективне використання ресурсів. | Зменшення витрат ресурсів та часу на процеси й операції. | Стратегічне прогнозування. Інноваційність. Гнучкість. Динамізм. | Гнучкість у виборі діяльності. Забезпечення стабільності продукту на ринку. Різноманітність продуктів і процесів. |

Джерело: створено автором

Інтеграція матриці у процеси прийняття рішень дає можливість структурувати стратегії за рівнями пріоритетності та фокусуватися на тих напрямках, які найбільше сприяють стійкому розвитку. Це також дозволяє ефективно розподіляти обмежені ресурси між різними рівнями організації, що особливо важливо для малого бізнесу.

Матриця допомагає виявити можливі прогалини в стратегічному плануванні, оскільки дозволяє порівняти існуючі стратегії з найкращими практиками та виявити сфери, де потрібно вдосконалення або інновації. Такий підхід може також сприяти підвищенню узгодженості між різними відділами підприємства, допомагаючи сформувати єдине бачення та напрямок розвитку.

З практичної точки зору, виділення окремих основних стратегій з наведеного переліку для управління бізнесом і його розвитку є некоректним, оскільки всі вони разом створюють потенційні можливості для розвитку підприємства. Для повного використання цього потенціалу власники бізнесу повинні розуміти структуру та спрямованість загальних, конкурентних, функціональних та операційних стратегій. Їхня типологія та особливості представлені у систематизованій формі в таблиці 2.

Таблиця 2

Типи та спрямування стратегій на корпоративному, функціональному та операційному рівнях бізнесу

| Вид стратегії | Функціональні | Операційні | Загальні | Загальні конкурентні |
|-------------------------|--|--|--|---|
| Основні типи стратегій | Маркетингова стратегія (МС). Стратегія науково-дослідних і проєктно-конструкторських розробок (СНДіПКР). Виробнича стратегія (ВС). Фінансова стратегія (ФС). Стратегія управління персоналом (СУП). Логістична стратегія (ЛС). Стратегія зовнішньоекономічної діяльності (СЗЕД). | Стратегія технічного обслуговування й ремонту машин і устаткування (СТОіР). Стратегія заміни зношених машин, механізмів, устаткування (СЗМ). Стратегія оновлення техніко-технологічної бази (СОТТБ). Стратегія закупок матеріальних цінностей (СЗМЦ). Інші стратегії | Стратегії зростання (СЗ). Стратегії підтримки (СП). Стратегія реструктуризації (СР). | Стратегія лідерства за витратами (СЛВ). Стратегія широкої диференціації (СШД). Стратегія оптимальних витрат (СОВ). Сфокусована стратегія на низьких витратах (ССВ). Сфокусована стратегія диференціації (ССД) |
| | | | Стратегії скорочення (згорання) діяльності (ССД). Стратегія санації (СС). | |
| Спрямованість стратегій | Рішення завдань щодо: – підтримки напряму (напрямів) діяльності, – розвитку нових напрямів діяльності. Забезпечення ефективності й результативності діяльності за визначеними напрямками. | Підвищення ефективності виконання операцій і процесів. Забезпечення ефективного використання ресурсів. | Розвиток, підвищення ефективності бізнесу. Зміцнення конкурентних позицій на ринку. Збільшення частки ринку. | Підвищення ефективності й результативності бізнесу. Формування нових бізнес-направів діяльності. Створення нових продуктів, нового формату послуг. |
| | | | «Ефективне» скорочення бізнесу, закриття бізнесу. | |

Джерело: створено автором

Оскільки всі рівні стратегій – загальні, конкурентні, функціональні та операційні – взаємодіють між собою, важливо, щоб їхня реалізація підтримувала єдину мету бізнесу. Це забезпечує узгодженість і дозволяє швидше досягати стратегічних цілей, адже кожна стратегія доповнює інші та сприяє загальному розвитку підприємства.

Крім того, ключову роль відіграє постійна оцінка та адаптація стратегій у відповідь на зміни ринку. В умовах нестабільного ринкового середовища підприємства мають регулярно моніторити та оцінювати ефективність обраних стратегій, щоб адаптувати їх відповідно до актуальних потреб ринку та оперативно реагувати на нові виклики. Такий підхід дозволяє підтримувати гнучкість управління та забезпечує, щоб бізнес залишався конкурентоспроможним.

