

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-9>

УДК 658.012.32:334.012.64

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

CHANGE MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Мильніченко Сергій Михайлович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1385-7014>

Сергата Мирослава Миколаївна

викладач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2430-6635>

Панченко Кирило Русланович

здобувач вищого освітнього ступеня «магістр»,
Черкаський державний технологічний університет

Milnichenko Sergey, Serhata Myroslava, Panchenko Kyrilo
Cherkasy State Technological University

У статті досліджено особливості управління змінами в системі менеджменту малого бізнесу в умовах динамічного середовища. Виокремлено ключові виклики, серед яких обмеженість ресурсів, недостатній рівень стратегічного планування, опір персоналу до трансформацій, а також відсутність формалізованих процесів. Розкрито можливості для впровадження змін, що ґрунтуються на розвитку інноваційної культури, підвищенні гнучкості управлінських рішень та ефективному використанні сучасних цифрових інструментів. Запропоновано концептуальну модель адаптації малих підприємств до змін, яка передбачає гармонійне поєднання внутрішніх резервів з можливостями зовнішнього середовища. Визначено, що успішне управління змінами сприяє зміцненню конкурентних позицій та сталому розвитку малого бізнесу. Результати дослідження можуть бути використані власниками, керівниками та фахівцями для підвищення ефективності управлінських процесів на малих підприємствах.

Ключові слова: малий бізнес, управління змінами, менеджмент, стратегія адаптації, інновації, гнучкість.

The article explores the theoretical and practical aspects of change management in the context of small business management systems under conditions of economic uncertainty and rapid environmental transformations. Small enterprises, which play a significant role in national economies, often face a limited ability to respond flexibly to external changes due to scarce resources, insufficient strategic planning, and organizational rigidity. The study identifies key challenges in implementing change management in small businesses, such as employee resistance, lack of digital readiness, and minimal access to financial and institutional support. At the same time, the paper emphasizes the potential opportunities that small businesses can utilize to strengthen their adaptability and sustainability. These include the development of an innovative organizational culture, improvement of managerial competencies, introduction of flexible decision-making mechanisms, and the active use of digital technologies. Particular attention is paid to the role of leadership and employee involvement in shaping a proactive attitude toward change. As a result of the analysis, the article proposes a conceptual model for adapting small businesses to change, based on the synergy between internal reserves and external environmental opportunities. Internal reserves include organizational flexibility, innovative thinking, qualified personnel, financial reserves, and openness to change. External opportunities are presented in the form of market dynamics, technological progress, government programs, business support infrastructure, and international cooperation. The model is built on the principles of

strategic adaptability, scenario planning, and continuous monitoring of environmental signals. The article concludes that effective change management in small businesses requires not only internal transformations but also the ability to integrate external knowledge and resources. The proposed model may serve as a practical tool for business owners and managers to enhance their company's resilience and competitive advantage in a dynamic market environment. The results of the study can also be useful for policymakers, consultants, and educators who support small business development. Further research is recommended to test the proposed model in specific industry contexts and to develop implementation tools tailored to various types of small enterprises.

Keywords: small business, change management, management, adaptation strategy, innovation, flexibility.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, нестабільного зовнішнього середовища та постійного технологічного прогресу малий бізнес стикається з необхідністю оперативного реагування на зміни. Управління змінами стає ключовим елементом системи менеджменту, що визначає здатність малих підприємств адаптуватися до нових викликів, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток. Однак у малому бізнесі процеси управління змінами часто залишаються нерегламентованими, інтуїтивними або недостатньо ефективними через обмежені ресурси, нестачу фахових управлінців та короткострокову орієнтацію стратегій.

Незважаючи на зростання наукового інтересу до проблематики управління змінами (change management), більшість досліджень зосереджені на великих корпораціях, де процеси змін мають іншу динаміку та підтримуються потужними управлінськими структурами. Таким чином, постає необхідність формування теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій щодо ефективного управління змінами саме у сфері малого бізнесу з урахуванням його специфіки та обмежень.

Вирішення цього завдання є актуальним як з наукової точки зору – для розвитку теорії адаптивного менеджменту, так і з практичної – для підвищення життєздатності та інноваційної активності малих підприємств в умовах постійних трансформацій економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління змінами (change management) отримала широке висвітлення в працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теорії управління змінами зробили Зливков В.Л., Лукомська С. О., Федан О. В. [1], які розглядали психодіагностику особистості у кризових життєвих ситуаціях, а також Д. Коттер [2], відомий своєю восьмиетапною моделлю впровадження організаційних змін. Праці цих авторів стали основою для подальшого роз-

витку управлінських підходів до трансформаційних процесів у бізнес-середовищі.

