

УДК 338.3

САДУЛА Л.М.^{1*}, ХАННУФ К.Є.^{2*}, СОГУЙКО Р.Р.^{3*}

^{1*} к.е.н., доцент кафедри менеджменту і соціально-гуманітарних дисциплін, Львівської філії Європейського університету, e-mail: sadulalubov1954@gmail.com, ORCID 0000-0002-1951-287X

^{2*} аспірант кафедри фінансів та економічної безпеки Українського державного університету науки і технологій, e-mail: katerinahann@gmail.com

^{3*} магістр кафедри менеджменту і соціально-гуманітарних дисциплін, Львівської філії Європейського університету, e-mail: Sogujko@ukr.net, ORCID 0000-0001-9293-6321

ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ

Мета. Визначити роль держави у діяльності підприємств малого бізнесу в умовах кризи, напрями підтримки малого та середнього підприємництва. Узагальнити важливі чинники впливу на діяльність підприємств малого бізнесу в умовах кризи. Запропонувати оновлені управлінські інструменти щодо удосконалення процесів стратегічного менеджменту у підприємствах, а саме: «процеси реінжинірингу», впровадження яких забезпечить їх інноваційний розвиток. **Методика.** Методичну основу наукового дослідження, з питання формування процесів стратегічного менеджменту підприємств малого бізнесу в умовах кризи, становлять урядові документи, матеріали Державної служби статистики України, матеріали Міністерства економіки України та ін. Автори пропонують впроваджувати у діяльність підприємств у сучасних кризових умовах «процеси реінжинірингу» та зазначають найважливіші з них. **Результати.** Наукове дослідження з даної теми передбачало дослідження авторами низки нормативно-правових документів, які регулюють діяльність малих підприємств, стану розвитку малого бізнесу та підприємництва в Україні, а також показників України в «Індексі політики у сфері МСП: Країни Східного партнерства 2020». **Наукова новизна.** Автори вважають, що підприємства малого бізнесу в Україні, які функціонують в умовах кризи, для більш динамічного зростання, повинні періодично аналізувати стратегічні плани, робити узагальнюючі висновки відповідно до ринкових умов та впроваджувати «процеси реінжинірингу». **Практична значимість.** Впровадження «процесів реінжинірингу» в умовах кризи у діяльність підприємств, створює для них нові можливості, а саме: легше адаптуватися до негативних впливів, оптимізувати діяльність підприємств, попередити можливі майбутні втрати, забезпечити вищий рівень економічного розвитку тощо.

Ключові слова: криза економічна, малий бізнес, реінжиніринг, реінжиніринг бізнес – процесів

Постановка проблеми

Розвиток вітчизняних підприємств малого бізнесу в умовах кризи ставить їх в такі умови, які вимагають постійного моніторингу ситуацій у яких вони функціонують, постійної оцінки впливу нових факторів ризику на діяльність підприємств, а також аналізу впливу загальних тенденцій розвитку національної економіки та ролі держави у цих процесах.

До факторів, які здійснюють вплив на діяльність підприємств малого бізнесу варто віднести наступні: фактори макро- та мікросередовища; технології управління, які використовують підприємства; рівень професіоналізму управлінського персоналу підприємств; купівельна спроможність населення; інфляційні ризики; фінансовий стан підприємств тощо. Надзвичайно

важливим у діяльності підприємств малого бізнесу в умовах кризи є правильний вибір технології управління.

Саме тому, предметом дослідження у даній статті є роль держави у діяльності підприємств малого бізнесу в умовах кризи; формування процесів стратегічного менеджменту підприємств малого бізнесу в умовах кризи; оновлення технологій управління підприємствами, що забезпечать вищий рівень їх економічного розвитку, забезпечить створення нових робочих місць тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження формування процесів стратегічного менеджменту підприємств малого бізнесу в умовах кризи - питання багатостороннє. «Криза економічна -

глибокий розлад економічної системи, спосіб тимчасового вирішення її суперечностей [1.,С.132]. Розглянемо у даному науковому дослідженні проблему стратегічного управління підприємствами малого бізнесу в умовах кризи з врахуванням таких аспектів: - ролі держави у діяльності підприємств малого бізнесу в умовах кризи, а також нормативно-правовому забезпеченні їх функціонування та розвитку; - врахування досвіду наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних авторів щодо формування стратегічного менеджменту підприємств в умовах кризи під впливом появи нових чинників ризику.

