



Менеджмент

УДК 658.1:005.21

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14716939>

Оптимізація управлінської діяльності для малого та середнього
бізнесу: підходи та інструменти

Середа Сергій Олександрович,

аспірант, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»,
кафедра управління та адміністрування, Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0009-0000-6162-6275>

Прийнято: 03.01.2025 | Опубліковано: 22.01.2025

Анотація: Малий і середній бізнес (МСБ) є основною частиною економіки України, яка забезпечує стабільність, зайнятість та розвиток ринкових відносин. У сучасних умовах, зокрема, через вплив повномасштабної війни, МСБ постає перед низкою бар'єрів, які стримують його розвиток: обмежений доступ до ресурсів, відсутність кваліфікованих кадрів, складність виходу на міжнародні ринки. Це зумовлює необхідність пошуку ефективних інструментів управління та оптимізації бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств. **Метою** дослідження є аналіз ролі малого й середнього бізнесу в економічному розвитку України, визначення основних бар'єрів його зростання, дослідження сучасних управлінських інструментів для оптимізації бізнес-процесів, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів на підприємствах МСБ. Для досягнення мети було використано такі **методи** дослідження: аналіз і синтез наукової літератури для вивчення теоретичних основ оптимізації бізнес-процесів; методи порівняння для визначення



ефективності сучасних управлінських інструментів; практичний підхід до оцінки реальних бар'єрів і викликів, перед якими постають підприємства МСБ в Україні. **Результати** дослідження свідчать, що МСБ є важливим драйвером економічного розвитку, але його діяльність значною мірою залежить від зовнішніх та внутрішніх умов. Визначено основні бар'єри, які стримують розвиток МСБ, серед яких – фінансова та кадрова обмеженість, відсутність доступу до міжнародних ринків, руйнівний вплив війни. Окреслено роль сучасних інструментів, таких як Workflow і BPM, у вдосконаленні бізнес-процесів. Упровадження цих технологій дає можливість автоматизувати процеси, скоротити витрати часу та ресурсів, підвищити адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища. **Висновки.** Дослідження підтвердило, що для забезпечення сталого розвитку МСБ необхідно впроваджувати інноваційні управлінські підходи та інформаційні системи, інвестувати у кваліфікований персонал та шукати нові можливості для розширення ринків збуту.

Ключові слова: бізнес-процес, внутрішнє та зовнішнє середовище, інформаційні системи, ризик-менеджмент, стимулювання інноваційної діяльності.

Optimization of Management Activities for Small and Medium-Sized Businesses: Approaches and Tools

Serhii Sereda,

Postgraduate, Karazin Business School, Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine,

<https://orcid.org/0009-0000-6162-6275>

Abstract: Small and medium-sized businesses (SMEs) are a key part of Ukraine's economy, ensuring stability, employment, and the development of market relations. In



today's environment, in particular, due to the impact of a full-scale war, SMEs face a number of barriers that hinder their development: limited access to resources, lack of qualified personnel, and difficulty in entering international markets. This necessitates the search for effective tools for managing and optimizing business processes to increase the competitiveness and sustainability of enterprises. **The purpose** of the study is to analyze the role of small and medium-sized businesses in the economic development of Ukraine, identify the main barriers to their growth, study modern management tools for optimizing business processes, and develop practical recommendations for improving management processes at SMEs. To achieve this goal, the following research methods were used: analysis and synthesis of scientific literature to study the theoretical foundations of business process optimization; comparison methods to determine the effectiveness of modern management tools; and a practical approach to assessing the real barriers and challenges faced by SMEs in Ukraine. **The results** of the study show that SMEs are an important driver of economic development, but their activities largely depend on external and internal conditions. The main barriers that hinder the development of SMEs are identified, including financial and human resource constraints, lack of access to international markets, and the devastating impact of war. The role of modern tools such as Workflow and BPM in improving business processes is outlined. The introduction of these technologies makes it possible to automate processes, reduce time and resources, and increase the adaptability of enterprises to changes in the external environment. **Conclusions.** The study has confirmed that in order to ensure the sustainable development of SMEs, it is necessary to introduce innovative management approaches and information systems, invest in qualified personnel, and look for new opportunities to expand sales markets.