Використання різних типів стратегій також може створити синергетичний ефект. Поєднання функціональних стратегій, таких як фінансова чи маркетингова, з операційними може дозволити зменшити витрати або підвищити ефективність виробничих процесів. Це, у свою чергу, сприяє підсиленню конкурентних переваг бізнесу і дозволяє підприємству більш ефективно виконувати свої завдання.

Розуміння типології стратегій є важливим для прийняття ефективних управлінських рішень. Керівникам потрібно не лише розуміти кожен стратегію окремо, але й усвідомлювати, як вона інтегрується в загальну структуру управління. Таке розуміння дозволяє більш раціонально використовувати стратегії для досягнення конкретних цілей, таких як розширення ринку, оптимізація витрат чи підвищення якості обслуговування.

Зважаючи на динамічний розвиток ринку, технологій та економічного середовища, компанії потребують регулярного оновлення та перегляду стратегічних пріоритетів. Проведення стратегічного аналізу та

внесення коректив у типологію та напрямки реалізованих стратегій забезпечить їхню відповідність сучасним умовам ринку та довгостроковій стратегії розвитку бізнесу. Такий підхід підкреслює необхідність комплексного та адаптивного стратегічного управління, яке дозволяє бізнесу підвищити ефективність і зберігати узгодженість з основними цілями підприємства.

З огляду на описані стратегії в таблицях 1 і 2, виникає питання: «На що власникам бізнесу варто орієнтуватися для підвищення його ефективності через використання різних стратегій?» Обрана стратегія (або кілька стратегій) повинна відповідати місії та основній меті бізнесу (якщо вони не збігаються), сприяти його розвитку та базуватися на певних цінностях.

Одним із шляхів ефективного управління бізнесом і його розвитку є своєчасне та професійне застосування певного набору стратегій, враховуючи ситуацію на ринку та внутрішньому стані підприємства. Правильний вибір (або розробка) стратегії дозволить забезпечити конкурентний потенціал бізнесу та, зрештою, досягти конкурентних переваг на визначеному ринку.

Для вирішення другого завдання — формалізації моделі забезпечення конкурентного потенціалу бізнесу через реалізацію стратегій — необхідно визначити поняття «конкурентний потенціал бізнесу». Під ним слід розуміти сукупність ресурсів і стратегій, що дозволяють створити можливості для формування конкурентних переваг на конкретному сегменті ринку, з урахуванням різноманітних факторів ведення бізнесу, і сприяють досягненню стратегічних та фінансових цілей у певний період часу.

З урахуванням цього визначення та інформації, наведеній у таблицях 1 і 2, модель забезпечення конкурентного потенціалу бізнесу через реалізацію стратегій можна подати у вигляді багатоблочної схеми, зображеної на рис. 1.

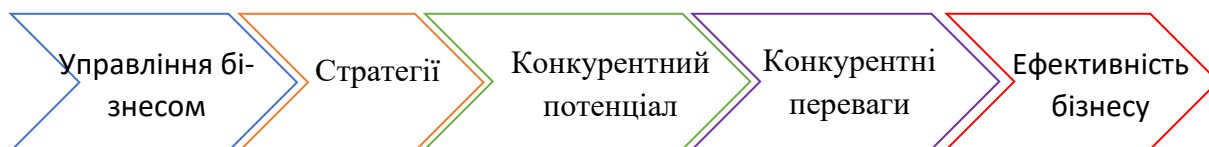


Рис. 1. Багатоблочна схема реалізації стратегій конкурентного потенціалу
Джерело: власна розробка автора

Для малого та середнього бізнесу ця модель трансформується через ефект «звуження та злиття стратегій». Це означає, що коли великий бізнес зменшується до середнього або малого, кількість стратегій у його наборі зменшується. Наприклад, загальна стратегія зливається з загально-конкурентною, функціональні стратегії комбінуються з операційними в скорочений перелік функціонально-операційних для середнього бізнесу. Для малого бізнесу загально-конкурентна стратегія зливається з функціонально-операційними в одну вузькоспрямовану стратегію, спрямовану на конкретне завдання. Цей процес може бути зворотним:

малий бізнес, розвиваючись, може знову стати середнім або великим.

Вищезазначене підлягає дискусії, зокрема щодо назв стратегій під час їхнього злиття та самого механізму цього процесу. Однак як в теоретичному, так і в практичному аспектах такий процес відбувається, і його необхідно досліджувати в кожному конкретному випадку. Запропонована аналогова модель підкреслює тісний зв'язок між процесом управління бізнесом та сукупністю стратегій різних рівнів — від корпоративного до операційного. Важливим є те, що ця модель демонструє пріоритет стратегічного управління,

орієнтованого на досягнення цілей сталого розвитку, що сприяє забезпеченню високої результативності та економічної ефективності бізнесу.