Серед сучасних дослідників важливими є роботи М. Армстронга [3], П. Сенге [4], Г. Мінцберга [5], які розглядали управління змінами в контексті організаційного розвитку, лідерства та стратегічного менеджменту. Їхні підходи підкреслюють необхідність гнучкого управління, залучення персоналу та формування організаційної культури, здатної до адаптації.

У вітчизняній науковій літературі питання управління змінами та розвитку малого підприємництва висвітлювалися у працях таких науковців, як О. Гальчинський [6], С. Ілляшенко [7], Т. Васильєва [8], Л. Шаульська [9; 10], Жаліло Я. А. [11]. Вони акцентують увагу на важливості стратегічного управління, інноваційного розвитку та підвищення адаптивності малого бізнесу в умовах ринкової нестабільності.

Водночас, більшість наукових досліджень зосереджені або на загальних підходах до управління змінами, або на функціонуванні малого бізнесу як окремого економічного сегмента. Наявний розрив між теоретичними моделями змін та їх практичним застосуванням у малому бізнесі, який обумовлюється обмеженими ресурсами, кадровим дефіцитом та високим рівнем зовнішніх ризиків. Недостатньо розробленими залишаються прикладні механізми інтеграції управління змінами в систему менеджменту саме малих підприємств.

Таким чином, актуальність дослідження полягає у необхідності розширення наукових знань у сфері управління змінами з урахуванням специфіки малого бізнесу, що потребує адаптації існуючих моделей та розробки нових інструментів управлінського впливу.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження ефективного управління змінами в системі менеджменту малого бізнесу з урахуванням сучасних викликів, зовнішніх загроз та обмежених ресурсів підприємств цього сектора. Зaproвадження адаптивних моделей управління

змінами з урахуванням особливостей малого бізнесу сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, зменшенню ризиків трансформаційних процесів та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах мінливого середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному економічному середовищі малий бізнес є одним із найбільш вразливих секторів до зовнішніх впливів, зокрема політичної нестабільності, змін у законодавстві, інфляційних процесів, технологічного розвитку тощо. Водночас гнучкість і швидка адаптація до нових умов можуть стати ключовими перевагами малого підприємництва, за умови ефективного управління змінами.

Малі підприємства, як правило, мають обмежені фінансові, кадрові та технологічні ресурси, що ускладнює реалізацію системних змін. Відсутність чітко структурованої організаційної моделі, централізоване прийняття рішень власником або керівником, недостатня формалізація процесів – все це впливає на специфіку впровадження змін [9–11].

Управління змінами в малому бізнесі переважно відбувається реактивно, а не проактивно, тобто як відповідь на вже сформовані виклики, а не як стратегічна ініціатива. Такий підхід значно знижує ефективність змін і збільшує ймовірність організаційної дестабілізації.

Основними викликами для малого бізнесу при управлінні змінами є: нестача фахових знань і досвіду у сфері стратегічного менеджменту; обмежений доступ до фінансових ресурсів для реалізації змін; опір персоналу через невизначеність або страх втрати роботи; низький рівень цифровізації та автоматизації бізнес-процесів; відсутність чітко сформульованої місії, бачення та цілей розвитку підприємства. Дані чинники знижують організаційну спроможність до ефективної трансформації та впровадження нових моделей управління.

Незважаючи на складнощі, малий бізнес має ряд переваг у впровадженні змін серед яких: гнучкість управлінської структури, що дозволяє швидко реагувати на нові умови; висока залученість власника або керівника в усі управлінські процеси; відносно короткий цикл прийняття рішень; можливість швидко тестувати нові ідеї або підходи з мінімальними втратами.

Ефективне управління змінами у малому бізнесі потребує впровадження адаптивних управлінських моделей, які включають системний підхід до стратегічного планування,

участь персоналу в процесах змін, використання цифрових інструментів для автоматизації управлінських функцій та поступову трансформацію організаційної культури до відкритості та інноваційності.

З метою підвищення ефективності управління змінами в малому бізнесі доцільно створювати внутрішні міні-команди змін (change teams), навіть у межах невеликих колективів; запроваджувати короткострокові пілотні проекти як інструмент апробації змін; використовувати прості, але системні інструменти управління, зокрема SWOT-аналіз, Canvas-моделі, PEST-аналіз; інвестувати в підвищення кваліфікації керівників щодо change management та забезпечити відкриту комунікацію змін серед персоналу для зменшення опору.

Запропоновані в таблиці 1 кроки ґрунтуються на стратегічному підході до управління змінами, який передбачає системну підготовку організації до трансформацій, активне залучення персоналу, чітке планування та оцінку ризиків. Основною метою є забезпечення стійкого розвитку малого бізнесу в умовах зовнішньої нестабільності.

