

П. П. Дубинецька, Р. І. Содома, М. О. Кохан, О. Б. Садура

Управління змінами як основа розвитку малого підприємництва

За результатами внутрішнього моніторингу малих підприємств зроблено два основні висновки: на підприємствах наявний кваліфікований, ініціативний персонал, який має бажання працювати та здатний виконувати поставлені завдання, незважаючи на складність роботи, високий рівень інтенсивності праці та зростання навантаження; респонденти вважають, що без належного рівня співробітництва між собою, між керівниками та підлеглими, з органами державної влади неможливо досягти високих результатів роботи. Співробітниками охарактеризовано внутрішній стан діяльності підприємств, що є першим кроком на шляху до впровадження концепції «управління змінами» у процесі розвитку підприємництва. З одного боку, це збір інформації, з другого – інструмент «зворотного зв'язку» між керівництвом і підлеглими, з органами державної влади усіх рівнів, що дозволяє відслідковувати динаміку показників щодо конкретних проблем. Комплексний підхід до процесу розвитку підприємств на основі концепції «управління змінами» дасть змогу підвищити ефективність позитивних змін на підприємствах, вивести значну частину їх із тіньового сектору, створити більшу кількість робочих місць, а також підвищити загальний рівень добробуту громадян і держави, примноживши її ВВП.

Ключові слова: управління змінами, мале підприємництво, внутрішній моніторинг, зовнішнє середовище, конкурентоздатність.

Постановка проблеми. На розвиток малого підприємництва в Україні безпосередньо впливає негативна динаміка основних макроекономічних показників (зниження експорту, зниження конкурентоспроможності національної економіки, порушення структури зовнішньоторговельного балансу, обмеженість внутрішнього попиту, наявність кризи збуту на внутрішньому ринку, зниження реальних доходів населення, незначна інвестиційна активність, обмеженість кредитів), а спад ВВП призводить до зменшення внутрішніх фінансових ресурсів держави, обігових коштів, зниження купівельної спроможності населення тощо [5].

Ураховуючи зазначені макроекономічні фактори, констатуємо, що основними проблемами на шляху розвитку малого підприємництва є відсутність ефективного механізму підтримки з боку держави, неоднозначність чинної нормативно-правової бази, проблемна система бухгалтерського обліку та звітності, слабкість інфраструктури малого підприємництва, відсутність доступної початкової бізнес-освіти, неефективна система підбору персоналу тощо.

Аналіз останніх досліджень. Проаналізувавши останні дослідження та публікації [1-10], в яких започатковано розв'язання означеної проблеми і на які спираються автори (зокрема, таких науковців, як О. О. Гайдей [2], Н. В. Горбатовська [3], Т. В. Гончарук [4], К. О. Короткова та Т. В. Омеляненко [6], В. В. Сирветник-Царій [7], А. П. Сімон, А. В. Стасюк і В. А. Табінський [9], Ю. В. Тюленєва та В. С. Єнич [11] та інших), можна звернути увагу на те, що внутрішнє середовище діяльності малих підприємств є дуже нестабільним і слабопрогнозованим, а вплив нестабільності зовнішнього середовища на їхню діяльність призводить до значних втрат, в окремих випадках – до банкрутства. Малі підприємства мають мінімальні можливості відстоювати свої інтереси в органах державної влади та місцевого самоврядування, зіштовхуються із значними проблемами у сфері оподаткування, нормативно-правовими та адміністративними бар'єрами, що істотно ускладнює їхню діяльність. Крім того, малі підприємства постійно конкурують за виживання, змушені постійно розвиватися та адаптуватися до умов сучасного ринку, адже для забезпечення власного існування їм потрібно отримувати значно більший прибуток. Така нестабільна ситуація свідчить про те, що малі підприємства в

Україні перебувають в умовах нестабільної державної підтримки, що призводить до зниження конкурентоспроможності суб'єктів господарювання малого бізнесу, а також до відсутності інвестиційно-інноваційної активності, низького рівня розвитку виробничої та соціальної інфраструктури, що стримує їхнє економічне зростання [11, с. 195].

Оцінюючи значний внесок згаданих науковців у вирішення проблем, пов'язаних із управлінням змінами в контексті підприємництва, слід зауважити, що багато теоретичних і практичних питань у цьому напрямі не вирішуються. Зокрема, це стосується визначення місця управління змінами в підприємствах і формування ефективної системи управління змінами, адже деякі керівники сучасних підприємств (ФОП Грановська О. П. (м. Львів), ФОП Дубинецька Н. Г. (Рівненська обл.), ФГ «Козин-Рекорд» (Рівненська обл.), ТОВ «Вестком» (м. Львів) та інші) не орієнтуються на те, щоб управляти змінами та отримувати від цього прибуток.

Мета статті – дослідити особливості управління змінами малого підприємництва в контексті його розвитку, а також проаналізувати фактори внутрішнього моніторингу малого підприємництва та довести доцільність формування ефективної системи управління змінами як важливого складника його успішного розвитку.