Відновлення та розбудова України вимагають збільшення обсягу фінансових ресурсів і підвищення ефективності їхнього використання. У значній мірі це залежить від ефективності функціонування фінансової системи, що обумовлена її цілісністю та стійкістю. Ключовий аспект розуміння фінансової системи полягає у її внутрішній сутності та здатності виконувати суспільну роль.

Хоча організаційно-управлінські аспекти фінансових відносин мають важливе значення, вони не повинні домінувати над фундаментальною сутністю фінансів, а мають сприяти її реалізації, забезпечуючи стійке та ефективне функціонування системи. На прикладі кризи COVID-19 видно, як Сполучені Штати виділили значні фінансові ресурси, щоб підтримати населення, підкресливши значущість фундаментальних цінностей фінансової системи у забезпеченні економічної стабільності в критичні моменти.

В Україні наразі триває глибока економічна криза, спричинена військовими діями. Війна значно знизила рівень інвестиційної привабливості країни, призвела до руйнування виробничої інфраструктури та зумовила масове переміщення населення. Багато підприємств були змушені зупинити свою діяльність, а інші – адаптуватися до нових умов або навіть повністю переміститися в інші регіони країни, втративши при цьому частину активів, ресурсів і клієнтської бази.

В цих умовах малий бізнес стикається з безліччю викликів: ризиком втрати власності, обмеженням доступу до фінансування, кадровими труднощами та дефіцитом сировини. Для забезпечення економічної стабільності та відновлення після кризи підтримка малого бізнесу є необхідною, повинні активізувати заходи для захисту прав власності, надання доступного фінансування та реалізації спеціальних програм, спрямованих на економічне відновлення.

Малому бізнесу потрібно надати субсидії для підтримки підприємств, які здійснюють критично важливу діяльність або створюють робочі місця в найбільш постраждалих регіонах. Це можуть бути прямі виплати або компенсація відсоткових ставок за кредитами, що суттєво знизить навантаження на бізнес і полегшить йому відновлення діяльності.

Особливе значення має і реструктуризація капіталу підприємств. В умовах воєнної кризи державі варто забезпечити пільгові умови для реінвестицій капіталу у відбудову бізнесу, спростити процедури реструктуризації боргів і створити більш лояльні податкові умови для підприємців. Така стратегія допоможе бізнесу залишитися на плаву, зберегти робочі місця, а в довгостроковій перспективі сприятиме збільшенню темпів економічного відновлення.

Політика фінансування капіталу тісно пов'язана із загальною системою фінансування підприємства та напрямками інвестицій, що за класичним підходом

поділяються на фінансування оборотних та необоротних активів [19]. Це, своєю чергою, визначає фінансові рішення як короткострокового, так і довгострокового характеру [20]. Основні цілі різних підходів до фінансування оборотних та необоротних активів можуть збігатися, адже базуються на оптимізації обсягу й складу джерел фінансування активів з метою забезпечення ефективного використання власного капіталу та підтримки належної фінансової стійкості підприємства. Важливим аспектом для ухвалення управлінських рішень щодо політики управління капіталом є вибір та обґрунтування відповідних фінансових інструментів. Для підприємств малого бізнесу політику фінансування капіталу необхідно розглядати не лише крізь призму управління оборотними та необоротними активами, а й у контексті прогнозування потреби в додатковому капіталі з урахуванням зовнішніх чинників, що впливають на його формування та використання, таких як інфляція чи ймовірне зростання відсоткових ставок за кредитами. Крім того, важливо враховувати специфічні чинники, пов'язані із сезонністю виробництва, тривалістю виробничого циклу тощо. Такий підхід дозволить передбачити зміни ключових показників ефективності використання капіталу підприємствами малого бізнесу в переробній галузі.

Структура капіталу тісно пов'язана з вартістю підприємства, на яку впливають такі чинники, як темпи зростання, рентабельність продажів, ставка податку на прибуток, інвестиції в нові необоротні активи та в оборотні активи, податкові ставки, а також зростання обігу і загальний обсяг інвестицій, здійснених підприємством. Також значний вплив мають ринкові умови (рівень і тип конкуренції, макроекономічне середовище, поява нових конкурентів, інтенсивність інновацій, вплив споживачів і постачальників, державна політика) та внутрішні фактори (розробка нових видів продукції, вдосконалення існуючих, закупівлі та постачання, виробничі процеси, система просування на ринок і реалізація продукції, аналіз маркетингової інформації, управління людським капіталом, розвиток інформаційного капіталу, а також капітал і потенціал підприємства) [21].

