

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

CONCEPTUAL BASIS OF SCIENTIFIC RESEARCH OF THE PROBLEMS OF MANAGEMENT OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Конкретизовано напрями управління підприємствами малого бізнесу, які дозволять забезпечити їх адаптацію до тенденцій цифровізації економічного простору. До їх переліку внесено: цифровий фінансовий менеджмент; стратегічний менеджмент цифрового розвитку; дистанційне та гнучке управління персоналом; управління цифровими ризиками діяльності малих підприємств; управління цифровою та інформаційною безпекою малого бізнесу; менеджмент дистанційного обслуговування клієнтів; цифрове діловодство та ведення документації за результатами бізнесу у цифровому середовищі; управління цифровими комунікаціями; планування підприємницької діяльності за оптимістичним, реалістичним і песимістичним сценарієм; управління фінансово-економічною безпекою у цифровому середовищі; управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. Встановлено, що концептуальні засади наукових досліджень проблем управління підприємствами малого бізнесу в умовах цифровізації полягають у: поєднанні зарубіжного досвіду управління малим бізнесом із вітчизняними реаліями ведення підприємницької діяльності; концептуалізації безпеки орієнтованого управління малим бізнесом; запровадження концепції людиноцентризму у механізмі управління персоналом малих підприємств; побудові «цифрового підприємства» як середовища реалізації цифрових бізнес-процесів у щоденній діяльності суб'єктів господарювання.

Ключові слова: концепція, наукові дослідження, малий бізнес, управління підприємствами, цифровізація.

The areas of management of small business enterprises have been specified, which will allow to ensure their adaptation to the trends of digitalization of the economic space. Their list includes: digital financial management; strategic management of digital development; remote and flexible personnel management; digital risk management of small businesses; management of digital and information security of small businesses; remote customer service management; digital record keeping and documentation based on business results in a digital environment; digital communications management; planning of business activities according to an optimistic, realistic and pessimistic scenario; management of financial and economic security in the digital environment; management of digitization of business processes of the enterprise. The problems of managing small business enterprises under the influence of digitalization such as lack of formalized development strategies, lack of defined mission, vision, business goals, irrationality of operational management organization; search for sources of financing activities; the occurrence of cost overruns under the influence of uncertainty and risk, defects in the organization of digital calculations; irrational use of profit; large information resources that require processing and analysis, defects in information storage systems, disorganized information control, low information transparency; personnel hunger, high staff turnover, excessive workload on employees, low level of remuneration, lack of opportunities for career growth; a large number of risks caused by war; neglecting the need for risk management; underestimation of risks are found out. The conceptual foundations of scientific research into the problems of managing small business enterprises in conditions of digitalization such as a combination of foreign experience of small business management with domestic realities of conducting business activities; conceptualization of security-oriented small business management; introducing the concept of people-centeredness into the personnel management mechanism of small enterprises; building a «digital enterprise» as an environment for implementing digital business processes in the daily activities of business entities were illuminated.

Key words: concept, scientific research, small business, enterprise management, digitization.

УДК 330.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-11>

Зачосова Н.В.¹

д.е.н., професор,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Липа А.О.²

магістрант,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Zachosova Nataliia

Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy

Lypa Andrii

Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy

Постановка проблеми. Загальновідомим є той факт, що фундаментальним і формотворчим сегментом ринкової економіки виступає діяльність малих та середніх підприємств. Саме такі форми організації бізнесу є основою забезпечення фінансової стійкості та незалежності держави, на них покладено роль бути внутрішніми інвесторами для активізації економічних процесів на ринку країни. Податкові надходження від діяльності малого бізнесу наповнюють бюджети; ще одним позитивним ефектом від їх існування та розвитку є створення нових робочих місць. Малі підприємства

виробляють чималий обсяг товарів і послуг, що забезпечують потреби населення та інших економічних суб'єктів – учасників ринкових відносин. Перевагами малого та середнього бізнесу є їх здатність гнучко реагувати на потреби часу та здатність відповідати на виклики сьогодення як у економічному, так і у соціальному вимірі. Можливості суб'єктів господарювання малого та середнього бізнесу щодо гнучкості управлінських процесів дають змогу їх керівникам швидко запроваджувати технологічні новинки та ініціювати зміни в бізнес-процесах. З переходом до

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4622-0849>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

фінансово-господарської діяльності у межах цифрового економічного простору, малі та середні підприємства були першими, хто вмів адаптуватися до нових реалій, хто активно почав впроваджувати підходи до цифрового управління господарськими операціями. Діяльність невеликих за розміром бізнес-структур у цьому контексті є незмінним орієнтиром для великих корпорацій та неприбуткових організацій у площині їх стратегічного розвитку під впливом цифровізації.