Основні результати дослідження. Світовий досвід свідчить, що основною рушійною силою економіки є малі підприємства, оскільки вони перешкоджають монополізації в країні, сприяють розвитку ринкових відносин та миттєво реагують на зміну ринку, становлять основу дрібного виробництва, підвищують ступінь демократизації суспільства, забезпечують насичення ринку товарами та послугами, реалізацію інновацій, створюють додаткові робочі місця, характеризуються раціональними формами та методами управління, формують прошарок підприємців-власників, які є основою середнього класу [4, с. 58]. Становлення малого бізнесу в Україні розпочалося з проголошенням незалежності. Однак його розвиток і функціонування мають певні труднощі і сьогодні, а тому вивчення сучасних проблем розвитку малого підприємництва в Україні набуває особливої актуальності [11, с. 194]. Варто зауважити, що в малого підприємництва є і позитивні сторони – постійне зростання кількості малих підприємств (а отже, створення нових робочих місць) і значна інноваційність цих суб'єктів господарювання.

Управлінцям добре відомий вислів давньогрецького філософа Геракліта: «Немає нічого більш постійного, ніж зміни». З огляду на зазначене надзвичайно актуальними є розроблення і реалізація шляхів розвитку підприємництва, водночас слід вчасно реагувати на зміни, вміти передбачати їх, а також знати, як себе поводити в результаті зміни ситуації. Саме через це вміння ефективно управляти змінами є важливим складником господарської діяльності. Отже, власникам малих підприємств варто ініціювати процес формування і застосування системи управління змінами під час здійснення стратегічного планування. Відповідно, виникає необхідність дослідження складових системи управління змінами як основи ефективного розвитку малого підприємства для досягнення їхніх цілей.

Будь-якому підприємству для виживання на ринку та збереження конкурентних позицій потрібна така система управління, яка б відповідала особливостям внутрішнього й зовнішнього середовища, сприяла б реалізації конкретних цілей і найбільш повно була б зорієнтована на максимізацію вартості та прибутковості підприємства, тому для досягнення поставлених завдань слід застосовувати принципово новий концептуальний підхід. З огляду на зазначене вважаємо за потрібне опиратися на розроблений методологічний апарат «управління змінами» як однієї з найбільш затребуваних технологій управління підприємством у контексті його успішного розвитку [5].

Для цього з'ясуємо основні засади та положення, які слід враховувати, застосовуючи концепцію «управління змінами» у процесі ефективного розвитку підприємств.

Управління змінами – це процес, що робить можливою для організації модифікацію будь-якої частини її структури для ефективного функціонування в

постійно мінливому середовищі. До нього входять дії, призначені для підтримки, прийому і затвердження необхідних та узгоджених модифікацій і змін. Метою цього процесу є контроль змін з одночасним збереженням цілісності та якості послуг, що надаються у виробничому середовищі. Концепція і практика «управління змінами» останнім часом стали дуже популярними серед різних організацій. З точки зору системного підходу, «управління змінами» (Change Management) – це збалансована система управління ресурсами (людськими та технічними), пов'язана зі змінами [2, с. 73].

Користь від управління змінами різноманітна та переважно пов'язана з отриманням більшого прибутку та зменшенням можливості банкрутства підприємств.

Управління змінами також може підвищити ефективність зовнішніх комунікацій. А краща комунікація між підприємствами та органами державної влади й місцевого самоврядування пропонує вищий ступінь розуміння потреб і пріоритетів обох сторін, підкреслюючи те, що компоненти бізнес-процесу не працюють ізольовано один від одного. У разі покращення можливостей комунікації підприємства почуватимуться більш обізнаними та свідомими щодо можливостей і захисту їх у форс-мажорних обставинах. Така перевага управління змінами сьогодні є надзвичайно актуальною для покращення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємництва. Крім того, важливим чинником, що впливає на ефективність впровадження змін, є чітка організація та забезпечення належних умов праці на підприємстві [4, с. 59].

Для дослідження та виявлення проблем, наявних в окремих підприємствах (ФОП Грановська О. П. (м. Львів), ФОП Дубинецька Н. Г. (Рівненська обл.), ФГ «Козин-Рекорд» (Рівненська обл.), ТОВ «Вестком» (м. Львів) та інші), авторським колективом організовано проведення опитувань працівників цих підприємств.

Практика проведення внутрішнього моніторингу, яка у 2021 р. підсумувала результати, дозволила сформувавши значний обсяг інформації, що характеризує успішність підприємництва, шляхом оцінювання організації діяльності працівників, змісту та умов їхньої праці; умов для розвитку персоналу, включно з навчанням; мотивації персоналу (задоволення / незадоволення змістом своєї діяльності та винагородою за її результатами) (табл. 1).

Таблиця 1

Проблеми внутрішнього моніторингу малих підприємств у 2021 р.

Суть проблеми	Частка негативних відповідей респондентів, %
Інтенсивність праці	95
Забезпечення комп'ютерною та оргтехнікою	68
Поточні зміни в організаційній структурі	69
Автоматизація робочих процесів	61
Оплата праці	91
Рівномірність навантаження персоналу	43

Джерело: розроблено авторами.