Оптимальна структура капіталу сприяє максимізації ринкової вартості компанії, причому важливим критерієм є баланс між рентабельністю власного капіталу та фінансовою стійкістю підприємства. Розробка концепції оцінки й управління вартістю компанії в процесі фінансової реструктуризації має базуватися на здатності підприємства створювати більше цінності для споживачів і працювати ефективніше за конкурентів. У рамках такого підходу вартість розглядається як інтегральний показник, що відображає розмір, конкурентоспроможність, ринкову капіталізацію, ефективність діяльності підприємства, а також його роль у соціально-економічному розвитку суспільства.

Традиційна концепція структури капіталу ґрунтується на ідеї його оптимізації через аналіз вартості окремих складових частин. Вартість власного капіталу

завичай вища за вартість позиченого, оскільки вона враховує більший ризик використання, а також визначається рівнем фінансових результатів підприємства за попередній період. Оптимізація структури капіталу з метою мінімізації його вартості передбачає попередню оцінку вартості власного та позиченого капіталу за різних умов їх формування і обслуговування, а також проведення багатоваріантних розрахунків середньозваженої вартості капіталу для знаходження найбільш реальної ринкової вартості підприємства. Оцінка вартості залученого капіталу має ряд особливостей. Залучення додаткового капіталу завжди супроводжується збільшенням грошових потоків на підприємстві, що пов'язано зі сплатою процентів за обслуговування позичкового капіталу та погашенням основного боргу. Це також створює кредитний і процентний ризик. Вартість позичкового капіталу залежить від оцінки кредитоспроможності позичальника банком. Крім того, при вирішенні задачі мінімізації середньозваженої вартості капіталу необхідно враховувати низку факторів, таких як доступність різних джерел фінансування для підприємства, галузеві особливості операційної діяльності, а також рівень ризику, пов'язаного з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю підприємства.

Необхідною умовою оптимізації структури капіталу підприємства є врахування різних видів ризиків з огляду на їхнє зниження. Ключовим елементом реструктуризації капіталу для підприємств малого бізнесу є тривалість операційного та фінансового циклів, використання державних регулюючих інструментів, а також наявність великої кількості незалежних товаровиробників, які постачають сировину на ринок. Крім того, важливим є існування численних посередників між виробниками сировини та споживачами готової продукції, а також висока кореляція між якістю сировини, умовами та термінами її збору, зберігання і транспортування.

Реструктуризація капіталу з метою оптимізації його структури можлива за критерієм максимізації прогнозованої фінансової рентабельності. Цей метод базується на багатоваріантних розрахунках рівня фінансової рентабельності (рентабельності власного капіталу) при різних структурах капіталу. Остання визначається через показник ефекту фінансового важеля, який виникає при використанні підприємством залучених коштів. Це, у свою чергу, впливає на зміну рівня рентабельності власного капіталу та розраховується за формулою 1 [22].

$$EFL = (1 - C_{пп}) * (КВРА - ПС) * \frac{ПК}{ВК} \quad (1)$$

EFL - ефект фінансового левериджа, що полягає в прирості коефіцієнту рентабельності власного капіталу, %;

$C_{пп}$ - ставка податку на прибуток, виражена десятковим дробом;

КВРА - коефіцієнт валової рентабельності активів (відношення валового прибутку до середньої вартості активів), %;

ПС - середній розмір відсотків за кредит, що сплачуються підприємством за використання позикового капіталу, %;

ПК - середня сума використовуваного підприємством позикового капіталу;

ВК - середня сума власного капіталу підприємства.

Це дає змогу визначити граничний рівень використання позикового капіталу для конкретного підприємства та розрахувати допустимі умови його кредитування. Широке застосування механізму фінансового важеля обумовлено також тим, що цей показник можна розрахувати не тільки для загального обсягу залученого капіталу, а й окремо для кожного джерела фінансування, зокрема короткострокових і довгострокових кредитів. Ефект фінансового важеля розглядається як збільшення рентабельності власного капіталу, що виникає внаслідок використання банківських кредитів, попри їхню платність. Він також відображає рівень додатково генерованого прибутку власним капіталом при різній структурі залучення позикового капіталу. Ці підходи до трактування фінансового важеля дозволяють зрозуміти його багатогранність і вплив на різні види діяльності, на які він має прямий або опосередкований вплив.