Однак, попри усі позитивні характеристики існування та функціонування малого бізнесу в Україні, реалії воєнного часу та тривала глобальна пандемія суттєво вплинули на його економічні результати. Нові ризики та невизначеність стали причиною того, що багато невеликих компаній припинили свою діяльність, частина з них збанкрутувала. Науковий інтерес викликає встановлення переліку конкретних причин, що призвели до цього, а також виявлення актуальних проблем, які спостерігаються в управлінні сучасними підприємствами малого бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток малих та середніх підприємств в Україні та зростання їх значення для підтримання економіки воєнного часу та закладання фінансового фундаменту для після воєнного відновлення національної економіки актуалізували та активізували наукові дослідження проблем управління підприємствами малого бізнесу. Контент-аналіз публікацій останніх років у фаховій літературі дає змогу скласти уявлення про те, які проблеми менеджменту малого бізнесу вітчизняні вчені вважають найбільш резонансними. Так, Боковня А. О., Бурцева Т. І., Пепчук С. М., Ганжала І. В. досліджують аспекти використання методів проєктного менеджменту при реалізації стратегічних маркетингових рішень підприємствами малого бізнесу [1], Гефко А. В. досліджує управління процесами формування і розвитку організаційної культури малого підприємства [2], Глушенкова А. А., Олійник Д. О. пропонують напрями удосконалення системи менеджменту малих підприємств галузі телекомунікацій [3], Капліна А. І. конкретизує роль менеджменту для розвитку малого бізнесу [4], Коробка С. В. аналізує та узагальнює теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств [5], Меліхова Т. О., Марега С. Ю. шукають можливості для удосконалення обліку, оподаткування та контролю формування та використання прибутку підприємств малого бізнесу з метою управління витратами за допомогою ефективного ІТ менеджменту [6]. Сучасними дослідниками піднімаються питання удосконалення документування обліку, оподаткування, аналізу та контролю товарів в роздрібній торгівлі на малому підприємстві для підвищення ефективності управління [7], встановлюються сучасні імперативи

ризик-менеджменту у господарській діяльності малих підприємств [8], конкретизуються особливості фінансового менеджменту в організаціях малого бізнесу [9], формалізуються детермінанти успіху менеджменту інформаційної безпеки малого та середнього бізнесу [10].

Невирішені частини загальної проблеми, які досліджуються у статті. Сучасним дослідницьким викликом у межах вивчення царини проблем управління підприємствами малого бізнесу вважаємо узагальнення та конкретизацію проблемних аспектів менеджменту малих підприємств із урахуванням особливостей налагодження і реалізації їх бізнес-процесів у цифрових економічному та інформаційному просторах.

Постановка завдання. Метою публікації є оприлюднення для широкого обговорення науковою спільнотою узагальнених авторами концептуальних засад наукових досліджень проблем управління підприємствами малого бізнесу в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне функціонування малого бізнесу є важливим для економічного розвитку держави, а його обов'язковою умовою є раціональне управління на оперативному та стратегічному рівнях. Менеджмент малих підприємств має бути сфокусованим на максимальному використанні переваг такої форми організації бізнесу та на пошуку можливостей мінімізації її недоліків шляхом застосування управлінських рішень. Глушенкова А. А., Олійник Д. О. вважають, що «загально визнані переваги малого бізнесу – це мобільність, гнучкість, раціональна організаційна структура підприємства, здатність швидкого пристосування до змін споживчого попиту, оперативність освоєння випуску нової продукції малими партіями, невисокі експлуатаційні витрати» [3, с. 27]. Цю думку поділяють Боковня А. О., Бурцева Т. І., Пепчук С. М., Ганжала І. В., які наголошують: «зазвичай сильними сторонами малого бізнесу є його гнучкість і швидка реакція на потреби клієнтів, використовуючи які, малі підприємства можуть зменшувати рівень ризиків і приймати ефективні рішення щодо подолання негативних наслідків обмеженості ресурсів. Маючи більш сприятливі умови реалізації особистого підходу до клієнтів, підприємства малого бізнесу здатні підвищувати якість цих взаємовідносин, збільшуючи тим самим частку лояльних клієнтів, що надзвичайно актуально в умовах сучасних ринків» [1, с. 9-10]. Однак, разом дослідники зазначають: «провівши аналіз функціонування системи менеджменту малих підприємств, ми виявили проблеми, які стосуються планування діяльності цих суб'єктів господарювання, а саме: нереалістичність планів; часткова непрозорість планів для менеджменту підприємства; відсутність довгострокових планів; розходження