Щодо ролі держави у підтримці підприємств малого бізнесу в умовах кризи, прийнято Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», зі змінами та доповненнями внесеними згідно із Законами №540 – IX від 30.03.2020р.; №1071 – IX від 4.12.2020р. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», зі змінами та доповненнями внесеними згідно із Законами №540 – IX від 30.03.2020р.; №1071 – IX від 4.12.2020р. визначає правові та економічні засади державної політики у сфері розвитку малого та середнього підприємництва, визначає мету, принципи, основні напрями державної політики у сфері розвитку малого та середнього підприємництва в Україні, інфраструктурну підтримку; фінансову державну, інформаційну, консультаційну підтримку тощо [2]. Реформа щодо «Підтримки малого та середнього підприємництва на 2020-2022 роки» передбачає «створення сприятливих умов для розвитку сильного і конкурентоспроможного сектору малого і середнього підприємництва, враховуючи тимчасово обмежені можливості фінансової підтримки та значні виклики, що

постали перед країною» [2]. Реформа «Підтримки малого та середнього підприємництва на 2020-2022 роки» передбачає реалізацію заходів підтримки малого та середнього бізнесу, спрямованих на:забезпечення доступу до фінансів;забезпечення доступу до ринків;створення інфраструктури розвитку малого та середнього бізнесу тощо. Так, зокрема, передбачається: розв'язання проблеми з ліквідністю малого та середнього бізнесу шляхом впровадження заходів, спрямованих на збереження робочих місць, спрощення доступу до фінансів та зменшення витрат бізнесу. Також з метою поліпшення доступу до фінансів передбачається створення та забезпечення ефективної діяльності низки фондів, які дозволять забезпечити більш сприятливі умови функціонування та розвитку підприємств малого бізнесу в умовах кризи;розширення доступу до ринків шляхом залучення малого та середнього бізнесу до здійснення заходів із соціально-економічного розвитку окремих територій;проведення оптимізації регулювання та полегшення адміністративних процедур для малого та середнього бізнесу, що супроводжуватиметься створенням ефективної інфраструктури підтримки підприємництва [2].

Важливим документом, за матеріалами Міністерства економіки України, стану розвитку малого бізнесу та підприємництва в Україні, є «Індекс політики у сфері МСП Країни Східного партнерства 2020» та «Оцінка стану реалізації Акту про малий бізнес для Європи» [3]. Відповідно до проведеного дослідження було розраховано показники України в Індексі політики у сфері МСП (рис.1) [3].

Показники України в Індексі політики у сфері МСП [3].