Оптимізація фінансової структури капіталу за критерієм ефективності його використання також здійснюється за допомогою методики розрахунку ефекту

фінансового левериджу, яка ґрунтується на обчисленні показника нетто-результату від експлуатації інвестицій підприємства (НРЕІ). Цей показник визначається як сума прибутку до оподаткування та відсотків за банківськими кредитами [23] і дозволяє оцінити фінансовий результат операційної діяльності підприємства без урахування впливу структури капіталу та податкових платежів. Для розширення поняття «прибуток до сплати податків і відсотків» під час дослідження компонентів, які включаються до розрахунку нетто-результату від експлуатації інвестицій, окрім витрат на залучення фінансових кредитів і витрат від кредиторської заборгованості товарного характеру, враховуються також витрати на оренду майна. Ці витрати також використовуються при розрахунку ефекту фінансового левериджу.

Вважається, що значення ефекту фінансового важеля оптимально повинно становити 0,3–0,5 рівня економічної рентабельності активів. Тоді він буде здатний компенсувати податкові стягнення і забезпечити підприємству належний рівень рентабельності

власного капіталу [24].

Застосування методу фінансового левериджу для управління структурою капіталу дозволяє оцінити доцільність залучення різних видів капіталу, проводити комплексну оцінку оптимальності структури капіталу та здійснювати її оптимізацію для досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. Відсутність комплексного підходу до визначення оптимального співвідношення між власним і залученим капіталом перешкоджає прийняттю ефективних управлінських рішень, що необхідні для адаптації малих підприємств до динамічних умов ринкового середовища, особливо в контексті фінансової реструктуризації капіталу.

Висновки. Дослідження також розглядає багатоблочну модель реалізації стратегій конкурентного потенціалу, яка акцентує на тісному зв'язку між процесами управління і стратегічними підходами на всіх рівнях бізнесу, від корпоративного до операційного. Це дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища і забезпечувати високу економічну ефективність. Пріоритет, наданий стратегічному управлінню, орієнтованому на досягнення цілей сталого розвитку, дозволяє підтримувати результативність бізнесу, забезпечуючи стабільність навіть у кризові періоди.

Ще одним важливим аспектом дослідження є питання реструктуризації капіталу малих підприємств. В

умовах воєнної кризи надзвичайно важливо створити сприятливі умови для реінвестицій у відбудову бізнесу, полегшити процедури реструктуризації боргів і запровадити лояльніші податкові умови для підтримки малого бізнесу.

Запропонований метод реструктуризації капіталу для оптимізації його структури базується на максимізації прогнозованої фінансової рентабельності та використанні фінансового левериджу, що дає можливість збільшити рентабельність власного капіталу і приймати більш ефективні управлінські рішення. Використання фінансового важеля дозволяє підприємствам здійснювати комплексну оцінку структури капіталу і проводити її оптимізацію для досягнення стратегічних та тактичних цілей, що є надзвичайно важливим у динамічних ринкових умовах.

Розробка теоретичних основ моделі стратегічного управління для малих підприємств демонструє її значення в забезпеченні стійкості бізнесу до сучасних викликів. Інтеграція гнучкості, інноваційності та системного підходу сприяє досягненню цілей сталого розвитку, підтримуючи адаптацію підприємств у кризових умовах. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на емпіричне підтвердження ефективності запропонованої моделі, адаптацію її компонентів до специфіки різних галузей економіки та інтеграцію підходів розвитку ринкових систем з урахуванням температурного чинника.

Список використаних джерел:

1. Боковикова Ю.В. (2023). Питання реалізації цілей сталого розвитку в умовах сучасності. Державне будівництво, № 33. Т. 1. С. 61-71. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-06>
2. Клименко С., Рябенко Г., Верланов О. (2024). Менеджмент фінансової реструктуризації капіталу підприємств. Економіка та суспільство, № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-106>
3. Masuda H., Kawakubo Sh., Okitasari M., Morita K. (2022). Exploring the role of local governments as intermediaries to facilitate partnerships for the Sustainable Development Goals. Sustainable Cities and Society, No. 82. Pp. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2022.103883>
4. Величко Т.Г. (2020). Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку, Агросвіт. № 7. С. 92-96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.7.92>
5. Гарнага В.В. (2016). Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. Ефективна економіка, № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283>
6. Махсма С.Г. (2023). Вплив локальних політичних ідентичностей на сталий розвиток територіальних громад. Серія: Історія. Політологія, № 35-36. С. 111-119. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2830-2023-13-35-36-111-119>
7. Редько К., Мірошніченко В. (2022). Дослідження сталого розвитку в Україні: Оцінка стану виконання цілей. Підприємництво та інновації, № 22. С. 5-13. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.1>
8. Філіппова С.В., Філіппов В.Ю., Янгулов Е.П. (2023). Types of reactions of enterprises to force majeure and their consequences as a critical factor influencing the economic recovery of Ukraine. Transformation of economics, finance and management in the context of world globalization: монографія / ред. А. Павлік, К. Шапошніков. Piga: Baltija Publishing, С. 221-240. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-307-1-11>
9. Філіппов В.Ю., Вугельман П.В. (2021). Управління розвитком підприємництва в інформаційному суспільстві на мікрорівні та імперативи сталого розвитку: системно-інтегрований підхід. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія / ред. С.В. Філіппова, О.І. Продіус. Одеса: ФОП Бондаренко М.О. С. 293-320.
10. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. (2023). Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство, № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>.

References:

1. Bokovykova, Yu.V. (2023). Pytaannya realizatsiyi tsiley staloho rozvytku v umovakh suchasnosti [Issues of implementing sustainable development goals in modern conditions]. *State Building*, No. 33(1). Pp. 61-71. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-06>. [in Ukrainian]
2. Klymenko, S., Ryabenko, H., & Verlanov, O. (2024). Menedzhment finansovoyi restrukturyzatsiyi kapitalu pidpryyemstv [Management of financial restructuring of enterprise capital]. *Economy and Society*, No. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-106>. [in Ukrainian]
3. Masuda, H., Kawakubo, Sh., Okitasari, M., & Morita, K. (2022). Exploring the role of local governments as intermediaries to facilitate partnerships for the Sustainable Development Goals. *Sustainable Cities and Society*, No. 82. Pp. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2022.103883>. [in English]
4. Velychko, T.H. (2020). Osnovni napryamy stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh staloho rozvytku [Main directions of strategic management of an enterprise under sustainable development conditions]. *Agrosvit*, No. 7. Pp. 92-96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.7.92>. [in Ukrainian]
5. Harnaha, V.V. (2016). Stratehichne planuvannya yak osnova staloho rozvytku pidpryyemstva [Strategic planning as the basis for sustainable enterprise development]. *Effective Economy*, No. 11. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283>. [in Ukrainian]
6. Maksma, S.H. (2023). Vplyv lokal'nykh politychnykh identychnostey na stalyy rozvytok terytorial'nykh hromad [Impact of local political identities on sustainable development of territorial communities]. *Seriya: Series: History. Political Science*, No. 35-36. Pp. 111-119. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2830-2023-13-35-36-111-119>. [in Ukrainian]
7. Redko, K., & Miroshnychenko, V. (2022). Doslidzhennya staloho rozvytku v Ukraini: Otsinka stanu vykonannya tsiley [Research on sustainable development in Ukraine: Assessment of goal implementation]. *Entrepreneurship and Innovation*, No. 22. Pp. 5-13. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.1>. [in Ukrainian]
8. Filippova, S.V., Filippov, V.Yu., & Yangulov, E.P. (2023). Types of reactions of enterprises to force majeure and their consequences as a critical factor influencing the economic recovery of Ukraine. In A. Pavlik & K. Shaposhnikov (Eds.), *Transformation of economics, finance and management in the context of world globalization*. Riga: Baltija Publishing, Pp. 221-240. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-307-1-11>. [in English]
9. Filippov, V.Yu., & Vugelman, P.V. (2021). Upravlinnya rozvytkom pidpryyemnytstva v informatsynomu suspil'stvi na mikrorivni ta imperatyvy staloho rozvytku: systemno-intehrovanyy pidkhid [Management of entrepreneurship development in the information society at the micro-level and sustainable development imperatives: a system-integrated approach]. In S.V. Filippova & O.I. Prodius (Eds.), *Management as a factor of sustainable development in the paradigm of economic systems*, Odesa: FOP Bondarenko M.O. Pp. 293-320. [in Ukrainian]
10. Nosan', N., Yakymenko, T., & Panchenko, R. (2023). Stratehichne planuvannya diyal'nosti pidpryyemstva [Strategic planning of enterprise activity]. *Economy and Society*, No. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>. [in Ukrainian]