між довгостроковими та короткостроковими планами; низька оперативність складання планів; неякісна реалізація планів; відсутність системного підходу при складанні планів» [3, с. 28]. Отже, чітко можемо констатувати існування проблеми планування діяльності малих підприємств у системах їх менеджменту. Крім того, слабкими сторонами малого бізнесу, які необхідно враховувати у системах менеджменту, є те, що «малі підприємства часто стикаються з високим рівнем ризику, оскільки вони не мають таких самих масштабів та ресурсів, як великі компанії; малі підприємства мають обмежені фінансові та матеріальні ресурси, що може ускладнити їх розвиток та зростання, малі підприємства мають обмежену кількість співробітників та можуть обслуговувати обмежену кількість клієнтів» [1, с. 10].

Назаренко С. А., Носань Н. С. зазначають, що «упровадження практики ризик-менеджменту у діяльності вітчизняного малого бізнесу є необхідною передумовою їх стійкого та довготривалого розвитку. При цьому, варто зважати на те, що однакового для всіх механізму управління ризиками немає, оскільки кожне підприємство має власну специфіку, різні сфери діяльності, контрагентів тощо» [8, с. 146]. Також науковці відзначають, що для малих підприємств характерними є такі види ризиків: ринковий, адміністративно-правовий, фінансовий, кадровий, інвестиційно-інноваційний, репутаційний, комерційний, інформаційно-цифровий, глобалізаційний [8, с. 145]. У запропонованому переліку маємо згадку про ризики, які виникають у результаті поширення явища цифровізації в економічному просторі, а відтак, малі підприємства мають навчитись їх ідентифікувати та управляти ними.

Коробка С.В. зазначає, що «для малого підприємства процес оцінювання, впровадження та активації управлінського рішення може бути вирішальним і складним. Щоби забезпечити малі підприємства правильними процедурами оперативного управління, важливо зрозуміти ключові компоненти, необхідні для успіху, в яких системи підприємств можуть надати відчутні переваги» [5, с. 73]. Під операційним менеджментом малого підприємства розуміється «цілісний комплекс управлінських операцій, які пов'язані між собою» [5, с. 74].

Для малого бізнесу класичною є проблема фінансового менеджменту, оскільки постійна нестача фінансових ресурсів стимулює власників малих підприємств шукати різні форми та способи ефективного їх розподілу та використання. Петрикова О. С. наголошує: «правильний вибір стилю і методів фінансового управління дозволять малому підприємству домогтися довготривалих позитивних результатів і зайняти стійке положення на ринку» [5, с. 136]. Також науковиця

відзначає: «Головним критерієм сучасної системи управління є забезпечення ефективності та конкурентоспроможності роботи підприємства. Це особливо важливо для підприємств малого бізнесу, де без дотримання цих умов важко розраховувати на успіх» [5, с. 132].

Цифровізація диктує потребу у забезпеченні інформаційної безпеки малого бізнесу. Досліджуючи це питання, Шупрудько Н. В. зазначає, що «малому та середньому бізнесу важко комплексно впровадити вимоги стандарту ISO/IEC 27001:2013. Нездатність малих і середніх підприємств, які є вразливими до різноманітних ризиків, що несуть регуляторні, операційні та фінансові загрози, ефективно застосовувати на практиці необхідні керівні принципи, такі як політика та процедури для зменшення ризику інформаційної безпеки» [10, с. 87].

Існує думка, що зважаючи на прояви цифровізації в усіх сферах економічного життя, «впровадження інформаційних технологій з автоматизації планування в систему менеджменту малого підприємства дозволить оперативно виявляти та готувати найбільш сприятливі умови діяльності підприємства, попереджувати та нівелювати можливі ризики і загрози, поліпшить координацію дій менеджменту малого підприємства, сприятиме раціональному використанню наявних ресурсів» [3, с. 28].

Отже, під впливом потреби адаптації малих підприємств до тенденції цифровізації економічного простору, можемо виокремити такі сучасні напрями управління підприємствами малого бізнесу:

- цифровий фінансовий менеджмент;
- стратегічний менеджмент цифрового розвитку;
- дистанційне та гнучке управління персоналом;
- управління цифровими ризиками діяльності малих підприємств;
- управління цифровою та інформаційною безпекою малого бізнесу;
- менеджмент дистанційного обслуговування клієнтів;
- цифрове діловодство та ведення документації за результатами бізнесу у цифровому середовищі;
- управління цифровими комунікаціями;
- планування підприємницької діяльності за оптимістичним, реалістичним і песимістичним сценарієм;
- управління фінансово-економічною безпекою у цифровому середовищі;
- управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства.

