

## РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

### ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

УДК 330.3:658

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure62-4>

**Дикань В.В.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри управління  
та адміністрування  
Навчально-науковий інститут  
«Каразинська школа бізнесу»  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна

**Фролова Н.Л.**

к.е.н., старший викладач кафедри  
управління та адміністрування  
Навчально-науковий інститут  
«Каразинська школа бізнесу»  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна

**Цзян Пань**

аспірант кафедри управління  
та адміністрування  
Навчально-науковий інститут  
«Каразинська школа бізнесу»  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна

**Dukan Valeria**

Karazin Business School  
V.N. Karazin Kharkiv National University

**Frolova Nataliia**

Karazin Business School  
V.N. Karazin Kharkiv National University

**Jiang Pan**

Karazin Business School  
V.N. Karazin Kharkiv National University

У статті досліджено процеси цифровізації економіки та особливості цифрової трансформації малого і середнього бізнесу. Установлено, що поряд зі значними перевагами реалізації суб'єктами малого та середнього бізнесу цифрових змін, пов'язаних з оптимізацією бізнес-процесів, покращенням комунікації з партнерами, клієнтами та співробітниками, підвищенням прозорості бізнес-процесів та економічної інформації, активізацією інноваційної діяльності бізнес-суб'єктів і розбудовою сучасної інформаційної інфраструктури, слід звернути увагу і на суттєві виклики цифровізації, зумовлені посиленням залежності від цифрових технологій, делегуванням повноважень цифровим системам і втратою цінності інтелектуальних ресурсів, зниженням захищеності конфіденційної інформації і кіберзагрозами, посиленням репутаційних, екологічних та соціальних загроз. Доведено доцільність формування системи забезпечення економічної безпеки суб'єктів малого та середнього бізнесу і механізму її реалізації. Виділено ключову мету, завдання та підсистеми забезпечення економічної безпеки суб'єктів малого та середнього бізнесу і наведено перелік перспективних для впровадження інструментів забезпечення їх сталого зростання.

**Ключові слова:** малий та середній бізнес, цифровізація, цифрова трансформація, економічна безпека, ризики та загрози, система, механізм.

В статье исследованы процессы цифровизации экономики и особенности циф-

ровой трансформации малого и среднего бизнеса. Установлено, что наряду со значительными преимуществами реализации субъектами малого и среднего бизнеса цифровых изменений, связанных с оптимизацией бизнес-процессов, улучшением коммуникации с партнерами, клиентами и сотрудниками, повышением прозрачности бизнес-процессов и экономической информации, активизацией инновационной деятельности бизнес-субъектов и развитием современной информационной инфраструктуры, следует обратить внимание и на существенные вызовы цифровизации, обусловленные усилением зависимости от цифровых технологий, делегированием полномочий цифровым системам и потерей ценности интеллектуальных ресурсов, снижением защищенности конфиденциальной информации и киберугрозами, усилением репутационных, экологических и социальных угроз. Доказана целесообразность формирования системы обеспечения экономической безопасности субъектов малого и среднего бизнеса и механизма ее реализации. Выделены ключевая цель, задачи и подсистемы обеспечения экономической безопасности субъектов малого и среднего бизнеса и приведен перечень перспективных для внедрения инструментов обеспечения их устойчивого роста.

**Ключевые слова:** малый и средний бизнес, цифровизация, цифровая трансформация, экономическая безопасность, риски и угрозы, система, механизм.

