

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-140>

УДК 330.341.1

# УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ

## IMPROVEMENT OF THE SMALL BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM TO ENSURE ITS DEVELOPMENT

**Максичка Артур Юрійович**

аспірант,

Сумський національний аграрний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1599-2713>**Ковбаса Олександр Миколайович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри,

Сумський національний аграрний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2593-0362>**Maksychka Artur, Kovbasa Oleksandr**

Sumy National Agrarian University

У статті розглядаються сучасні підходи до удосконалення системи управління малим підприємством в Україні для забезпечення його стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Отримані результати демонструють, що ефективна система управління малим підприємством має поєднувати різні аспекти, такі як стратегічне планування, гнучку організаційну структуру, управління інноваціями та ризиками, оптимізацію ресурсів, розвиток людського капіталу та безперервне вдосконалення. Розроблено конкретні практичні рекомендації щодо впровадження запропонованої системи. Наукова новизна полягає у формуванні комплексного підходу до управління малим бізнесом, адаптованого до вітчизняних реалій. Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рішень для підвищення ефективності та конкурентоспроможності малих підприємств в Україні, що сприятиме їх сталому розвитку та посиленню ролі в економіці країни.

**Ключові слова:** мале підприємство, система управління, стратегічне планування, інновації, управління ресурсами, управління ризиками, розвиток людського капіталу, конкурентоспроможність.

The effective functioning of small businesses plays a crucial role in ensuring sustainable economic development in Ukraine. However, due to limited resources, fierce competition and a dynamic business environment, small enterprises face numerous challenges in their development. The purpose of the study is to develop a comprehensive scientific and theoretical approach to improving the management system of small enterprises to ensure their sustainable development and competitiveness. The research methodology is based on a critical analysis of existing management theories and models, study of successful practices, and synthesis of the results obtained in the form of an integrated management system. The methods used are comparative analysis, systematic approach, induction and deduction. The obtained results demonstrate that an effective small enterprise management system should combine various aspects, such as strategic planning, flexible organizational structure, innovation and risk management, resource optimization, human capital development, and continuous improvement. Specific practical recommendations for implementing the proposed system have been developed. This system takes into account the specific challenges and opportunities of the Ukrainian market and is aimed at ensuring the effective development of small enterprises by increasing their competitiveness, adaptability and sustainability. The formation of a management system based on modern components will allow small enterprises to increase their own efficiency and productivity, and to use the available limited resources more rationally. This, in turn, will help to strengthen competitive positions in the market, diversify the production of its own products and services, introduce innovations and improve existing business processes. The scientific novelty of the study lies in the formation of an integrated approach to small business management adapted to domestic realities. The practical value of the study lies in the possibility of applying the proposed solutions to improve the efficiency and competitiveness of small enterprises in Ukraine, which will contribute to their sustainable development and strengthen their role in the country's economy.

**Keywords:** small enterprise, management system, strategic planning, innovation, resource management, risk management, human capital development, competitiveness.



**Постановка проблеми.** Управління малим бізнесом є невід'ємною складовою сталого економічного розвитку будь-якої держави. Малі підприємства відіграють ключову роль у створенні робочих місць, стимулюванні інновацій та забезпеченні гнучкості та адаптивності ринку. Однак, ефективне функціонування малих підприємств часто зіштовхується з численними викликами, такими як обмежені ресурси, жорстка конкуренція та швидкі зміни в бізнес-середовищі.

Удосконалення системи управління малим підприємством є необхідною передумовою для забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Швидкі зміни в технологіях, споживчих уподобаннях та економічній ситуації вимагають від малих підприємств гнучкості та адаптивності. Ефективна система управління повинна забезпечувати своєчасне реагування на зовнішні та внутрішні виклики. Також, малі підприємства часто стикаються з обмеженими фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами. Оптимізація системи управління дозволить максимально ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей. Досить часто малі підприємства є джерелом інновацій та нових ідей, а тому ефективна система управління повинна сприяти розвитку їх інноваційного потенціалу та комерціалізації таких інноваційних рішень. Ці проблеми вимагають комплексного підходу до удосконалення системи управління малим підприємством, який би враховував специфічні потреби та обмеження малого бізнесу.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Малі підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні стійкого економічного розвитку України, створюючи нові робочі місця, сприяючи інноваціям та підвищуючи конкурентоспроможність національної економіки. Наукові дослідження в зазначеній сфері здійснюють такі вітчизняні науковці: О. І. Васильєва, А. О. Рибка [1], В. Ігнатюк, Г. Туніна [2], Н. Носань, Т. Якименко, Р. Панченко [3], В. В. Стадник [4], В. Ю. Стрілець [5], О. В. Ходаківська, І. А. Гнатенко, Т. О. Дяченко, І. М. Сабій [6], А. Чайкіна [7] та інші. Однак, на жаль, більшість малих підприємств стикаються з численними проблемами, пов'язаними з обмеженими ресурсами, складністю доступу до фінансування та недосконалими системами управління. Саме тому удосконалення системи управління малим підприємством для забезпечення його розвитку є надзвичайно актуальною темою наукового дослідження.