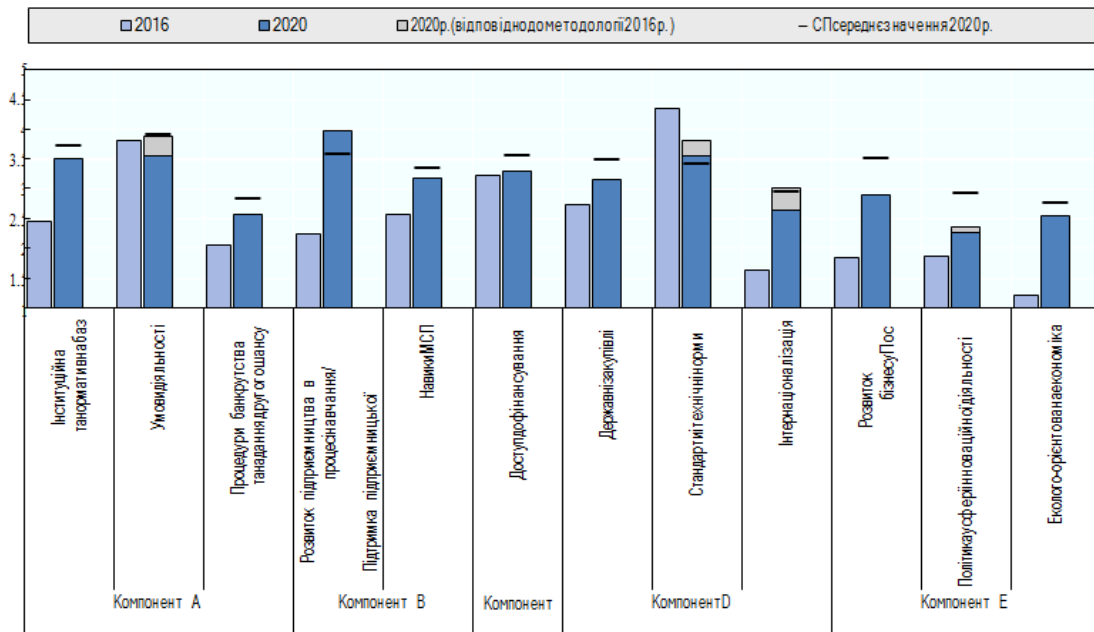


Рис.1. Показники країн за напрямками, 2020р. у порівнянні з 2016р.

Джерело: [3]

Нижче представлено показники України 2016р., (табл.1.) [3].
політики у сфері МСП, 2020р. у порівнянні з

Таблиця 1

Показники України в Індексі політики у сфері МСП, 2020 р. у порівнянні з 2016р.

Джерело: [3]

Компонент	Напрямок	УК 2020	УК 2016	СП середнє значення 2020р.	УКР2020 (методологія 2016р.)
А	Інституційна та законодавча база	3,50	2,45	3,74	3,50
	Умови діяльності	3,55	3,81	3,92	3,89
	Банкрутство та другий шанс	2,56	2,05	2,85	2,38
В	Навчання підприємництва/Підприємництво серед жінок	3,98	2,25	3,58	Дані відсутні
	Навики МСП	3,19	2,56	3,36	Дані відсутні
С	Доступ до фінансування	3,31	3,22	3,57	3,23
	Державні закупівлі	3,17	2,73	3,49	3,17
D	Стандарти і технічні норми	3,55	4,34	3,43	3,81
	Інтернаціоналізація	2,64	1,63	2,96	3,02
	Послуги з розвитку бізнесу	2,90	1,84	3,53	2,90
E	Політика у сфері інноваційної діяльності	2,28	1,86	2,92	2,35
	Еколого-орієнтована економіка	2,54	1,22	2,77	2,54

Варто зазначити, що низка зарубіжних і вітчизняних авторів досліджувала різні аспекти функціонування та розвитку підприємств в умовах кризи. До них варто віднести таких науковців: Мочерний С.В., [1] Аакер Д.А., [4] Адізес І.К., [5] Дафт Л.Р., [6] Довгань Л., [7] Головкова Л.С., [8] Дяченко Л., [8] Князевич А.О., [9,10] Котлер Ф., [11] Кривозв'язюк І., [12] Мочерний С.В. [13] та інші. Результати наукових досліджень, у контексті процесів стратегічного менеджменту підприємств в умовах кризи, є важливим джерелом впровадження інновацій у підприємствах, що дозволить зменшити дію ризикових факторів у них.

Формулювання цілей статті

Визначити роль держави у діяльності підприємств малого бізнесу в умовах кризи, напрями підтримки малого та середнього підприємництва. Узагальнити важливі чинники впливу на діяльність підприємств малого бізнесу в умовах кризи. Запропонувати оновлені управлінські інструменти щодо удосконалення процесів стратегічного менеджменту у підприємствах, а саме: «процеси реінжинірингу», впровадження яких забезпечить їх інноваційний розвиток.

Виклад основного матеріалу

Дослідження даної наукової теми показали, що економічна категорія «малий бізнес» - самостійне організаційно – правове та господарське новаторство власників малих підприємств власним коштом і на власний ризик на основі оперативнішого управління, швидшої адаптації до постійно змінюваних потреб споживачів, реалізації підприємницьких ідей для привласнення підприємницького доходу і реалізації рис підприємця [1, с.230]. Господарська діяльність малого бізнесу передбачає наступне: повну економічну відповідальність, інноваційність, задоволення попиту споживачів та розширення асортименту продукції, гнучку та адаптивну систему управління, адаптацію до умов конкуренції на ринку товарів і послуг, зниження обсягів витрат та собівартості товарів і послуг, зниження рівня запасів, отримання максимального підприємницького доходу тощо. Слід зазначити, що кризові явища, які є характерними для національної економіки та