На рис. 1 узагальнено проблеми управління підприємствами малого бізнесу в умовах цифровізації.

Аналіз фахової наукової літератури, управлінської практики та власний експертний досвід дозволяють нам формалізувати концептуальні

Стратегічне та оперативне управління підприємствами малого бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність формалізованих стратегій розвитку; • відсутність визначених місії, візії, цілей бізнесу; • нераціональність організації оперативного управління
Фінансовий менеджмент малих підприємств	<ul style="list-style-type: none"> • пошук джерел фінансування діяльності; • виникнення перевитрат під впливом невизначеності та ризику; • вади у організації цифрових розрахунків; • нераціональне використання прибутку
Управління комунікаціями та інформаційними потоками малого бізнесу; забезпечення інформаційної безпеки	<ul style="list-style-type: none"> • великі інформаційні ресурси, що потребують обробки та аналізу; • вади у системах збереження інформації; • неорганізованість контролю за інформацією; • низька інформаційна прозорість
Управління персоналом; забезпечення кадрової та інтелектуальної безпеки	<ul style="list-style-type: none"> • кадровий голод, висока плинність кадрів; • надмірне навантаження на працівників; • низький рівень оплати праці; • відсутність можливостей кар'єрного зростання
Управління внутрішніми та зовнішніми ризиками у середовищах функціонування малого бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> • велика кількість ризиків, зумовлена війною; • нехтування необхідністю управління ризиками; • недооцінювання ризиків.

Рис. 1. Проблеми управління підприємствами малого бізнесу під впливом цифровізації

Джерело: складено авторами

засади наукових досліджень проблем управління підприємствами малого бізнесу в умовах цифровізації: поєднання зарубіжного досвіду управління малим бізнесом із вітчизняними реаліями ведення підприємницької діяльності; концептуалізація безпеки орієнтованого управління малим бізнесом; запровадження концепції людиноцентризму у механізм управління персоналом малих підприємств; побудова «цифрового підприємства» як середовища реалізації цифрових бізнес-процесів у щоденній діяльності суб'єктів господарювання, тощо.

Висновки з проведеного дослідження. Наукова робота у напрямі визначення та конкретизації концептуальних засад наукових досліджень проблем управління підприємствами малого бізнесу в умовах цифровізації дала змогу формалізувати такі висновки.

1. Виокремлено такі сучасні напрями управління підприємствами малого бізнесу: цифровий фінансовий менеджмент; стратегічний менеджмент цифрового розвитку; дистанційне та гнучке управління персоналом; управління цифровими ризиками діяльності малих підприємств; управління цифровою та інформаційною безпекою малого

бізнесу; менеджмент дистанційного обслуговування клієнтів; цифрове діловодство та ведення документації за результатами бізнесу у цифровому середовищі; управління цифровими комунікаціями; планування підприємницької діяльності за оптимістичним, реалістичним і песимістичним сценарієм; управління фінансово-економічною безпекою у цифровому середовищі; управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства.

2. Проблемаами управління підприємствами малого бізнесу під впливом цифровізації вважаємо: відсутність формалізованих стратегій розвитку, відсутність визначених місії, візії, цілей бізнесу, нераціональність організації оперативного управління; пошук джерел фінансування діяльності; виникнення перевитрат під впливом невизначеності та ризику, вади у організації цифрових розрахунків; нераціональне використання прибутку; великі інформаційні ресурси, що потребують обробки та аналізу, вади у системах збереження інформації, неорганізованість контролю за інформацією, низька інформаційна прозорість; кадровий голод, висока плинність кадрів, надмірне навантаження на працівників, низький рівень оплати праці,