**Постановка завдання.** Дослідження має на меті проаналізувати існуючі виклики та бар'єри, а також визначити найкращі практики та інноваційні рішення для удосконалення систем управління малими підприємствами. Результати дослідження можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності та стійкості малих підприємств, а також стимулювати їх сталий розвиток та зростання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існуючі теорії та моделі управління малими підприємствами часто не враховують специфічні особливості та виклики, з якими стикаються малі підприємства. Вони зосереджуються на окремих аспектах управління або не є достатньо комплексними та адаптивними. Для вирішення проблем та максимізації потенціалу малих підприємств необхідний комплексний науково-теоретичний підхід, який би поєднував різні аспекти управління, такі як стратегічне планування, управління ресурсами, управління ризиками, інноваційний менеджмент та управління змінами.

Огляд існуючих теорій та моделей управління малими підприємствами представлено в табл. 1.

Критичний аналіз дозволяє зробити висновок, що жодна з існуючих теорій чи моделей не є ідеальною для управління малими підприємствами. Кожна з них має свої переваги та недоліки, і тому необхідно використовувати комбінований підхід, який би враховував специфічні особливості та виклики малого бізнесу.

Ефективна система управління малим підприємством повинна поєднувати елементи різних теорій та моделей, такі як:

- ефективно використання обмежених ресурсів та розвиток унікальних компетенцій (ресурсна концепція) [1; 2, с. 76–77];
- гнучкість та здатність адаптуватися до змін на різних етапах розвитку (модель життєвого циклу) [6, с. 7];
- підприємницьке мислення, інноваційність та ризик-менеджмент (підприємницьке управління) [6, с. 7–8; 7];
- системний підхід до управління взаємопов'язаними процесами та функціями [4, с. 122–123];
- оптимізація процесів та мінімізація відходів («бережливе» управління) [5, с. 322].

Таким чином, комплексний підхід, що інтегрує переваги різних теорій та моделей, може забезпечити ефективне управління малим підприємством та сприяти його сталому розвитку.

Таблиця 1

## Теорії та моделі управління малими підприємствами

Теорія/Модель	Переваги	Недоліки
Теорія ресурсної концепції	- Акцентує увагу на важливості ефективного використання обмежених ресурсів малих підприємств - Підкреслює необхідність розвитку унікальних компетенцій та конкурентних переваг	- Не враховує динамічність зовнішнього середовища та необхідність адаптації - Недостатньо уваги приділяється питанням управління інноваціями та ризиками
Модель життєвого циклу організації	- Надає структурований підхід до управління змінами в організації на різних етапах її розвитку - Допомогає визначити відповідні стратегії та практики управління для кожної стадії	- Не враховує можливість нелінійного розвитку організації - Не завжди легко ідентифікувати точну стадію життєвого циклу підприємства
Модель підприємницького управління	- Підкреслює важливість підприємницького мислення та інноваційного підходу в малому бізнесі - Акцентує увагу на гнучкості, ризик-менеджменті та можливостях для зростання	- Недостатньо уваги приділяється формальним процесам та структурам управління - Може бути складно збалансувати підприємницький дух та необхідність формалізації процесів із зростанням організації
Модель системного підходу	- Розглядає організацію як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів - Допомогає зрозуміти взаємозв'язки між різними процесами та функціями управління	- Може бути складно застосувати в малих підприємствах з обмеженими ресурсами - Недостатньо уваги приділяється зовнішньому середовищу та змінам
Модель «бережливого» управління	- Акцентує увагу на мінімізації відходів та оптимізації процесів - Сприяє підвищенню ефективності та продуктивності за рахунок усунення непотрібних дій	- Може бути складно впровадити в малих підприємствах з обмеженими ресурсами - Не завжди враховує необхідність гнучкості та адаптивності в динамічному середовищі

Джерело: побудовано авторами на основі [5; 6]

В цілому ж сучасна система управління малим підприємством повинна ґрунтуватися на комплексному науково-теоретичному підході, що враховує специфічні вітчизняні особливості та забезпечує ефективний розвиток підприємства. Така система управління повинна базуватися на низці взаємопов'язаних компонентів (табл. 2).

