

УДК 658.5:005.21:334.012.64

Захарченко А.С. аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка», andriizakharchenko9@gmail.com

ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА ЯКОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Сучасне підприємницьке середовище характеризується підвищеним рівнем турбулентності, що спричинено як глобальними чинниками — економічною нестабільністю, війсьними конфліктами, пандеміями, так і внутрішніми структурними викликами. Малий і середній бізнес (МСБ), що становить основу регіональних економік, є найбільш вразливим до кризових коливань. Забезпечення його стійкості та стабільного функціонування вимагає запровадження ефективних стратегічних управлінських інструментів, які здатні адаптувати бізнес-моделі до нових умов.

Функціонування малого і середнього бізнесу в умовах економічної нестабільності супроводжується комплексом ризиків, серед яких домінують фінансові, логістичні, інституційні та соціальні. Особливої гостроти ці виклики набули в Україні, де повномасштабна війна спричинила руйнування виробничих потужностей, втрату доступу до ринків збуту, дефіцит робочої сили та інфраструктурні обмеження. У таких умовах традиційні моделі операційного управління втрачають свою ефективність, і на перший план виходить стратегічний менеджмент, який забезпечує довгострокову орієнтацію, гнучкість та адаптивність до змін.

Інструментарій стратегічного управління охоплює широкий спектр методик — від SWOT-аналізу до стратегій диверсифікації та інноваційного розвитку. У кризовому контексті особливо важливим є формування стратегічного бачення підприємства, здатного не лише передбачати зміни зовнішнього середовища, а й конструювати нові траєкторії росту, орієнтовані на стійкість, гнучкість і цифрову трансформацію. Основні підходи до стратегічного управління МСБ у кризових умовах мають враховувати як макроекономічні ризики, так і особливості локального ринку та доступних ресурсів.

Наукова література визначає низку інструментів, які довели свою ефективність в умовах високої невизначеності. Передусім йдеться про сценарне планування, яке дозволяє врахувати альтернативні варіанти розвитку подій та сформувати резервні стратегії реагування. У практиці українських МСБ цей підхід часто поєднується з побудовою матриць ризиків, які ідентифікують найбільш критичні вектори впливу (наприклад, втрату логістичних каналів чи зменшення платоспроможного попиту) та дозволяють сформувати відповідні механізми захисту [1].

Іншим важливим інструментом є стратегічна карта балансу (Balanced Scorecard), яка дозволяє гармонізувати фінансові й нефінансові показники діяльності. За результатами окремих досліджень, ті підприємства, які впровадили системи стратегічного контролінгу, зберегли або навіть покращили операційну ефективність у 2022–2023 роках попри загальноекономічний спад [2]. Застосування BSC дозволяє не лише фокусувати управлінську увагу на ключових результатах, але й формувати комплексну систему раннього попередження про критичні зміни в зовнішньому середовищі.

Не менш значущим є впровадження моделей стратегічної адаптації, зокрема моделі ADL (Arthur D. Little), що дає змогу визначити життєвий цикл галузі, або моделі Ansoff Matrix, яка дозволяє сформувати ефективну стратегію зростання за рахунок ринкової або продуктної диверсифікації [3]. У кризових умовах стратегія інновацій або інтернаціоналізації може виявитися критичною для виживання бізнесу, особливо з огляду на активізацію програм підтримки експорту та цифрового підприємництва.

Важливо підкреслити, що ефективність будь-якого стратегічного інструменту значною мірою залежить від якості управлінських рішень і рівня професійної підготовки керівників. Відповідно, ключовим фактором стійкості МСБ є не лише наявність плану дій, а й наявність лідерської команди, здатної до стратегічного мислення. Це актуалізує потребу у створенні середовищ навчання і менторської підтримки, зокрема шляхом участі в освітніх програмах, бізнес-інкубаторах і кластерах. Варто відзначити, що в українських реаліях ці процеси вже запущено — зокрема, через діяльність центрів підтримки підприємництва «Дія.Бізнес», ініціативи Офісу розвитку підприємництва та експорту, а також численні грантові програми від міжнародних партнерів.

Крім того, в умовах воєнного часу підвищується роль стратегій соціальної відповідальності та сталого розвитку. Включення етичних принципів, орієнтації на екологічну безпеку, локалізацію виробництва та соціальні ініціативи дозволяє не лише зберігати репутаційний капітал, а й формувати довгострокову лояльність клієнтів і партнерів. Саме тому сучасне стратегічне управління повинно розглядатися в контексті ESG-підходів (екологія, соціальна відповідальність, управління), які поступово інтегруються в бізнес-моделі українських МСБ.

Таким чином, інструменти стратегічного менеджменту повинні розглядатися не ізольовано, а як елементи інтегрованої системи управління, що дозволяє МСБ не лише реагувати на загрози, а й перетворювати їх на нові можливості. Особливу увагу слід приділяти адаптації міжнародних практик до українських реалій, тестуванню ефективності інструментів у пілотних регіонах та створенню платформи обміну досвідом між підприємствами.

Оцінка сучасного стану малого і середнього бізнесу в умовах кризової турбулентності засвідчує критичну потребу в застосуванні стратегічного управління як інструменту забезпечення довгострокової стійкості та адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. Застосування інструментів стратегічного менеджменту, таких як сценарне планування, стратегічні карти збалансованих показників, моделі диверсифікації та стратегічної адаптації, довело свою результативність у контексті складних економічних обставин, властивих українській реальності. Ефективність впровадження таких інструментів значною мірою залежить від рівня стратегічного мислення керівників, їхньої здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах багатовекторного ризику, а також від якості доступу до інституційної підтримки, включаючи освітні та консультаційні програми. Важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування МСБ відіграє розвиток регіональних партнерств, участь у кластерних ініціативах та доступ до джерел фінансування інновацій. У результаті впровадження стратегічного управління в системному форматі формується основа для зростання адаптивного потенціалу підприємств, підвищення якості їх функціонування та забезпечення стійкості в умовах кризових викликів.

Список посилань

1. Дикань, В., & Фролова, Н. (2022). Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>
2. Як починаються малий і середній бізнеси під час війни. Результати дослідження. Економічна правда. 2023. URL : <https://pravda.com.ua/columns/2023/09/06/703949/>
3. Гедройц Д.Ю., Маслак О.І. Сучасні технології стратегічного планування на машинобудівних підприємствах України. Ефективна економіка. №5. 2011. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=545>