*The article examines the processes of digitalization of the economy and features of digital transformation of small and medium-sized businesses. It is established that along with the significant advantages of implementing digital changes by small and medium-sized businesses related to optimizing business processes, improving communication with partners, customers and employees, increasing transparency of business processes and economic information, activating innovative activities of business entities and developing modern information infrastructure, you should pay attention to the significant challenges of digitalization caused by increasing dependence on digital technologies, delegation of authority to digital systems and loss of value of personnel's intellectual resources, reduced security of confidential information and cyber threats, increased reputational, environmental and social threats. The latter requires the use of effective tools for identifying and managing risks and threats of digital transformation of socio-economic systems in order to fully achieve the expected positive effects of the digital economy. It is established that in such conditions, it is economic security that is the key characteristic for stable functioning and achieving the necessary development indicators for both individual business entities and the economy as a whole. It is noted that in general, the economic security of an enterprise is formed under the condition of the most rational and efficient use of resources that ensure high results of activity and functioning of the enterprise at a stable level. To ensure the economic security of the enterprise at a high level, a systematic approach is considered the most effective, which implies the need to take into account all the features, conditions and factors of business development. The expediency of forming a system for ensuring economic security of small and medium-sized businesses and a mechanism for its implementation is proved. The key goals, objectives and subsystems of ensuring economic security of small and medium-sized businesses are highlighted and a list of promising tools for implementing them to ensure their sustainable growth is given.*

**Key words:** small and medium-sized businesses, digitalization, digital transformation, economic security, risks and threats, system, mechanism.

**Постановка проблеми.** Ключовим драйвером зростання бізнесу і водночас викликом його стабільному функціонуванню сьогодні виступає цифрова трансформація, прискоренню процесів

якої сприяли пандемія та вимушене застосування бізнес-суб'єктами різноманітних форм безконтактної взаємодії. Активне використання цифрових технологій, реєстрів, баз даних та інформаційних

систем для обробки, зберігання та розкриття даних зумовлює суттєві зміни умов ведення бізнесу, сприяє підвищенню ефективності виконання рутинних завдань, формуванню нових підходів до організації роботи, якісній перебудові бізнес-процесів і моделі. Використання цифрових даних як ресурсу зумовлює перехід від традиційної економіки до цифрової, у якій тісно взаємопов'язані всі сфери господарської діяльності.

Поряд зі значними перевагами, що створює цифровізація для розвитку бізнес-суб'єктів, слід звернути увагу і на загрози та ризики їх стабільному функціонуванню. Вирішення проблем забезпечення економічної безпеки у сучасних реаліях цифровізації соціально-економічних систем є важливим і актуальним завданням для національної економіки. Цифрова трансформація всіх сфер життєдіяльності неминуче породжує нові виклики, що потребує оперативного реагування й удосконалення способів мінімізації ризиків.

Останнє вимагає застосування дієвого інструментарію щодо виявлення та управління ризиками цифрової трансформації соціально-економічних систем для отримання повною мірою очікуваних позитивних ефектів цифрової економіки. Для цього суб'єктам малого та середнього бізнесу необхідно мати ефективну систему забезпечення економічної безпеки в умовах посилення зовнішніх та внутрішніх загроз їх розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Широке коло науковців приділяє увагу дослідженню сутності поняття, складників та інструментів забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання, серед них: В. Дикань, О. Дикань, І. Воловельська, О. Грибіненко, В. Зубенко, М. Корінь, Б. Остапюк, В. Родченко, І. Токмакова, В. Третяк, А. Ярославський та ін. [1–9]. Віддаючи належне теоретичному та практичному внеску вчених у вирішення проблеми забезпечення економічної безпеки підприємств, слід відзначити, що потребує більш ґрунтовного дослідження питання забезпечення економічної безпеки малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації їхньої діяльності.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження загроз та ризиків, викликаних впливом цифровізації на діяльність малого та середнього бізнесу, визначення пріоритетів забезпечення економічної безпеки суб'єктів даного сектору і розроблення інструментарію їх реалізації в умовах цифровізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Технологічні зміни, які відбулися протягом останніх років, і перехід бізнес-операцій та функцій у цифровий формат, якісно змінили умови господарювання бізнес-суб'єктів. Експертами неодноразово наголошувалося, що цифрова економіка забезпечує конкурентні переваги інноваційного розвитку

економічних систем різних рівнів, а інформаційно-комунікаційні технології та штучний інтелект стали двигунами соціально-економічного зростання та формування нової якості життя. Формування необхідних у країні соціально-економічних умов сприяє прискоренню процесів цифровізації економіки і є пріоритетною умовою забезпечення економічної безпеки як бізнесу, так і держави у цілому.