Keywords: business process, internal and external environment, information systems, risk management, stimulation of innovation.

Постановка проблеми. Малий і середній бізнес відіграє визначальну роль у формуванні стійкої та ефективної ринкової економіки, забезпечуючи створення



робочих місць, підвищення рівня життя населення та стимулювання інноваційної діяльності. Попри визнання важливості цього сектора, в Україні МСБ суттєво поступається за показниками розвитку аналогічним секторам у країнах Європейського Союзу.

Так, у країнах ЄС малий і середній бізнес генерує близько 55–60% валового внутрішнього продукту, тоді як в Україні цей показник становить лише 12–14%. Крім того, на підприємствах МСБ в ЄС зайнято близько 70% працездатного населення, що вказує на їхню вагому соціально-економічну роль [1, с. 144]. Така значна розбіжність зумовлена низкою системних проблем, зокрема, недосконалою державною регуляторною політикою, яка ускладнює умови ведення бізнесу; низьким рівнем захисту прав власності, що створює ризики рейдерства та знижує інвестиційну привабливість; обмеженим доступом до дешевих кредитних ресурсів та неефективністю розподілу ресурсів, спрямованих на підтримку МСБ.

Крім того, підприємства МСБ в Україні постають перед внутрішніми викликами, такими як недостатня ефективність бізнес-процесів, низький рівень інноваційної активності та відсутність належної технічної та інформаційної підтримки.

В умовах динамічного розвитку глобальної економіки та постійних змін зовнішнього середовища питання активізації та стійкого розвитку МСБ в Україні набуває особливої актуальності. Це потребує комплексного підходу, що охоплює державну підтримку, адаптацію до сучасних економічних реалій, упровадження інновацій та вдосконалення внутрішніх процесів на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку малого й середнього бізнесу є предметом значного наукового інтересу. Дослідження, присвячені діяльності МСБ в різних країнах, підкреслюють його здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стійкий розвиток економіки. Наприклад, Ю. Дяо (Y. Diao), К. Чжан (Q. Zhang) [2], Х. Донг (X. Dong), Х. Лі (X. Li), С. Ченг S. Cheng [3] у своїх роботах



підкреслюють роль МСБ як джерела інновацій і швидкої адаптації до змін. В. Ф. Гарькава та ін. [4] також зазначають, що саме підприємства малого та середнього бізнесу є основними рушіями економічних змін завдяки своїй гнучкості й здатності до швидкої адаптації до нових технологій та ринкових вимог.

Окрему увагу в наукових публікаціях приділено питанням державної підтримки та доступу до фінансування для МСБ. Зокрема, В. В. Зеліч, В. Ф. Гарькава [5], О. М. Лозовський [6] у своїх дослідженнях акцентують на важливості належної фінансової підтримки, доступу до дешевих кредитів та інших ресурсів, які забезпечують зростання малих підприємств в Україні. А. П. Гейдор [7] також підкреслює важливість створення сприятливих умов для розвитку МСБ через державне регулювання й стимулювання бізнесу, у тому числі через податкові пільги та субсидії для інновацій

Зокрема, важливим напрямом є вивчення цифровізації та інновацій у МСБ. У цьому контексті дослідження Т. А. Горобець [8] указує на те, що впровадження новітніх технологій у малому бізнесі може стати одним з основних факторів зростання та стабільності. Зокрема, цифрові платформи й електронна комерція сприяють відкриттю нових можливостей для підприємств малого бізнесу, стимулюючи їх виходити на нові ринки й покращувати ефективність операцій. К. О. Скібська [9] також зазначає, що підприємства, які активно впроваджують цифрові інструменти, значно підвищують свою конкурентоспроможність, адаптуючись до змінюваних умов ринку.

Дослідження у сфері міжнародної конкуренції та виходу на глобальні ринки є ще одним важливим напрямом. О. Р. Сергєєва [10] у своїй роботі зазначає, що малий і середній бізнес, який активно використовує інструменти міжнародної торгівлі, може значно збільшити свою частку на зовнішніх ринках і таким чином забезпечити собі сталий розвиток. Такі підприємства мають можливість використати різні канали для міжнародної експансії, що є важливим фактором у зростанні їхньої конкурентоспроможності на глобальному рівні.