Створення міні-команди змін відповідає моделі учасницького управління, що дозволяє знизити опір серед працівників і посилити командну відповідальність. Проведення SWOT-аналізу та використання стратегічних інструментів (SMART-цілей, пілотних проектів) є проявом проактивного стратегічного мислення, яке дозволяє оцінити потенційні наслідки змін до їх впровадження.

Інструменти відкритої комунікації та залучення персоналу базуються на принципах організаційного лідерства та управління знаннями, де важливою умовою успішних змін є підтримка ініціатив з боку керівництва та підвищення інформованості працівників. Використання цифрових технологій та інвестування в навчання персоналу є частиною інноваційної стратегії розвитку, яка забезпечує підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу та його здатності адаптуватися до нових ринкових вимог.

Формування культури змін – це довгостроковий стратегічний підхід, який полягає у закріпленні в організаційній свідомості підприємства готовності до постійних покращень, відкритості до нових ідей та вмінні працювати в умовах невизначеності. Таким чином, реалізація зазначених напрямків дозволяє малому бізнесу не лише долати поточні управлінські виклики, а й сформувати стратегічну спро-

Таблиця 1

Перспективні напрямки (кроки) для підвищення ефективності управління змінами в малому бізнесі

№	Напрямок (крок)	Очікуваний результат
1	Формування міні-команди змін (change team)	Підвищення відповідальності та залученості працівників
2	Проведення SWOT-аналізу перед впровадженням змін	Виявлення сильних і слабких сторін, загроз та можливостей
3	Застосування пілотних проєктів змін	Тестування змін у безпечному середовищі перед масштабуванням
4	Впровадження інструментів стратегічного планування (SMART-цілі)	Підвищення керованості змін і чіткість очікуваних результатів
5	Залучення персоналу до процесу прийняття рішень	Зменшення опору змінам, підвищення мотивації
6	Відкриті комунікації змін на всіх рівнях	Формування довіри, зниження рівня невизначеності
7	Використання цифрових інструментів управління	Підвищення ефективності контролю та моніторингу змін
8	Інвестування в навчання керівництва та персоналу	Розвиток управлінських і адаптивних компетенцій
9	Формування культури змін	Забезпечення довгострокової готовності до трансформацій

Джерело: розроблено автором за [6–9]

можність до сталого зростання та розвитку в умовах безперервних змін.

Концептуальна модель адаптації малих підприємств до змін, яка передбачає поєднання внутрішніх резервів з можливостями зовнішнього середовища формується із: внутрішніх резервів підприємства (організаційна гнучкість, кваліфікований персонал та лідерство, фінансова стабільність, інноваційна культура та внутрішні ініціативи, цифрова готовність та автоматизація); аналізу зовнішнього середовища (ринкові тенденції, державна політика та підтримка МСП (гранти, пільги, діджиталізація), технологічні зміни та глобальні інновації, соціально-економічні зміни (міграція, безробіття, урбанізація), партнерські мережі, кластери, інкубатори); механізм поєднання – SWOT-аналіз, платформа адаптації, гнучке стратегічне управління, партнерство з інституціями підтримки, оцифрування процесів взаємодії з ринком та клієнтами); циклу адаптації, що є динамічним процесом через моніторинг середовища, оцінку внутрішніх резервів, розробку адаптивної стратегії, впровадження змін (пілотні проєкти, цифрові рішення), оцінка ефективності → корекція → новий цикл.

Малий бізнес має адаптуватися до змін шляхом синергії внутрішніх ресурсів (гнуч-

кість, інновації, персонал) з зовнішніми можливостями (державна підтримка, ринкові тренди, технології), використовуючи гнучке стратегічне управління та цифрові інструменти.

Управління змінами в системі менеджменту малого бізнесу – це складний, але вкрай необхідний процес. Незважаючи на об'єктивні виклики, малі підприємства мають значні можливості для успішного впровадження змін завдяки своїй гнучкості, тісним зв'язкам усередині колективу та здатності до швидкого реагування. Ефективне управління змінами дозволяє малому бізнесу не лише виживати в умовах постійних трансформацій, але й активно розвиватися, зміцнювати свої позиції на ринку та реалізовувати свій інноваційний потенціал.

Висновки. Управління змінами в системі менеджменту малого бізнесу є важливим чинником забезпечення його адаптивності, інноваційності та стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Проведене дослідження дозволило виявити, що малі підприємства мають як об'єктивні обмеження, так і внутрішні організаційні бар'єри, які ускладнюють ефективне впровадження змін.