Формування управлінської системи на основі сучасних компонентів дозволить малому підприємству підвищити власну ефективність та продуктивність, більш раціонально використовувати наявні обмежені ресурси. Що в свою чергу допоможе посилити конкурентні позиції на ринку, здійснити диверсифікацію випуску власних продуктів та послуг, впровадити інновації та вдосконалити наявні бізнес-процеси.

В цілому ж удосконалення управлінської системи спрямоване і на зростання прибутко-

вості та фінансової стійкості малого підприємства, завдяки оптимізації витрат, залученню додаткових джерел фінансування та ефективному управлінню ризиками.

На основі теоретичних напрацювань та результатів емпіричного дослідження можна виділити такі науково-практичні підходи до впровадження та застосування сучасної системи управління малим підприємством (табл. 3).

Удосконалення системи управління малим підприємством для забезпечення його розвитку є комплексним та багатограним завданням, що потребує всебічного науково-теоретичного дослідження. Запропонований підхід, що охоплює аналіз світових тенденцій, вивчення успішних практик, застосування сучасних науково-практичних методів та формування конкретних рекомендацій, може стати потужним інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності

Таблиця 2

## Компоненти сучасної управлінської системи для управління малим підприємством

Компонента	Опис компоненти	Специфіка застосування компоненти в системі управління
Стратегічне планування та визначення конкурентних переваг	Відповідно до ресурсної концепції, малі підприємства повинні ідентифікувати та розвивати свої унікальні ресурси та компетенції для створення стійких конкурентних переваг	Стратегічне планування має ґрунтуватися на ретельному аналізі зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства
Гнучка організаційна структура та ефективні процеси прийняття рішень	Малі підприємства з гнучкими, децентралізованими структурами та швидкими процесами прийняття рішень є більш адаптивними та конкурентоспроможними	З ростом підприємницької структури необхідно забезпечити певний рівень формалізації та координації для підвищення ефективності
Управління інноваціями та підприємницьким мисленням	Підприємницьке мислення та інноваційний підхід є ключовими факторами успіху для малих підприємств	Система управління повинна сприяти генеруванню та впровадженню нових ідей, продуктів та процесів, а також створювати сприятливе середовище для прийняття ризиків та експериментування
Ефективне управління ресурсами та «бережливе» виробництво	Обмеженість ресурсів є однією з основних перешкод для розвитку малих підприємств в Україні	Система управління має забезпечувати оптимальне використання наявних ресурсів, мінімізацію відходів та максимізацію ефективності операцій за допомогою принципів "бережливого" виробництва
Управління ризиками та адаптивність до змін	Динамічне бізнес-середовище та непередбачувані ризики вимагають від малих підприємств здатності швидко адаптуватися до змін	Система управління повинна включати ефективні механізми управління ризиками, моніторингу середовища та гнучкості в реагуванні на нові виклики та можливості
Розвиток людського капіталу та корпоративної культури	Успіх малих підприємств значною мірою залежить від якості людських ресурсів та корпоративної культури	Система управління має передбачати заходи із залучення, розвитку та утримання висококваліфікованих працівників, а також формування культури інновацій, відкритості та постійного вдосконалення

Джерело: побудовано авторами на основі [1–7]

малих підприємств в Україні. Але слід також наголосити на тому, що кожне підприємство має свою специфіку, тому запропоновані підходи можуть потребувати адаптації відповідно до конкретних потреб та умов функціонування.

**Висновки.** Запропонована удосконалена система управління малим підприємством є комплексним науково-теоретичним підходом, який поєднує різні аспекти управління, такі як стратегічне планування, організаційний дизайн, інноваційний менеджмент, управління ресурсами, ризик-менеджмент та розвиток людського капіталу. Ця система враховує специфічні

виклики та можливості українського ринку та спрямована на забезпечення ефективного розвитку малих підприємств шляхом підвищення їх конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості. Впровадження запропонованої системи управління може сприяти сталому зростанню малого бізнесу в Україні та посиленню його ролі в економічному розвитку країни.

Подальші дослідження у цій галузі мають зосередитися на поглибленні теоретичних засад, розробці нових моделей та підходів, а також на їх практичному впровадженні та верифікації результатів.