економіки інших країн світу, характеризуються змінами та невизначеністю, появою нових негативних факторів впливу, що створює суперечності у розвитку економічних систем. В умовах кризи відбуваються зміни власності та господарських механізмів, зміни організаційно-економічних та техніко-економічних відносин між учасниками ринку, посилюється роль держави у цих процесах [12., с.132]. Виявлено, що процеси стратегічного менеджменту, які є актуальними для учасників ринку товарів і послуг в умовах кризи, створюють для підприємств передумови для «тривалої життєздатності у нестабільній ситуації» [12., с.311]. Нова управлінська філософія, яку використовують учасники малого бізнесу, передбачає системний підхід в управлінні підприємствами. Саме системний підхід в управлінні підприємствами малого бізнесу дозволяє краще прогнозувати появу зовнішніх факторів впливу, як позитивних так і негативних, а також визначити необхідні майбутні зміни у цих підприємствах.

На прикладі діяльності Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар», що виробляє фасовану мінеральну воду ТМ «Моршинська» до негативних зовнішніх факторів впливу варто віднести зміни клімату. Саме глобальні кліматичні зміни, що відбуваються на планеті, вимагають координації зусиль учасників ринку у цьому сегменті. Кліматичні зміни та нестачу водних ресурсів прогнозують науковці і для України. До низки важливих чинників впливу на діяльність підприємств варто віднести наступне: (табл.2).

Варто зазначити, що в сучасних кризових умовах розвитку підприємств малого бізнесу є необхідним пошук оновлених управлінських інструментів, які забезпечать вищий рівень ефективності їх діяльності. До таких оновлених управлінських інструментів, які варто використовувати при антикризовому управлінні, варто віднести «реінжиніринг бізнес – процесів». За Р. Дафтом «реінжиніринг – радикальна реорганізація прийнятих в організації бізнес – процесів, результатом якої стає різке зниження витрат, підвищення якості товарів, рівня сервісу і швидкості» [6., с.402]. Д. А. Аакер вважає, що «реінжиніринг – це пошук і впровадження радикальних змін і діяльності компанії для досягнення прориву» [4., с.496]. «Реінжиніринг бізнес – процесів» - це

докорінна перебудова всіх аспектів діяльності підприємства, з метою досягнення головних цілей щодо зниження витрат, підвищення якості товарів чи послуг, рівня сервісу;

істотного покращення діяльності та фінансових результатів; підвищення продуктивності тощо» [13].

Таблиця 2

Важливі чинники впливу на діяльність підприємств малого бізнесу в умовах кризи

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами [1., 13].

ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ	ВНУТРІШНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ
Фактори інфраструктури	Місія, цілі, завдання, цінності, культура, етичні внутрішні організаційні відносини
Політико – правові фактори	Структура, розподіл функцій, прав і ресурсів
Демографічні фактори	Інтелектуальний капітал
Конкуренція	Стиль управління
Стан розвитку ринку та ринок, на якому функціонує підприємство	Стратегії виробництва товарів і послуг, сегментація ринку, цінова політика
Кризові явища	Якість товарів і послуг
Природне середовище	Рівень задоволення споживачів
Науково – технічний прогрес тощо	Канали розподілу товарів і послуг
	Інвестиційні та інноваційні програми розвитку підприємств

Виявлено, що на діяльність Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар», в умовах кризи, здійснюють вплив такі чинники: - державне регулювання розвитку національної економіки; - кризові явища, їх специфіка, тривалість дії тощо; - зміна сукупних

пропозицій підприємств – конкурентів; - зміна умов конкуренції; - скорочений попит на продукцію підприємства, що зумовлюють інші чинники впливу; - нецінові чинники впливу тощо (рис.2.).