Питання соціальної відповідальності та сталого розвитку МСБ також не залишаються поза увагою науковців. Ю. В. Солоненко [11], аналізуючи сучасні підходи до сталого розвитку, стверджує, що все більша увага до екологічних проблем і соціальної відповідальності стає важливим чинником для МСБ. Вона вважає, що застосування принципів сталого розвитку дає можливість підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність, але й покращувати свою репутацію серед споживачів та партнерів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість публікацій, залишається низка прогалин у розумінні основних аспектів стійкого розвитку МСБ в Україні. Зокрема, недостатньо висвітлено вплив інституційних реформ на створення сприятливого середовища для МСБ; роль цифрових інструментів та інноваційних рішень у підвищенні конкурентоспроможності підприємств; можливості адаптації бізнес-процесів до нових економічних умов, зокрема, в ситуації постійної кризи.

Окрім того, у більшості досліджень основна увага приділяється загальним проблемам МСБ, тоді як аналіз внутрішніх факторів, таких як оптимізація бізнес-процесів і підвищення операційної ефективності, часто ігнорується.

Ця стаття спрямована на заповнення зазначених прогалин, зокрема, шляхом аналізу сучасних тенденцій розвитку МСБ, визначення основних викликів та розробки рекомендацій щодо їхнього подолання. Особливу увагу приділено питанням адаптації до змін ринкового середовища, упровадженню інновацій та ефективному використанню державної підтримки.

Мета статті – аналіз основних дилем функціонування малого й середнього бізнесу в Україні та визначення ефективних шляхів їхнього вирішення для забезпечення сталого розвитку цього сектору в умовах сучасного ринкового середовища.

Завдання статті:

- здійснити аналіз ролі малого й середнього бізнесу в економічному розвитку України, окресливши основні бар'єри, що стримують його зростання;



- дослідити сучасні інструменти управлінської діяльності, які сприяють оптимізації бізнес-процесів малого й середнього бізнесу (МСБ);
- розробити практичні рекомендації для вдосконалення управлінських процесів на підприємствах МСБ в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Попри виклики, пов'язані з повномасштабною війною, значній частині малих і середніх підприємств в Україні вдалося адаптувати свою діяльність до нових умов [12]. Завдяки оперативній реакції на змінений попит, МСП змогли не лише продовжити свою роботу, але й забезпечити нові робочі місця. Зокрема, у регіонах, наближених до зон активних бойових дій, а також на звільнених територіях, зріс попит на будівельні послуги та логістику. Деякі підприємства переорієнтувалися на експортну діяльність, що дало їм можливість залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах нестабільності.

За даними дослідження стану бізнесу в Україні, у 2023 році 40% МСП займалися зовнішньоекономічними операціями, а ще 8% планували розпочати таку діяльність у 2024 році [13]. Основними перешкодами для виходу на міжнародні ринки підприємці назвали відсутність європейських клієнтів (35,6%), фінансових ресурсів (34,5%) та кваліфікованих фахівців (21,8%). Попри зростання інтересу до експорту, більшість МСП (57,2%) орієнтовані виключно на внутрішній ринок.

МСП є надзвичайно чутливими до змін в економічному середовищі та швидко реагують на кризові явища. Воєнні дії спричинили значні зміни в усіх аспектах діяльності МСП: фінансовому, виробничому, логістичному, комунікаційному, інформаційному, інноваційному та організаційному. Підприємства змушені долати наслідки війни, працюючи в умовах невизначеності та численних ризиків. Вони зосереджуються на збереженні виробничого потенціалу, відновленні діяльності та утриманні робочих місць.

Одним з основних викликів залишається нестача кваліфікованих працівників, що, за оцінками підприємців, ускладнює операційну діяльність



42,1% суб'єктів господарювання. Серед інших проблем, які перешкоджають ефективному функціонуванню бізнесу, варто виділити руйнування інфраструктури, складнощі з доступом до фінансування, розриви в логістичних ланцюгах та зниження купівельної спроможності населення.

Важливо зазначити, що структура суб'єктів підприємництва в Україні впродовж 2014–2022 років залишалася стабільною. Згідно зі статистичними даними, малі підприємства становили приблизно 95% від загальної кількості суб'єктів господарювання, тоді як середні – близько 5% [12]. Така структура підтверджує значущість малого бізнесу як основи економіки, однак також вказує на необхідність активізації зусиль для підтримки та розвитку середніх підприємств, які мають більший потенціал для масштабування та інноваційної діяльності.