Сьогодні явище цифровізації тісно пов'язують з автоматизацією процесів. Як зазначають експерти, еволюційно на зміну автоматизації прийшла цифровізація, що надалі еволюціонувала у цифрову трансформацію. Однак якщо перша більшою мірою спрямована на автоматизацію та вдосконалення робочих та виробничих процесів, то цифрова трансформація є комплексним підходом до використання цифрових ресурсів на підприємстві і має на меті використання інноваційних бізнес-моделей, інформаційних та управлінських технологій, нових продуктів та сервісів, галузевих цифрових платформ. На цій стадії змінюється система управління бізнесом, починаючи з методів виробництва та закінчуючи стратегією розвитку підприємства. Виділяють декілька напрямів цифрової трансформації: розроблення нової цифрової бізнес-моделі; створення цифрових товарів та послуг; управління життєвим циклом продукції. Це супроводжується роботизованою та інтелектуальною автоматизацією процесів, поглибленою аналітикою та великими даними, новими засобами бізнес- та імітаційного моделювання.

Активізація процесів цифровізації економіки та суспільства на національному рівні здійснила різнобічний вплив на умови ведення бізнесу в країні. З одного боку, бізнес-суб'єкти виступають споживачами нових цифрових сервісів та інфраструктурних можливостей, що сприяє поліпшенню комунікації з партнерами, клієнтами, співробітниками, підвищенню прозорості бізнес-процесів та економічної інформації підприємств, активізації інноваційної діяльності бізнес-суб'єктів і розбудові сучасної інформаційної інфраструктури.

Значні можливості цифровізація створює і для забезпечення економічної безпеки малого і середнього бізнесу. Перспективним із погляду покращення рівня економічної безпеки є розвиток технологій біометричної ідентифікації, інтелектуального відеоаналізу, Інтернету речей у поєднанні з традиційними рішеннями у сфері управління життєвим циклом продукції і загалом діяльністю підприємств. Цифрові рішення та сервіси, що базуються на них, будуть спрямовані на виконання конкретних завдань у напрямі побудови ефективного цифрового виробництва. Зокрема, їх упровадження дасть змогу здійснювати якісний інтелектуальний аналіз великого обсягу даних та інформації, своєчасно передбачати або реагувати на загрози і приймати обґрунтовані рішення, скорочуючи тим

самим витрати і підвищуючи ефективність діяльності бізнесу.

Проактивне реагування на різного роду ризики та загрози сьогодні неможливе без сучасних цифрових рішень. Вельми широке поширення набули технології відеоаналітики, а також збір даних від різноманітних IoT-пристроїв. Перенесення частини інфраструктури систем безпеки у хмару забезпечує гнучкість, масштабованість і мобільність таких рішень, а популярні на ринку систем безпеки програмні продукти пропонують споживачам мобільні додатки з функціональністю. Ринок систем безпеки готовий до інтеграції із цифровою економікою в частині застосування цифрових технологій і використання інформаційної інфраструктури.

З іншого боку, зважаючи на складність процесів цифрової трансформації і непередбачуваність результатів її реалізації, слід указати і на цифрові загрози та виклики стабільному функціонуванню соціально-економічних систем, пов'язані з тенденцією вивільнення завдяки цифровим технологіям персоналу і, відповідно, скорочення робочих місць, що може спровокувати поглиблення соціальної та економічної нестабільності; посиленням технологічного розриву між різними економічними групами, бізнес-суб'єктами, регіонами та країнами залежно від доступу та ефективності використання інтелектуальних ресурсів; зростанням імовірності виникнення техногенних катастроф, нездатністю людини лідирувати у прийнятті управлінських рішень порівняно з інтелектуальними системами; загостренням екологічних ризиків; посиленням ризиків низької захищеності конфіденційної інформації, поширенням нових кіберзагроз.