Індекси промислової продукції

(у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)

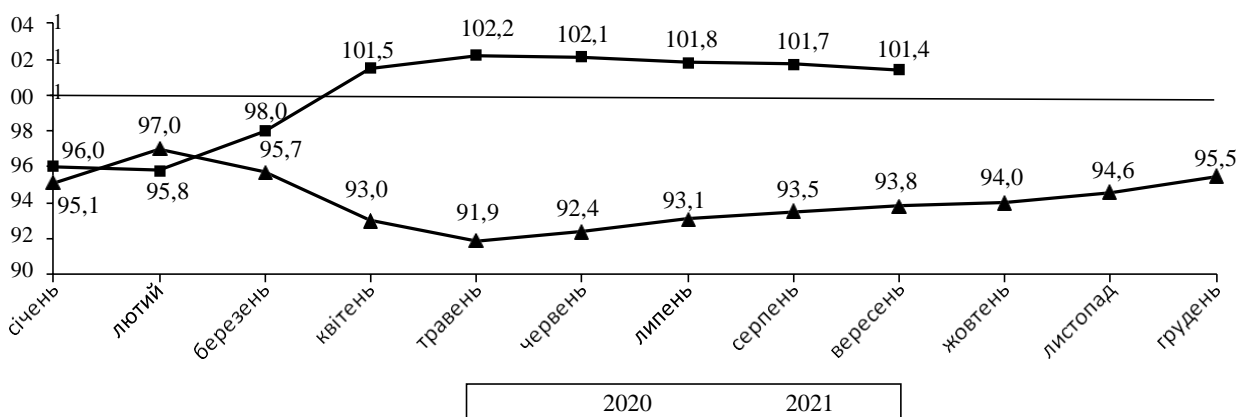


Рис.2. Індекси промислової продукції за 2020-2021р.

Джерело: [14]

Аналіз даних Державної служби статистики, індекси промислової продукції, підтверджує, що галузь, до сфери діяльності якої відноситься Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», не відображає динамічне зростання. Динаміка індексів промислової продукції споживчих товарів короткострокового використання, за даними Державної служби статистики, за період:

- січень – вересень 2019 – 2021 р. характеризується так: січень – вересень 2021 р. порівняно до аналогічного періоду 2020 р. – 91, 6%;
- січень – вересень 2020 р. порівняно до аналогічного періоду 2019 р. – 99, 1% [14].
- Індекси промислової продукції по Львівській області характеризуються наступним чином:
- січень - вересень 2021 р. порівняно до аналогічного періоду 2020 р. – 106, 1%;
- січень – вересень 2020 р. порівняно до аналогічного періоду 2019 р. – 104, 3% [14].

Необхідність забезпечення більш динамічного економічного зростання підприємств в умовах кризи, удосконалення процесів стратегічного менеджменту, автори пропонують здійснювати такі «процеси

Висновки

Відповідно до проведеного дослідження, щодо формування процесів стратегічного менеджменту підприємств малого бізнесу в умовах кризи, та отриманих результатів, варто зазначити наступне:

1. Кризові явища, які впливають на діяльність підприємств, характеризуються підвищенням рівня витрат і собівартості продукції, обмеженістю ресурсів, зниженням купівельної спроможності населення, зниженням рівня їх прибутковості тощо.
2. Ситуація на ринку виробництва та продажу товарів і послуг в умовах кризи, вимагає пошуку оновлених інструментів управління підприємствами, до одного з яких варто віднести «реінжиніринг бізнес – процесів».

реінжинірингу»:

- проаналізувати ділові процеси підприємства, виявити нові можливості їх покращення;
- переосмислити бізнес – процеси підприємства та привести їх до більш узгодженого стану із стратегією його діяльності, з урахуванням інтересів бізнес – партнерів;
- проаналізувати тенденції зростання витрат підприємства, обсяги їх сум, часові періоди та виробити механізми їх зменшення без втрати якості продукції, послуг тощо;
- проаналізувати продуктивність праці персоналу, виявити нові можливості кращої адаптації персоналу до впровадження змін у підприємстві;
- проаналізувати рівень якості товарів чи послуг підприємства та виявити нові можливості забезпечення їх вищого рівня;
- проаналізувати організаційну структуру підприємства, привести її у відповідність до такої, яка буде більш гнучкою, швидше реагуватиме на зміни умов ринку;
- укласти програму розвитку підприємства, відповідно до процесів реінжинірингу, які впроваджено тощо.

3. Зміст «процесів реінжинірингу», як оновленої стратегії менеджменту підприємств в умовах кризи, полягає у здійсненні таких дій: аналіз ділових процесів і виявлення нових можливостей зміни ситуації; створення умов для більш кращої адаптації персоналу до впровадження змін у підприємствах; приведення до відповідного стану організаційної структури підприємства, яка є більш гнучкою, швидше реагує на зміни умов ринку тощо.
4. Важливим у формуванні процесів стратегічного менеджменту підприємств в умовах кризи, є формування оновленої програми його розвитку, з урахуванням запланованих і впроваджених бізнес – процесів, які найкраще відповідають вимогам ситуації, у якій перебуває підприємство.