Сучасні умови вимагають більш структурованого підходу до управлінських процесів, де важливо не лише знання та досвід, але й уміння оптимізувати наявні бізнес-процеси для підвищення ефективності та зниження витрат [1, с. 145].

Водночас поняття «бізнес-процес» є важливим для розуміння того, як правильно організувати роботу підприємства. Бізнес-процес можна визначити як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей, що мають цінність для підприємства [14, с. 72]. Бізнес-процеси охоплюють не лише зовнішніх споживачів, але й внутрішніх клієнтів, тобто окремі підрозділи чи співробітників підприємства, які здійснюють конкретні операції для досягнення спільної мети.

Зважаючи на це, необхідно підходити до вдосконалення бізнес-процесів системно, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть впливати на ефективність діяльності підприємства [15, с. 832]. Це процес, що включає не лише оцінку поточного стану, але й адаптацію, розробку нових або удосконалення наявних процесів, з метою забезпечення їхньої безперервної циклічної діяльності. Основною метою такого удосконалення є підвищення



ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін на ринку.

Перший етап охоплює розробку організаційно-економічного механізму функціонування ефективних бізнес-процесів. Керівники підприємств повинні чітко сформулювати принципи діяльності й оцінити вплив різних факторів на результати функціонування підприємства. Для цього важливо враховувати не лише внутрішні аспекти (організаційну структуру, ресурси), але й зовнішні умови, такі як ринкова ситуація, конкуренція та економічні тренди.

Другий етап полягає в аналізі внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Це передбачає вивчення наявної документації, а також опитування працівників для отримання реальних даних про наявні процеси. У результаті цього етапу повинна бути побудована блок-схема поточних бізнес-процесів.

Третій етап передбачає створення оптимальної схеми бізнес-процесів, як у межах підприємства, так і при взаємодії з іншими суб'єктами господарювання. Для цього використовуються принципи декомпозиції (деталізація процесів на підпроцеси), сфокусованості (зосередження на основних аспектах процесу) та документування (створення чіткої документації для всіх частин бізнес-процесу).



Рис. 1. Алгоритм удосконалення бізнес-процесів підприємств МСБ

Джерело: складено автором на основі [1, с. 145-147]

Розроблення, вибір та налаштування інформаційної системи є основним четвертим етапом удосконалення бізнес-процесів підприємства. На цьому етапі важливо підібрати таку інформаційну систему, яка відповідала б специфіці діяльності підприємства та сприяла ефективному управлінню його господарськими процесами. Інформаційна система є основним інструментом для автоматизації бізнес-процесів, забезпечення зручності управління та підвищення загальної продуктивності.

При виборі системи необхідно враховувати кілька критично важливих аспектів. Насамперед це відповідність вимогам бізнесу, тобто здатність системи розв'язувати конкретні завдання підприємства, що виникають у його діяльності.



Не менш важливою є простота використання: інтерфейс системи повинен бути інтуїтивно зрозумілим і зручним для співробітників, щоб забезпечити швидке опанування інструменту. Окрім цього, система повинна мати розвинені аналітичні функції для глибокого аналізу споживчої поведінки, оцінки вимог ринку та підтримки прийняття управлінських рішень.

Після вибору системи необхідно адаптувати її до поточних потреб підприємства, налаштувавши основні процеси, автоматизувавши рутинні операції та забезпечивши надійність функціонування.

Наступним, п'ятим етапом, є впровадження розроблених змін у бізнес-процеси підприємства. Цей етап передбачає реалізацію запланованих удосконалень із мінімальними витратами та ризиками для діяльності підприємства. Головною метою є забезпечення плавного переходу до нових умов роботи, який дасть можливість уникнути перебоїв у функціонуванні підприємства.

Упровадження змін потребує чіткої організації роботи та координації між усіма учасниками процесу. Особливу увагу варто приділити підготовці персоналу, у тому числі проведенню тренінгів та освітніх заходів, які допоможуть співробітникам адаптуватися до змін. Крім того, необхідно здійснювати постійний моніторинг процесу впровадження, використовуючи основні показники ефективності (KPI), для оперативного виявлення недоліків і внесення коригувань.

