

Єрмаков М. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
В ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ:
МОЖЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ**

Осмислення діджиталізації процесів управління ризиками у діяльності малих та середніх підприємств (МСП) вимагає формування комплексного підходу, який поєднує ідеї цифрової трансформації, ризик-менеджменту та організаційних змін [1]. Важливо розуміти, що діджиталізація не є лише технологічним процесом впровадження цифрових інструментів, але представляє собою фундаментальну трансформацію бізнес-моделі, організаційної структури та корпоративної культури підприємства [2].

Аналіз діджиталізації процесів управління ризиками в МСП спирається на ідею соціотехнічних систем, яка розглядає організацію як взаємодію технологічної та соціальної підсистем [3; 8; 9]. Згідно з цим поглядом, успішна цифрова трансформація управління ризиками можлива лише за умови гармонізації технологічних змін з організаційними процесами та людським фактором. Це особливо актуально для МСП, де роль людського фактора та організаційної культури є визначальною у прийнятті ефективних управлінських рішень [4].

Сучасне розуміння діджиталізації процесів управління ризиками в МСП охоплює три взаємопов'язані виміри [5]:

1. Технологічний вимір охоплює впровадження цифрових технологій та інструментів для автоматизації та оптимізації процесів ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків.

2. Організаційний вимір передбачає трансформацію організаційної структури, бізнес-процесів та моделей прийняття рішень для забезпечення ефективного використання цифрових технологій у процесах управління ризиками.

3. Культурний вимір включає формування цифрової культури та розвиток цифрових компетенцій персоналу, необхідних для ефективного використання цифрових інструментів у процесах управління ризиками.

Згідно з поглядами на дифузію інновацій, процес діджиталізації управління ризиками в МСП проходить кілька стадій: усвідомлення необхідності змін,

оцінка можливостей, прийняття рішення про впровадження, реалізація та інтеграція [6]. На кожній стадії підприємство стикається з різними викликами, які потребують відповідних стратегій подолання. Особливо важливою є стадія інтеграції, на якій цифрові інструменти управління ризиками мають стати органічною частиною загальної системи управління підприємством [3].

Структурна модель діджиталізації процесів управління ризиками в МСП ґрунтується на принципі поетапної трансформації, який передбачає послідовний перехід від базового рівня цифровізації до комплексної інтеграції [2]. Ця модель включає чотири основні етапи:

1. Формування бачення (розуміння можливостей та обмежень діджиталізації процесів управління ризиками, визначення стратегічних цілей та пріоритетів цифрової трансформації).

2. Фундаментальна цифровізація (впровадження базових цифрових інструментів для оптимізації окремих елементів процесу управління ризиками, формування цифрової інфраструктури та розвиток базових цифрових компетенцій персоналу).

3. Комплексна автоматизація (інтеграція цифрових інструментів у єдину систему управління ризиками, автоматизація процесів моніторингу та контролю, формування аналітичної бази для прийняття рішень).

4. Інтелектуалізація (впровадження інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, які базуються на аналізі великих даних, машинному навчанні та штучному інтелекті, для забезпечення проактивного управління ризиками).

У світлі сучасних поглядів на обмеження, діджиталізація процесів управління ризиками в МСП стикається з низкою суттєвих перешкод, які потребують осмислення та розробки відповідних стратегій подолання [7]. Ці обмеження можна класифікувати за трьома основними категоріями:

1. Ресурсні обмеження, які пов'язані з обмеженістю фінансових, технологічних та людських ресурсів МСП для впровадження комплексних цифрових рішень у сфері управління ризиками [4].

2. Компетентнісні обмеження, що обумовлені недостатнім рівнем цифрових компетенцій персоналу та керівництва МСП, що ускладнює ефективне використання цифрових інструментів управління ризиками [1].

3. Системні обмеження. Які пов'язані з складністю інтеграції цифрових рішень у загальну систему управління підприємством та забезпечення їх сумісності з існуючими бізнес-процесами [5].