Таблиця 3

**Аспекти запровадження сучасної управлінської системи для малого підприємства**

Компонента	Практичні кроки
1. Стратегічне планування та визначення конкурентних переваг:	- проводити регулярний аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів для визначення можливостей та загроз; - визначити унікальні компетенції та ключові фактори успіху для створення стійких конкурентних переваг; - розробити стратегічний план розвитку підприємства з чітко визначеними цілями, завданнями та показниками ефективності;
2. Гнучка організаційна структура та ефективні процеси:	- впровадити гнучку, децентралізовану організаційну структуру з чіткими лініями підзвітності та делегуванням повноважень; - оптимізувати бізнес-процеси для підвищення ефективності та швидкості реагування; - забезпечити швидкі та ефективні процеси прийняття рішень на всіх рівнях;
3. Управління інноваціями та підприємницьким мисленням:	- створити сприятливе середовище для генерування та впровадження інноваційних ідей; - заохочувати підприємницьке мислення та готовність до розумного ризику; - розвивати культуру експериментування та навчання на помилках;
4. Ефективне управління ресурсами та «бережливе» виробництво:	- оптимізувати використання наявних ресурсів та мінімізувати відходи; - впровадити принципи «бережливого» виробництва для підвищення продуктивності та зменшення витрат; - розвивати компетенції персоналу в сфері управління ресурсами та «бережливого» мислення;
5. Управління ризиками та адаптивність до змін:	- розробити систему управління ризиками для ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків; - здійснювати постійний моніторинг змін у бізнес-середовищі та швидко адаптуватися; - заохочувати гнучкість та здатність до швидкого реагування на зміни;
6. Розвиток людського капіталу та корпоративної культури:	- інвестувати в навчання та розвиток персоналу для підвищення кваліфікації та мотивації; - формувати корпоративну культуру, засновану на цінностях інновацій, співпраці та постійного вдосконалення; - залучати та утримувати талановитих працівників, створюючи сприятливе робоче середовище;
7. Безперервне вдосконалення та адаптація системи:	- регулярно переглядати та оцінювати ефективність системи управління; - збирати відгуки від персоналу та клієнтів для виявлення можливостей для вдосконалення; - адаптувати систему управління до мінливих умов та потреб підприємства.

Джерело: побудовано авторами на основі [1–7]

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Васильєва О. І., Рибка А. О. Аналіз сучасних проблем формування та розвитку людського капіталу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 93–97. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.4.93
2. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2. № 1. С. 75–83. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230201.08
3. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-16
4. Стадник В. В. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства : монографія. Кам'янець-Подільський : Рута, 2020. 232 с.
5. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с.

6. Ходаківська О. В., Гнатенко І. А., Дяченко Т. О., Сабій І. М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 5–11. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.15.5

7. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-5

#### REFERENCES:

1. Vasylieva O. I., Rybka A. O. (2021) Analiz suchasnykh problem formuvannia ta rozvytku liudskoho kapitalu v Ukraini [Analysis of current problems of human capital formation and development in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 4, pp. 93–97. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.4.93

2. Ihnatiuk V., Tunina H. (2023) Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia pidpriemstvom [Personnel motivation as a factor in improving the efficiency of the enterprise management system]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Iss. 2, vol. 1, pp. 75–83. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230201.08

3. Nosan N., Yakymenko T., Panchenko R. (2023) Stratehichne planuvannia diialnosti pidpriemstva [Strategic planning of enterprise activities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-16.

4. Stadnyk V. V. (2020) *Upravlinnia innovatsiinykh na osnovi rozvytku partnerskykh vidnosyn pidpriemstva : monohrafiia* [Management of innovations on the basis of development of partnership relations of the enterprise : monograph]. Kamianets-Podilskyi : Ruta, 232 p. (in Ukrainian)

5. Strilets V. Yu. (2019) *Zabezpechennia rozvytku malykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia* [Ensuring the development of small enterprises: theory, methodology, practice : monograph]. Poltava : PUET, 457 p. (in Ukrainian)

6. Khodakivska O. V., Hnatenko I. A., Diachenko T. O., Sabii I. M. (2021) Modeli pidpriemnytstva v umovakh innovatsiinoi ekonomiky ta ekonomiky znan: upravlinnia resursamy ta vytratamy [Models of entrepreneurship in the conditions of innovation and knowledge economy: resource and cost management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*. vol. 15, pp. 5–11. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.15.5

7. Chaikina A. (2022) Osoblyvosti intehratsii ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom [Features of risk management integration into the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. vol. 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-5