Також важливо враховувати психологічні аспекти змін, оскільки саме від персоналу залежить успішне функціонування підприємства. Забезпечення зворотного зв'язку від співробітників дає можливість отримати корисну інформацію для подальшого вдосконалення впроваджених рішень.

Для оптимізації бізнес-процесів використовують три основні групи методів: такі, що базуються на досвіді, бенчмаркінгу та методи, засновані на технологіях командної роботи.



Перша група методів ґрунтується на використанні накопиченого досвіду та є універсальною, оскільки підходить для будь-якого підприємства. До таких належить аналіз вузьких місць, що дає можливість ідентифікувати та усунути неефективності в процесах (табл. 1). Раціоналізація операцій сприяє спрощенню зайвих дій, а стандартизація процесів допомагає встановити єдині правила й процедури, що забезпечують уніфікацію діяльності. Також важливими є ротація персоналу, яка покращує взаємодію між підрозділами, та заохочення індивідуальних ініціатив працівників щодо вдосконалення бізнес-процесів. Основними перевагами цього підходу є його простота, гнучкість і незначні витрати на впровадження. Водночас відчутна залежність від компетенцій окремих фахівців та ризик суб'єктивності можуть ускладнити його реалізацію.

Таблиця 1

Класифікація методів оптимізації бізнес-процесів підприємств МСБ

Назва	Характеристика
Методи, що базуються на досвіді	
Аналіз вузьких місць	визначення й усунення неефективностей у процесах
Ротація персоналу	забезпечує кращу взаємодію між підрозділами через обмін досвідом
Раціоналізація операцій	перегляд і спрощення надлишкових дій у процесах
Індивідуальні ініціативи	заохочення працівників до пропозицій щодо покращення
Методи бенчмаркінгу	
Порівняльний аналіз	вивчення ефективних моделей управління, які використовують конкуренти чи лідери ринку
Вибір кращих практик	адаптація чужих досягнень до власних умов
Аналіз продуктивності	оцінка основних показників конкурентів для створення орієнтирів
Упровадження інновацій	використання нових технологій чи методів, апробованих іншими компаніями
Методи, засновані на технологіях командної роботи	



Брейнштормінг	інтерактивні сесії
Інтерактивні сесії	залучення працівників різних рівнів до обговорення бізнес-процесів
Моделювання сценаріїв	тестування запропонованих рішень у віртуальному чи реальному середовищі
Групове прийняття рішень	залучення співробітників до процесу прийняття змін для підвищення їхньої мотивації

Джерело: власна розробка автора

Друга група методів пов'язана з використанням бенчмаркінгу, який передбачає вивчення й адаптацію найкращих практик успішних компаній [16, с. 76]. До основних інструментів належать порівняльний аналіз для оцінки ефективних моделей управління, упровадження інновацій, використання нових технологій, апробованих конкурентами. Перевагою цього підходу є можливість скористатися перевіреними рішеннями та підвищити конкурентоспроможність підприємства, проте це потребує значних ресурсів для збору інформації й аналізу, а також ризикує стати механічним копіюванням без урахування специфіки бізнесу.

Третя група методів базується на технологіях командної роботи. Вони спрямовані на об'єднання зусиль персоналу для досягнення спільної мети. Ефективними інструментами тут є брейнштормінг, що дає можливість генерувати нові ідеї для покращення процесів, моделювання сценаріїв для тестування рішень, інтерактивні сесії, які залучають працівників різних рівнів, а також групове прийняття рішень. Постійний зворотний зв'язок між учасниками процесів сприяє прозорій комунікації та підвищує мотивацію персоналу. До переваг цих методів належать залучення співробітників до процесів оптимізації, підвищення їхньої лояльності й врахування різних поглядів. Водночас методи командної роботи потребують більше часу на узгодження рішень і ризикують викликати конфлікти через різні думки.