Подолання зазначених обмежень базується на принципі стратегічної гнучкості, який передбачає формування адаптивної стратегії діджиталізації процесів управління ризиками, що враховує специфіку конкретного підприємства, галузеві особливості та доступні ресурси [3]. Важливим елементом цього підходу є формування партнерських екосистем, які дозволяють МСП отримувати доступ до технологій, знань та ресурсів, необхідних для цифрової трансформації процесів управління ризиками [6].

З позицій стратегічного управління, діджиталізація процесів управління ризиками створює для МСП нові стратегічні можливості, пов'язані з підвищенням швидкості та якості прийняття рішень, оптимізацією розподілу ресурсів та формуванням нових конкурентних переваг [2]. Разом з тим, ця трансформація породжує нові типи ризиків, такі як кібербезпека, захист даних та технологічна залежність, які потребують відповідних стратегій управління [7].

Модель оцінки ефективності діджиталізації процесів управління ризиками в МСП ґрунтується на ідеї збалансованої системи показників, яка включає чотири взаємопов'язані аспекти: фінансовий, клієнтський, процесний та інноваційний [4]. У рамках цієї моделі, ефективність діджиталізації оцінюється не лише з точки зору зниження рівня ризиків та пов'язаних з ними втрат, але й з позицій створення нової цінності для підприємства та його стейкхолдерів [5].

У сучасному розумінні, діджиталізація процесів управління ризиками в МСП представляє собою не лише технологічну трансформацію, але й зміну парадигми управління, що передбачає перехід від реактивного до проактивного підходу, від фрагментарного до системного, від інтуїтивного до аналітичного [1]. Така трансформація потребує формування нової моделі мислення, яка поєднує технологічні, організаційні та культурні аспекти цифрової трансформації та враховує специфіку МСП [7].

Список використаних джерел:

1. Becker J., Becker A., Sulikowski P., Zdziebko T. ANP-based analysis of ICT usage in Central European enterprises. *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 126. P. 2173–2183.

2. Dvorský J., Petráková Z., Polách J. Assessing the Market, Financial, and Economic Risk Sources by Czech and Slovak SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*. 2022. Vol. 7(1). P. 30–40.
3. Giotopoulos I., Kontolaimou A., Korra E., Tsakanikas A. What drives ICT adoption by SMEs? Evidence from a large-scale survey in Greece. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 81. P. 60–69.
4. Lee Y., Paraskevas, J.-P. Digitalization of SME risk management: a systematic review and research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2023. Vol. 29(4). P. 659–689.
5. Nguyen T.H., Newby, M., Macaulay, M.J. Information technology adoption in small business: Confirmation of a proposed framework. *Journal of Small Business Management*. 2021. Vol. 53(1). P. 207–227.
6. Tarutė A., Gatautis, R. ICT impact on SMEs performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2022. Vol. 110. P. 1218–1225.
7. Vătmănescu, E.M., Pînzaru, F., Andrei, A.G., Alexandru, V.A. Going digital: A strategic approach toward internationalization and innovation. In *The European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. Academic Conferences International Limited. 2024. P. 836–844.
8. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Алещенко В.І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 30–34. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.30>.
9. Павлов Р.А. Вплив світової фінансової кризи на економіку віртуального світу Second Life. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2011. № 2(11). С. 309–316. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2691/2732>.

Кокора А. С., канд. екон. наук Михайленко О. Г.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

B2B E-COMMERCE ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Сучасний розвиток цифрових технологій значно трансформував бізнес-середовище, зокрема сферу електронної комерції. Якщо раніше онлайн-торгівля асоціювалася переважно з B2C (business-to-consumer) сегментом, то сьогодні все більшу роль відіграє B2B (business-to-business) е-комерція. B2B-платформи стали ключовими інструментами для оптимізації бізнес-процесів, зниження витрат та розширення ринків збуту. Глобальний ринок B2B e-commerce стрімко зростає, перевищуючи за обсягами сегмент B2C. Це зумовлено такими факторами, як автоматизація закупівель, використання штучного інтелекту, інтеграція маркетингових кампаній та перехід підприємств на цифрові моделі співпраці. Водночас у різних країнах існують відмінності в регулюванні, рівні цифровізації та