Найбільш уразливими до загроз цифрового середовища є суб'єкти малого та середнього бізнесу, що зумовлено обмеженістю ресурсів для передбачення, нівелювання ризиків та подолання наслідків їх виникнення. Посилення цифрових ризиків впливає на рівень економічної безпеки малих та середніх підприємств, зумовлюючи негативний вплив на їхню репутацію, довіру з боку стейкхолдерів, позиції на ринку, конкурентоспроможність, скорочуючи їхні інвестиційні та інноваційні можливості. Адекватною відповіддю на посилення викликів цифрового суспільства мають стати зміни у структурі і підходах до управління економічною безпекою підприємств.

Зазначене вище дає змогу констатувати, що економічна безпека виступає ключовою характеристикою для стабільного функціонування і досягнення необхідних показників розвитку як окремих бізнес-суб'єктів, так і економіки у цілому. Загалом економічна безпека підприємства формується за умови найбільш раціонального та ефективного використання ресурсів, що забезпечують високі результати діяльності і функціонування

підприємства на стабільному рівні. Для забезпечення економічної безпеки підприємства на високому рівні найефективнішим вважається системний підхід, що передбачає врахування всіх особливостей, умов і чинників розвитку бізнесу.

Поряд із цим слід відзначити, що процеси цифровізації змінюють як підходи до забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності, так і складники системи управління нею. Особливе значення для діагностики економічної безпеки підприємницької діяльності має виділення її складників, яке має ґрунтуватися на встановленні сфер виникнення такого роду загроз.

Сьогодні вченими приділяється особлива увага вивченню поняття «економічна безпека підприємства» і визначенню складників її забезпечення. Так, В. Дикань та І. Воловельська розглядають економічну безпеку підприємств як такий їх стан, який дає змогу нейтралізувати негативні зовнішні впливи і досягти поставлених цілей за найбільш ефективного використання наявного потенціалу з урахуванням не лише матеріальних, а й духовно-моральних потреб споживача. Ученими сформовано концепцію економічної безпеки підприємства, яка ґрунтується на задоволенні не лише матеріальних, а й духовних потреб споживача. У межах даної концепції виділено цілі забезпечення економічної безпеки і наведено такі ключові блоки, що сприяють їх досягненню: інформаційний складник; суб'єкти; аналітика; психологічні індикатори; розпізнавання та блокування загроз [1].

Свою чергою, В. Третяк та Т. Гордієнко визначають економічну безпеку як стан економіки, який за допомогою економічного механізму шляхом використання комплексу заходів забезпечує незалежність, стабільність та розвиток країни. При цьому до основних елементів економічної безпеки вченими віднесено економічний, політичний, соціальний, екологічний, ресурсно-сировинний та фінансовий [8]. А. Ярославським упорядковано сукупність підсистем забезпечення механізму управління економічною безпекою і виокремлено підсистему фінансового, нормативно-правового, інформаційного, організаційно-методичного та технічного забезпечення [9]. О. Грибіненко та С. Шагоян виділяють широкий перелік складників економічної безпеки, серед яких: фінансовий, правовий, технологічний, інформаційний, екологічний, кадровий, інтелектуальний, силовий [4]. Б. Остапюк доповнює перелік функціональних складників такими, як організаційно-управлінський, виробничо-експлуатаційний, маркетингово-комунікаційний, конкурентно-партнерський. У рамках кожного зі складників автором визначено ключові елементи забезпечення економічної безпеки [6].

На нашу думку, в умовах масштабної цифровізації економіки та суспільства насамперед слід



звернути увагу на сферу інформаційних систем і технологій, цифрові зміни у якій породжують різноманітність і кількість загроз інформаційній безпеці. Зростає потреба у надійнішому захисті персональних даних людини, забезпеченні безпеки інформаційної інфраструктури, захисті робочого, зокрема цифрового, середовища, технологій та інструментів. На тлі цього зростає навантаження і на системи забезпечення інформаційної безпеки та співробітників, які відповідають за інформаційну безпеку підприємств. Як результат, значна кількість функцій передається на аутсорсинг стороннім організаціям або на підприємстві впроваджуються технології машинного навчання та автоматизованого реагування на загрози.