Одним із найбільш ефективних інструментів опису, організації та автоматизації бізнес-процесів є метод Workflow. Його основою є процесний підхід, який дає змогу забезпечити системність та впорядкованість роботи підприємства. Сам термін «workflow» дослівно перекладається як «потік робіт», але в сучасному розумінні він охоплює значно ширший спектр завдань і процесів [17, с. 132]. Технологія Workflow входить до концепції управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) та сприяє швидкій адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

Згідно з визначенням Workflow Management Coalition – міжнародної організації, що займається стандартизацією систем Workflow, – цей метод є впорядкованою у часі сукупністю робочих завдань. Завдання виконуються працівниками вручну, із залученням механізації чи автоматизації, але завжди відповідно до встановлених правил і послідовностей, визначених бізнес-процесом.

Виникнення технології Workflow стало природним наслідком переходу підприємств від функціонально орієнтованих до процесно орієнтованих структур. У той час як функціональна організація зосереджена на окремих аспектах діяльності (наприклад, фінансах, виробництві чи маркетингу), процесно орієнтований підхід акцентує на цілісності процесу, який охоплює всі етапи – від початкового запиту клієнта до його задоволення.

Світова практика показує, що впровадження Workflow дає можливість значно скоротити тривалість робочих циклів. Підприємства отримують можливість швидше реагувати на запити клієнтів та зміни ринкових умов. Завдяки автоматизації рутинних завдань і чіткій структуризації процесів, технологія Workflow мінімізує ризики помилок, підвищує ефективність управління ресурсами та забезпечує прозорість виконання завдань.

Workflow також відіграє визначальну роль у розвитку корпоративних інформаційних систем XXI століття. Сьогодні ця технологія розглядається як основа організації бізнесу, що підходить для умов як міжнародних, так і



вітчизняних ринків. У контексті українських реалій, де бізнес змушений працювати в умовах непередбачуваних змін зовнішнього середовища, Workflow є ефективним інструментом для забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств.

Для вдосконалення управлінських процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу України потрібно вжити низку практичних заходів.

По-перше, необхідно впроваджувати сучасні інформаційні системи управління бізнес-процесами, такі як BPM (Business Process Management) та Workflow. Ці технології дають змогу автоматизувати основні процеси, підвищувати ефективність і швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Важливо обирати інформаційні системи, враховуючи специфіку галузі, зручність інтеграції та можливість масштабування, а також забезпечувати навчання персоналу для роботи з новими цифровими інструментами.

По-друге, варто розробити та впровадити систему оцінки ефективності бізнес-процесів. Це передбачає створення чітких показників (KPI), які допоможуть оцінювати продуктивність, якість, витрати та швидкість виконання завдань. Регулярний внутрішній аудит дасть можливість виявляти сильні та слабкі сторони, а використання методів бенчмаркінгу сприятиме впровадженню кращих практик конкурентів.

Оптимізація організаційної структури підприємства також є важливим етапом. Розподіл ролей і обов'язків між працівниками повинен уникати дублювання функцій, а структура має бути гнучкою, щоб швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Залучення персоналу до ухвалення рішень сприятиме їхній мотивації та залученості.

Крім того, необхідно інвестувати в розвиток кадрового потенціалу. Це охоплює організацію тренінгів, семінарів та освітніх програм, які допоможуть працівникам підвищувати кваліфікацію. Важливо створити системи матеріального та нематеріального стимулювання для утримання найкращих



фахівців, а також сприяти обміну знаннями між працівниками через командну роботу та внутрішні проєкти.

Підвищення адаптивності до змін ринкового середовища є ще одним визначальним аспектом. Для цього необхідно здійснювати регулярний моніторинг ринкових тенденцій, аналізувати попит і поведінку клієнтів. Розробка стратегій ризик-менеджменту допоможе мінімізувати вплив зовнішніх загроз, а створення фінансових резервів сприятиме фінансуванню інновацій та нових проєктів.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, конкурентоспроможності підприємств МСБ та створить стійкі умови для їхнього подальшого розвитку.

Висновки. Малий і середній бізнес є основою економічної стабільності, сприяє створенню робочих місць, насиченню ринку товарами й послугами та формуванню конкурентного середовища. МСБ відіграє важливу роль у зменшенні соціальної нерівності та підтримці економічної стійкості. Проте його розвиток стримується низкою бар'єрів, серед яких обмежений доступ до фінансових ресурсів, нестача кваліфікованих кадрів, складність виходу на міжнародні ринки, а також вплив воєнних дій, які загострили економічні виклики для підприємців.