Разом з тим, саме гнучкість управлінської структури, оперативність прийняття рішень



Рис. 1. Принципи управління змінами в системі менеджменту малого бізнесу

Джерело: розроблено автором за [2–5]

і висока особиста залученість керівництва створюють сприятливі умови для реалізації адаптивних моделей управління змінами. Ефективне впровадження змін потребує комплексного підходу, що включає стратегічне планування, участь персоналу, використання цифрових інструментів та формування відкритої до змін організаційної культури.

У результаті дослідження сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення

ефективності управління змінами у малому бізнесі, які можуть бути основою для подальшої розробки методичних інструментів та впровадження в реальний сектор економіки.

Перспективами подальших наукових досліджень є поглиблене вивчення галузевих особливостей управління змінами, розробка типових моделей трансформації для малих підприємств та оцінка їх ефективності в динаміці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Зливков В. Л., Лукомська С. О., Федан О. В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях. Київ : Педагогічна думка, 2016. 219 с.
2. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 208 p.
3. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / пер. з англ. під ред. С. К. Мордовина. Київ : [б. в.], 2012. 848 с.
4. Сенге П. П'ята дисципліна: мистецтво і практика самоосвітньої організації / пер. з англ. Київ : Олімп-Бізнес, 2017. 448 с.
5. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 1998. 406 p.
6. Інноваційна стратегія українських реформ / А. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кінах, В. П. Семиноженко. Київ : Знання України, 2002. 336 с.
7. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Суми : ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
8. Васильєва С. М. Дослідження характеризуючих структурних елементів інформаційно-аналітичного забезпечення інвестиційної безпеки підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023.

Вип. 12(26). С. 181–188. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6706/6741> DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12\(26\)-181-188](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12(26)-181-188)

9. Shaulska L., Yakymova N., Krymova M. Innovative employment in the structure of the modern labor market. *European Journal of Transformation Studies*. 2020. Vol. 8, № 1. P. 79–92.

10. Shaulska O., Doronina M., Naumova N., Honcharuk O., Tomchuk O. Cross-country clustering of labor and education markets in the system of strategic economic. *REICE. Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*. 2020. Vol. 8, № 16. P. 166–196. DOI: <https://doi.org/10.5377/reice.v8i16.10681>

11. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави : монографія. Київ : НІСД, 2009. 336 с.

REFERENCES:

1. Zlyvkov, V. L., Lukomska, S. O., & Fedan, O. V. (2016). *Psikhodiagnostyka osobystosti u kryzovykh zhyttiev-ykh sytuatsiiakh* [Psychodiagnostics of personality in crisis life situations]. Kyiv: Pedahohichna dumka. (in Ukrainian)
2. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
3. Armstrong, M. (2012). *Praktyka upravlinnia liudskymy resursamy* [Human Resource Management Practice] (S. K. Mordovin, Ed., Trans. from English). Kyiv: [s. n.]. (in Ukrainian)
4. Senge, P. (2017). *P'iata dytsyplina: mystetstvo i praktyka samoosvitnoi orhanizatsii* [The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization] (Trans. from English). Kyiv: Olimp-Biznes. (in Ukrainian)
5. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
6. Halchynskyi, A., Heiets, V. M., Kinakh, A. K., & Semynozhenko, V. P. (2002). *Innovatsiina stratehiia ukrain-skykh reform* [Innovative strategy of Ukrainian reforms]. Kyiv: Znannia Ukrainy. (in Ukrainian)
7. Illiashenko, S. M. (2010). *Innovatsiinyi menedzhment: navchalnyi posibnyk* [Innovation management: Textbook]. Sumy: VTD Universytetska knyha. (in Ukrainian)
8. Vasylieva, S. M. (2023). Doslidzhennia kharakterystyk strukturnykh elementiv informatsiino-analitychnoho zabezpechennia investytsiinoi bezpeky pidpriemstva [Research on structural components of information-analytical support for enterprise investment security]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, (12)26, 181–188. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12\(26\)-181-188](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12(26)-181-188) (in Ukrainian)
9. Shaulska, L., Yakymova, N., & Krymova, M. (2020). Innovative employment in the structure of the modern labor market. *European Journal of Transformation Studies*, 8(1), 79–92.
10. Shaulska, O., Doronina, M., Naumova, N., Honcharuk, O., & Tomchuk, O. (2020). Cross-country clustering of labor and education markets in the system of strategic economic. *REICE. Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 8(16), 166–196. DOI: <https://doi.org/10.5377/reice.v8i16.10681>
11. Zhalilo, Ya. A. (2009). *Teoriia ta praktyka formuvannia efektyvnoi ekonomichnoi stratehii derzhavy: Monohrafiia* [Theory and practice of forming an effective economic strategy of the state: Monograph]. Kyiv: NISD. (in Ukrainian)