Потребують розгляду загрози та можливості, створені цифровізацією, й у кадровій сфері. Так, у результаті автоматизації виробничих процесів втрачають затребуваність на ринку праці середньокваліфіковані робітники, які виконують рутинні операції, здійснення яких нині покладено на роботів. Однак поряд із цим зростає актуальність таких професій, як аналітики, розробники програмного забезпечення, висококваліфіковані інженери, модератори цифрових платформ, дизайнери інтерфейсів, інноваційні менеджери, тайм-брокери та ін. Перехід до цифрової економіки стикається і з проблемою якості кадрового забезпечення. Виникає потреба у формуванні кадрового потенціалу, що володіє новими цифровими компетенціями. Підприємства перш ніж впроваджувати нову техніку та технології, мають здійснити трансформацію системи управління персоналом підприємства відповідно до нових цифрових викликів. Для роботодавців у сучасних умовах стають пріоритетними так звані *soft skills*: особисті якості та соціальні навички, наприклад уміння працювати в команді, ініціативність, критичне мислення, здатність вирішувати складні завдання, взаємодіяти з різними людьми і правильно розставляти пріоритети. Працівники мають швидко адаптуватися під трансформаційні умови розвитку бізнесу, бути готовими до постійного саморозвитку та безперервного навчання, набувати цифрових компетенцій, яких вимагають нові умови господарювання бізнес-суб'єктів. Формування прогресивних професійних та управлінських компетенцій стає пріоритетним питанням для розвитку інноваційної діяльності, подолання структурної кризи, отримання доступу до нових ринків збуту та посилення позицій підприємств на високотехнологічних ринках.

Значні ризики і можливості криються і в інституційних змінах у країні. Якщо керівництво держави вчасно реагує на глобальні інноваційні зміни шляхом упровадження дієвих інструментів підтримки та стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу, зокрема сьогодні щодо впровадження

цифрових рішень, то це сприяє створенню сприятливого середовища для сталого зростання суб'єктів господарювання. В іншому разі, що можна спостерігати на сучасному етапі, відбувається поглиблення кризи у секторі малого та середнього бізнесу і поступове скорочення діяльності значної кількості підприємств. Нині на тлі поширення пандемії коронавірусу і скорочення обсягів реалізації продукції та послуг суб'єкти малого та середнього бізнесу відчувають дефіцит фінансових ресурсів для відновлення втрачених позицій і забезпечення необхідних цифрових змін. Як результат, основна увага останніх зосереджена на пошуку шляхів оптимізації операційних витрат і нарощення темпів реалізації продукції та послуг, а цифрові зміни переважно пов'язані з формуванням Інтернет-платформ для продажу продукції та послуг із метою адаптації діяльності підприємств до сучасних вимог споживачів.

В аспекті сприяння цифровим змінам суб'єктів підприємництва і забезпечення їх сталого розвитку державою було розроблено певні законодавчі кроки, серед яких: Національна економічна стратегія на період до 2030 р., у межах якої розвиток цифрової економіки визначено як один із драйверів економічного зростання; Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. і план заходів щодо її реалізації; Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні». Наприклад, останній зосереджений на створенні спеціального правового режиму лише для ІТ-галузі. Поряд із цим зафіксовано й негативні законодавчі зміни, які всупереч складному становищу малого та середнього бізнесу заплановано реалізувати найближчим часом. Наприклад, реалізація принципу тотальної фіскалізації на основі впровадження касових апаратів для бізнесу, що може призвести до скорочення сектору малого, зокрема мікробізнесу.