Проаналізовано основні методи вдосконалення бізнес-процесів, зокрема, методи, базовані на досвіді, бенчмаркінгу та технологіях командної роботи. Окремо розглянуто метод Workflow, який, як частина концепції управління бізнес-процесами (BPM), сприяє автоматизації процесів, прискорює їхнє виконання та підвищує ефективність управління. Упровадження сучасних інформаційних систем забезпечує підприємствам можливість швидко адаптуватися до змін ринку, оптимізувати операційні витрати та забезпечити прозорість бізнес-процесів.

Для забезпечення сталого розвитку МСБ пропонуються такі заходи, як розробка та впровадження оптимальної схеми бізнес-процесів, яка відповідає



специфіці діяльності підприємства; використання сучасних інформаційних систем для автоматизації операцій та аналізу даних; інвестиції в навчання та розвиток кваліфікованих працівників, здатних адаптуватися до сучасних викликів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні та поглибленні аналізу оптимізації бізнес-процесів підприємств малого та середнього бізнесу в Україні з урахуванням специфіки сучасних викликів та умов функціонування. Зокрема, дослідження можуть бути зосереджені на вивченні стратегій управління в умовах кризових ситуацій, зокрема, пов'язаних із війною, економічною нестабільністю та змінами в глобальній економіці.

Список використаних джерел

1. Васильченко М.І. Удосконалення управління бізнес-процесами в секторі малого і середнього підприємництва. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 3 (20). С. 143-147. URL: https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/20_2019/23.pdf (дата звернення: 16.10.2024).

2. Diao Y., Zhang Q. Optimization of Management Mode of Small- and Medium-Sized Enterprises Based on Decision Tree Model. *Journal of Mathematics*. 2021. Vol. 1. P. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.1155/2021/2815086>

3. Dong X., Li X., Cheng S. Energy management optimization of microgrid cluster based on multi-agent-system and hierarchical stackelberg game theory. *IEEE Access*. 2020. Vol. 8. P. 206183-206197. DOI: 10.1109/ACCESS.2020.3037676

4. Гарькава, В.Ф., Хитрова, О. А., Пшенична, М. В., Орленко, О. В. Тренди розвитку менеджменту та бізнес-технологій в умовах формування сучасної української економіки. *Академічні візії*, 2023. Вип. 16. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/170> (дата звернення: 16.10.2024).

5. Зеліч В.В., Гарькава В.Ф., Матвеєв М.Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна*



економіка. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_44 (дата звернення: 16.10.2024).

6. Лозовський О.М. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.46

7. Гейдор А.П. Бізнес-процеси суб'єктів малого бізнесу: оптимізація та визначення ефективності. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2020. №8. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.58

8. Горобець Т.А. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 5(73). С. 77-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-5-12>

9. Скібська К.О. Інформаційний менеджмент у малому та середньому бізнесі. *Бізнес інформ*. 2024. № 4. С. 284-290. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-284-290>

10. Сергєєва О.Р. Щодо інноваційної діяльності вітчизняного малого та середнього підприємництва. *Академічний огляд*. 2021. № 1 (54). С. 5-12. DOI: 10.32342/2074-5354-2021-1-54-1

11. Солоненко Ю.В. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. №4 (44). С. 136-145. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.136145](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.136145)

12. Яценко Л. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. *niss.gov.ua*. URL: <http://surl.li/gsyite> (дата звернення: 16.10.2024).

13. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні. Квітень 2024 – травень 2024. Київ, 2024. 128 с. URL: <http://surl.li/jxmouc> (дата звернення: 16.10.2024).

14. Демченко Б.А. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 23.



С. 71-74. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/23_2017/15.pdf (дата звернення: 16.10.2024).

15. Пермінова С.О. Оптимізація організаційної структури в контексті управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (56). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/4/191.pdf> (дата звернення: 16.10.2024).

16. Кощій О.В. Оптимізація організаційних структур вітчизняних підприємств. *Економічний форум*. 2021. № 4. URL: https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/Economic_Forum_Vol_11_No_4-70-78.pdf (дата звернення: 16.10.2024).

17. Довба І.В. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 130-133. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/22.pdf (дата звернення: 16.10.2024).