SADULA L.^{1*}, XANNUF K.^{2*}, SOGUIKO R.^{3*}

1* Ph D in Economic Sciences, Associate Professor, Department "Management and Socio-Humanitarian Disciplines", Separate subdivision Lviv Branch of European University, e-mail: sadulalubov1954@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1951-287X

2* Graduate student of the Department of Finance and Economic Security, Ukrainian State University of Science and Technology, Ukraine, e-mail: katerinahann@gmail.com

3* Master Department "Management and Socio-Humanitarian Disciplines", Separate subdivision Lviv Branch of European University, e-mail: Sogujko@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9293-6321

FORMATION OF PROCESSES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS

Purpose. To define the role of the state in small business activity in crisis conditions, directions of support of small and medium enterprises. Summarize the important factors that influence small business activity in the crisis. To update management tools on improvement of strategic management processes in enterprises, namely: "Reengineering processes", implementation of which will ensure their innovative development. **Method.** The methodological basis of the scientific research, on the issue of formation of processes of state mismanagement of small business enterprises in crisis conditions, are government documents, material of the State Statistics Service of Ukraine, materials of the Ministry of Economy of Ukraine, etc. the authors propose to introduce in to the activity of enterprises in the modern crisis conditions "Reengineering processes" and note the most important ones. **Results.** There search on this topic included research by authors of a number of normative and legal documents regulating small enterprises, the state of small business and entrepreneurship development in Ukraine, as well as indicators of Ukraine in the "Index of SME Policy: Eastern Partnership countries 2020". **Scientific novelty.** The authors believe that small business enterprises in Ukraine, which operate in crisis conditions, for more dynamic growth, should periodically analyze strategic plans, make generalizing conclusions in accordance with market conditions and implement "reengineering processes". **Practical significance.** Introduction of "Reengineering processes" in the conditions of crisis into the activity of enterprises creates new opportunities for them, namely: It is easier to adapt to negative influences, to optimize the activity of enterprises, to prevent possible future losses, to provide higher level of economic development, etc.

Keywords: Economic crisis, small business, reengineering, business process reengineering

REFERENCES

1. Mochernyi, S.V. (2001). *Ekonomichna entsyklopediia: Vol.2.* Kyiv, Ukraine: Vydavnychiy tsentr «Akademii».
2. Official portal of the Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
3. Official portal of the Ministry of Economy of Ukraine URL: <https://me.gov.ua>.
4. Aaker, D.A. (2002). *Strategic market management*. St. Petersburg: Peter.
5. Adizes I.K. (2019). *How to overcome the crisis of management*. Fabula.
6. Daft, R. L. (2002). *Menedzhment (2nd ed.)*. Piter.
7. Dovgan L., Karakai Yu., Artemenko L. (2019).
8. Golovkova L S, Dyachenko L A, (2016). Reengineering of business processes in the development of railway tourism in Ukraine. "Problems of Transport Economics". Issue. 12. pp. 67-76.
9. Kniazevych, A.O. (2018), *Upravlinnia infrastruktury z zabezpechenniam innovatsijnoho rozvytku ekonomiky [Management of infrastructure support of innovative development of economy]*, Volyn'ski oberehy, Rivne, Ukraine.
10. Kniazevych A., Olikhovskiy V., Olikhovska M. Clustering of the economy as a means of developing an innovation infrastructure. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 7. No. 3 June. 2021. pp. 134-139.
11. Kotler, F., & Keller, K. (2008). *Marketing — Menedzhment*. SPb., Russian Federation: Piter.
12. Kryvozvyazyuk I. (2020). *Anti-crisis management of the enterprise / I. Kryvozvyazyuk.* - Condor
13. Mochernyi, S.V. (2002). *Ekonomichna entsyklopediia: (Vol.3).* Kyiv, Ukraine: Vydavnychiy tsentr «Akademii».
14. Ofitsiyniy sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Advertisement]. (n.d.). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Стаття надійшла до редакції: 28.11.2021

Received: 2021.11.28