Значній трансформації в умовах цифровізації підлягає і система ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Зокрема, змінюються підходи та інструментарій управління ресурсною безпекою суб'єктів господарювання. Так, ресурсна безпека включає якісне матеріально-технічне забезпечення, зокрема надійну та якісну систему поставок, формування тісних взаємозв'язків із постачальниками матеріальних ресурсів, техніки та технологій, їх надійність та відповідальність, пошук ресурсів для покращення технологій, розроблення технологічної стратегії і планування перспективних технологій, ресурсного забезпечення технологічного розвитку і провадження інноваційної діяльності; енергетичну безпеку, пов'язану з безперебійним та безпечним постачанням енергоресурсів за прийнятними цінами; фінансово-інвестиційну безпеку, що передбачає оптимальне використання фінансових ресурсів, збереження стабільного

фінансового стану, захист фінансового потенціалу на тлі збереження та розширення інвестиційних можливостей підприємств, розширення кола інвестиційних партнерів.

Значну увагу вчені приділяють і визначенню дієвих інструментів забезпечення економічної безпеки підприємств. Це знаходить відображення в публікаціях провідних учених у даній сфері. Так, В. Дикань та М. Корінь розглядають цифровий реінжиніринг як ефективний інструмент трансформації виробничих процесів підприємств і, відповідно, нівелювання виробничих ризиків, що досягається на основі впровадження цифрових інновацій із метою оптимізації бізнес-процесів та формування додаткових конкурентних переваг для відновлення позицій на ринках. Упровадження інструментальних засобів цифрового реінжинірингу сприятиме цифровій модернізації виробничого потенціалу підприємств, у тому числі оптимізації та підвищенню адаптивності бізнес-процесів, поліпшенню ресурсного забезпечення виробництва, у тому числі за рахунок розширення джерел фінансування та надходження інновацій; оптимізації управління комунікаціями, у тому числі створенню мережових інноваційно-виробничих структур реалізації виробничої діяльності, розвитку компетенцій персоналу, і формування внутрішньої системи цифрових знань тощо [2].

О. Дикань та І. Токмакова, своєю чергою, визначають антикризову стратегію як основу економічної безпеки підприємств. Учені зазначають, що у сучасних умовах господарювання підприємств простежується прямий взаємозв'язок між системою економічної безпеки та антикризовим управлінням. Система економічної безпеки протидіє загрозам, а система антикризового управління координує її дії. У разі неефективної системи економічної безпеки у взаємодії з дієвим антикризовим управлінням можуть виникати поодинокі кризові явища. Відсутність або неефективність заходів антикризового управління, спрямованих на усунення негативних явищ, зумовлює розвиток локальної кризи, яка в подальшому може перерости в системну кризу і набути катастрофічного характеру, що загрожує повною втратою всього капіталу компанії. У такому разі рівень економічної безпеки наближається до критичного значення, і всі дії антикризового управління мають бути спрямовані на виведення підприємств із кризи, що забезпечить збереження їх як самостійного суб'єкта господарювання та підвищення рівня економічної безпеки [3].

В. Родченко та Г. Рекун приділяють увагу трансформації ризиків управління персоналом у системі економічної безпеки підприємства. Ученими запропоновано такий підхід у сфері управління ризиками діяльності персоналу. Управління основними, новими стратегічними ризиками діяльності

персоналу, які впливають на функціонування підприємства у цілому (корпоративні ризики), на думку вчених, може виконуватися менеджерами вищого рівня управління. Управління вже відомими стратегічними ризиками та основними оперативними ризиками діяльності персоналу, у яких прослідковуються чіткі суб'єктивні причини їх виникнення (функціональні ризики), доцільно покласти на відділи управління кадрами, підрозділи кадрового забезпечення або HR-відділи. Іншими оперативними ризиками можуть керувати менеджери середнього та нижчого рівнів управління (лінійні керівники). Зокрема, вчені звертають увагу на такі способи зниження ризиків у кадровій сфері, як уникнення (розроблення дієвої системи найму та оцінювання персоналу; діагностування та прогнозування ймовірності вчинення злочинів персоналом), попередження (інвестування у персонал; планування роботи з персоналом; формування кадрового резерву; формування системи навчання та розвитку персоналу; залучення персоналу до управління та ін.), розподіл та передача (аутстафінг; аутсорсинг; лізинг; диверсифікація трудових ресурсів, соціальні виплати та страхування) і зниження ступеня ризику (розвиток організаційної структури управління і системи розподілу повноважень; розвиток системи контролю та оцінювання ефективності діяльності персоналу) [7].