відсутність можливостей кар'єрного зростання; велика кількість ризиків, зумовлена війною; нехтування необхідністю управління ризиками; недооцінювання ризиків.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Боковня А.О., Бурцева Т.І., Пепчук С.М., Ганжала І.В. Використання методів проєктного менеджменту при реалізації стратегічних маркетингових рішень підприємствами малого бізнесу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2023. Вип. 68. С. 5-18.
2. Гефко А.В. Управління процесами формування і розвитку організаційної культури малого підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_89 (дата звернення: 01.10.2024).
3. Глушенкова А.А., Олійник Д.О. Удосконалення системи менеджменту малих підприємств галузі телекомунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2. С. 26-30.
4. Капліна А.І. Роль менеджменту для розвитку малого бізнесу. *Агросвіт*. 2023. № 11. С. 32-35.
5. Коробка С.В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 71-74.
6. Меліхова Т.О., Марега С.Ю. Удосконалення обліку, оподаткування та контролю формування та використання прибутку підприємств малого бізнесу з метою управління витратами за допомогою ефективного ІТ менеджменту. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_24 (дата звернення: 01.10.2024).
7. Меліхова Т.О., Меліхов Є.В., Радомська С.С. Удосконалення документування обліку, оподаткування, аналізу та контролю товарів в роздрібній торгівлі на малому підприємстві для підвищення ефективності управління. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 96-102.
8. Назаренко С.А., Носань Н.С. Ризик-менеджмент у господарській діяльності малих підприємств: сучасні імперативи. *Modern economics*. 2020. № 23. С. 143-147.
9. Петрикова О.С. Особливості фінансового менеджменту в організаціях малого бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 130-137.
10. Шупрудько Н.В. Детермінанти успіху менеджменту інформаційної безпеки малого та середнього бізнесу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2021. Вип. 3. С. 79-90.

REFERENCES:

1. Bokovnya A.O., Burtseva T.I., Pepchuk S.M., Hanzhala I.V. (2023). Vykorystannya metodiv proyektnoho menedzhmentu pry realizatsiyi stratehichnykh marketynhovyykh rishen pidpryyemstvamy maloho biznesu [The use of project management methods in the implementation of strategic marketing decisions by small business enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho univer-*

sytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Collection of scientific papers of the Cherkasy State University of Technology. Series: Economic sciences, vol. 68, pp. 5-18.

2. Hefko A. V. (2024). Upravlinnya protsesamy formuvannya i rozvytku orhanizatsiynoyi kultury maloho pidpryyemstva [Management of processes of formation and development of the organizational culture of a small enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 4. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_89 (accessed: 01.10.2024).

3. Hlushenkova A.A., Oliynyk D.O. (2020). Udoskonalennya systemy menedzhmentu malykh pidpryyemstv haluzitelemekunikatsiy [Improvement of the management system of small enterprises in the field of telecommunications]. *Ekonomika. Menedzhmt. Biznes – Economy. Management. Business*, no. 2, pp.26-30.

4. Kaplina A. I. (2023). Rol menedzhmentu dlya rozvytku maloho biznesu [he role of management for small business development]. *Ahrosvit – Agroworld*, no. 11, pp. 32-35.

5. Korobka S. V. (2020). Teoretychni aspekty operatsynoho menedzhmentu malykh pidpryyemstv [Theoretical aspects of operational management of small enterprises]. *Ekonomichnyy prostir – Economic space*, no. 153, pp. 71-74.

6. Melikhova T. O., Mareha S. YU. (2024). Udoskonalennya obliku, opodatkovannya ta kontrolyu formuvannya ta vykorystannya prybutku pidpryyemstv maloho biznesu z metoyu upravlinnya vytratamy za dopomohoyu efektyvnoho IT menedzhmentu [Improvement of accounting, taxation and control of formation and use of profit of small business enterprises for the purpose of cost management with the help of effective IT management]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_24 (accessed: 01.10.2024).

7. Melikhova T. O., Melikhov YE. V., Radomska S. S. (2024). Udoskonalennya dokumentuvannya obliku, opodatkovannya, analizu ta kontrolyu tovariv v rozdribnyi torhivll na malomu pidpryyemstvi dlya pidvyschennya efektyvnosti upravlinnya [Improvement of documentation of accounting, taxation, analysis and control of goods in retail trade at a small enterprise to improve management efficiency]. *Ahrosvit – Agroworld*, no. 6, pp. 96-102.

8. Nazarenko S. A., Nosan N. S. (2020). Ryzyk-menedzhment u hospodarskiy diyalnosti malykh pidpryyemstv: suchasni imperatyvy [Risk management in the economic activity of small enterprises: modern imperatives]. *Modern economics*, no. 23, pp. 143-147.

9. Petrykova O. S. (2021). Osoblyvosti finansovoho menedzhmentu v orhanizatsiyakh maloho biznesu [Peculiarities of financial management in small business organizations]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the economy of transport and industry*, no. 75, pp. 130-137.

10. Shuprudko N. V. (2021). Determinanty uspihku menedzhmentu informatsiynoyi bezpeky maloho ta serednoho biznesu [Determinants of the success of information security management of small and medium-sized businesses]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences*, vol. 3, pp. 79-90.