Отже, ключовим завданням для малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації є мінімізація ризиків діяльності, що може бути реалізовано на основі розроблення та впровадження дієвого механізму забезпечення економічної безпеки. Останній має бути органічно вбудований у систему управління бізнес-суб'єктом та сприяти досягненню його основних цілей. У загальному вигляді такого роду механізм являє собою комплекс методів та інструментів впливу на процес розроблення управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу загроз економічній безпеці та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. Метою управління економічною безпекою суб'єктів малого та середнього бізнесу слід визначити забезпечення їх сталого розвитку і конкурентоспроможності на ринку. Щодо ключових завдань управління економічною безпекою суб'єктів малого та середнього бізнесу, то ними є: ідентифікація і оцінювання ризиків; аналіз та оцінювання сучасного стану системи забезпечення економічної безпеки; моделювання і прогнозування стану економічної безпеки; застосування методів управління ризиками бізнес-діяльності. Щодо ключових підсистем механізму забезпечення економічної безпеки суб'єктів малого та середнього бізнесу, то можна виділити такі: по-перше, це методична підсистема, яка включає показники та індикатори оцінювання рівня економічної безпеки, методики оцінювання

ризиків та ідентифікації загроз, методи прогнозування рівня економічної безпеки; по-друге, регулятивна підсистема, яка включає спектр інструментів і методів розподілу та використання ресурсів і резервів, стимули та санкції; по-третє, забезпечуюча підсистема, що включає інформаційну, кадрову, інституційну та ресурсну системи. Досягнення мети управління економічною безпекою малого та середнього бізнесу значною мірою залежить від методів керування ризиками, найбільш дієвими з яких сьогодні є: страхування; аутсорсинг; хеджування; диверсифікація; антикризове управління; формування портфеля бізнес-стратегій; упровадження цифрових технологій; реорганізація; реінжиніринг бізнес-процесів тощо.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, дослідження процесів цифровізації малого та середнього бізнесу дало змогу встановити таке. З одного боку, бізнес-суб'єкти виступають споживачами цифрових сервісів та інфраструктурних можливостей, що сприяє поліпшенню комунікації з партнерами, клієнтами, співробітниками, підвищенню прозорості бізнес-процесів та економічної інформації підприємств, активізації інноваційної діяльності бізнес-суб'єктів і розбудові сучасної інформаційної інфраструктури. З іншого боку, зважаючи на складність процесів цифрової трансформації і непередбачуваність результатів її реалізації, вказано на цифрові загрози та виклики стабільному функціонуванню економічних систем, пов'язані з тенденцією вивільнення завдяки цифровим технологіям персоналу і, відповідно, скорочення робочих місць, що може спровокувати поглиблення соціальної та економічної нестабільності; посиленням технологічного розриву між різними економічними групами, бізнес-суб'єктами, регіонами та країнами залежно від доступу та ефективності використання інтелектуальних ресурсів; зростанням імовірності виникнення техногенних катастроф, нездатністю людини лідирувати у прийнятті управлінських рішень порівняно з інтелектуальними системами; загостренням екологічних ризиків; посиленням ризиків низької захищеності конфіденційної інформації, поширенням нових кіберзагроз. Доведено доцільність формування системи забезпечення економічної безпеки бізнесу та механізму її реалізації. Виділено ключову мету, завдання та підсистеми забезпечення економічної безпеки суб'єктів малого та середнього бізнесу і наведено перелік дієвих інструментів забезпечення їх сталого зростання. Як подальший напрям наукових досліджень слід виділити більш ґрунтовний та детальний розгляд перспективного інструментарію забезпечення економічної безпеки суб'єктів малого та середнього бізнесу в цифрових умовах господарювання.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дикань В.Л., Воловельская И.В. Концептуальные подходы к обеспечению экономической безопасности предприятия. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 11–18.
2. Дикань В.Л., Корінь М.В. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2020. № 8(16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264> (дата звернення: 12.12.2021).
3. Дикань О.В., Токмакова І.В. Антикризова стратегія як основа економічної безпеки залізничного транспорту. Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій: колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. В.В. Прохорової. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2020. С. 176–184.
4. Грибіненко О.М., Шагоян С.М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 22. Ч. 1. С. 98–100.
5. Зубенко В.О., Півень К.О. Забезпечення ефективності процесу управління змінами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 54. С. 350–353.
6. Остапюк Б.Б. Управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2019. 282 с.
7. Родченко В.Б., Рекун Г.П. Трансформація ризиків управління персоналом у системі економічної безпеки підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2013. Т. 18. Вип. 4/3. С. 89–93.
8. Третяк В.В., Гордієнко Т.М. Економічна безпека: сутність та умови формування. *Економіка та держава*. 2010. № 1. С. 6–8.
9. Ярославський А.О. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств: дис. ... д-ра філософії: 051; Вінницький національний аграрний університет. Вінниця, 2020. 228 с.

#### REFERENCES:

1. Dykan V.L., Volovel'skaya I.V. (2018) Kontseptual'nye podkhody k obespecheniyu ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya [Conceptual approaches to ensuring the economic security of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 64, pp. 11–18.
2. Dykan V.L., Korin M.V. (2020) Kontseptsiia vprovadzhennia tsyfrovoho reinzhyrynghu v diialnist promyslovykh pidpriemstv [Concept of introduction of digital reengineering in the activities of industrial enterprises]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*. Serii «Ekononika», no. 8 (16). Available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264> (accessed 12 December 2021).
3. Dykan O.V., Tokmakova I.V. (2020) Antykrizova stratehiia yak osnova ekonomichnoi bezpeky zal-

iznychnoho transportu [Anti-crisis strategy as a basis for economic security of railway transport]. *Upravlinnia ekonomichnymy systemamy ta protsesamy v umovakh hlobalizatsiinykh transformatsii* [Management of economic systems and processes in the context of globalization transformations]. Kharkiv: Ivanchenko I. S. Publishing House, pp. 176–184. (in Ukrainian)

4. Hrybinenko O.M., Shahoian S.M. (2017) Sutnist ta shliakhy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [The essence and ways of ensuring economic security of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khergonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 22/1, pp. 98–100.

5. Zubenko V.O., Piven K.O. (2016) Zabezpechennia efektyvosti protsesu upravlinnia zminamy [Ensuring the effectiveness of the change management process]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 54, pp. 350–353.

6. Ostapiuk B.B. (2019) Upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v

umovakh liberalizatsii rynku zaliznychnykh perevezen [Management of economic security of railway transport enterprises in the context of liberalization of the railway transportation market] (PhD Thesis), Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport.

7. Rodchenko V.B., Rekun H.P. (2013) Transformatsiia ryzykiv upravlinnia personalom v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Transformation of personnel management risks in the enterprise's economic security system]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika*, vol. 18, no. 4/3, pp. 89–93.

8. Tretiak V.V., Hordiienko T.M. (2010) Ekonomichna bezpeka: sutnist ta umovy formuvannia [Economic security: the essence and conditions of formation]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 6–8.

9. Yaroslavskiy A.O. (2020) Formuvannia mekhanizmu upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv [Formation of a mechanism for managing the economic security of enterprises] (PhD Thesis), Vinnytsia: Vinnytsia National Agrarian University.