Щодо добре організованої роботи у структурних підрозділах малих підприємств позитивні відповіді надали 65% респондентів. Проте 31% респондентів стверджують, що їм часто доводиться виконувати функції, не властиві їхньому структурному підрозділу. Це може бути спричинено недосконалістю організаційною структурою та некоректністю розподілу функцій між різними структурними підрозділами.

На думку 69% респондентів, поточні зміни в організаційній структурі підприємств не є ефективними, тому що реорганізації спричиняють негативні наслідки, зокрема скорочення персоналу, що своєю чергою збільшує навантаження на працівників, якій залишилися працювати в організації, та знижує ефективність їхньої діяльності.

Респонденти також убачають дієвість організаційних змін в оптимізації чисельності персоналу, який безпосередньо працює з покупцями товарів і послуг і забезпечує мобілізацію коштів до підприємства.

На думку опитаних, однією з причин високої інтенсивності праці і значного навантаження на персонал є недостатній рівень автоматизації процесів, що виконуються працівниками підприємств, і незадовільний рівень забезпеченості робочих місць необхідними технічними засобами (так вважають 61% і 43% респондентів відповідно).

Протягом періоду проведення досліджень негативних відповідей надано понад 50%, а кількість коментарів, що підтверджують цю проблему, – близько 25% загальної кількості їх, тому цілком зрозуміло, що проблема технічного оснащення робочих місць працівників не втрачає своєї актуальності.

Проте на практиці управління змінами є найбільш складним з видів менеджменту. Для його здійснення в розпорядженні потрібно мати злагоджені команди висококваліфікованих і мотивованих співробітників, які відповідають за послуги, операції і службу та орієнтуються на зміни, володіють високим рівнем професійної та управлінської культури тощо. Для встановлення зв'язку між адміністративними процесами, інформаційно-технологічними послугами та інфраструктурою, що лежать в їхній основі, потрібний паралельний проєкт управління змінами.

Результати моніторингу дають змогу виявити рівень співробітництва та взаємозамінності між працівниками структурного підрозділу. Його оцінили як достатній 69% опитаних. Стан інформаційного обміну також характеризує якість співробітництва на підприємствах. І цифрові дані, і коментарі учасників свідчать, що ефективно виконання функцій і завдань можливе лише за наявності своєчасної, актуальної, оперативної інформації, на якій ґрунтується їх здійснення.

Відповіді на запитання анкети дозволили оцінити вчасність, повноту та якість інформації, що використовується працівниками підприємств. Зокрема, на запитання щодо вчасності отриманої інформації 50% респондентів надали негативну відповідь.

Як повідомляють опитані, однією з основних причин, що негативно впливає на вчасність та якість інформації, є наявність надлишкової кількості паперових документів і контрольних завдань, що дублюються між собою. Найбільшу ефективність такого вдосконалення респонденти вбачають у широкомасштабному впровадженні електронного документообігу.

Складність в управлінні змінами також спричиняє і те, що таке управління призводить до змін в поведінці людини. Для зміни характеру поведінки людини потрібний об'ємний процес навчання, який дозволить підвищити рівень обізнаності і здобути нові вміння. Характер співробітництва між керівниками та підлеглими позитивно оцінили 64% респондентів.

Підсумки внутрішнього моніторингу 2021 р. в деяких підприємствах дозволили цілісно охарактеризувати передумови впровадження змін і зробити такі основні висновки: по-перше, на підприємствах працює кваліфікований, ініціативний персонал, який має бажання та здатний виконувати поставлені перед керівництвом завдання, незважаючи на складність роботи, високий рівень інтенсивності праці та зростання навантаження; по-друге, респонденти вважають, що без належного рівня співробітництва між собою, між керівниками та підлеглими та органами виконавчої влади різних рівнів за відсутності якісної, оперативної та своєчасної інформації, потрібної для виконання завдань, неможливо досягти високих результатів роботи.

Внутрішній моніторинг у сучасних умовах ведення бізнесу є єдиним засобом дослідження для отримання правильної характеристики внутрішнього стану діяльності підприємств, що надається її співробітниками, і є першим кроком на шляху до впровадження концепції «управління змінами» у процесі розвитку підприємництва. З одного боку, це збір інформації, з другого, – інструмент «зворотного зв'язку» між керівництвом і підлеглими, з органами державної влади усіх рівнів, він дозволяє щорічно відслідковувати динаміку показників щодо конкретних проблем.

Малі підприємства мають переваги в інноваційній діяльності, оскільки вони спроможні займатися розробленням та освоєнням технологій у тих сферах, які можуть бути для великого бізнесу або не перспективними, або занадто ризикованими.

А власники малих підприємств можуть ризикувати, адже ці підприємства належать лише їм, вони самостійно несуть персональну відповідальність за всі дії. Суб'єкти малого підприємництва мають певні конкурентні переваги, зокрема вони є більш мобільними в процесі адаптації до нових смаків та уподобань споживачів, більшою мірою готові до запровадження інновацій та вдосконалення організаційних методів ведення бізнесу [3, с. 136]. Стимувальні фактори розвитку малого підприємництва зображено на рис. 1.

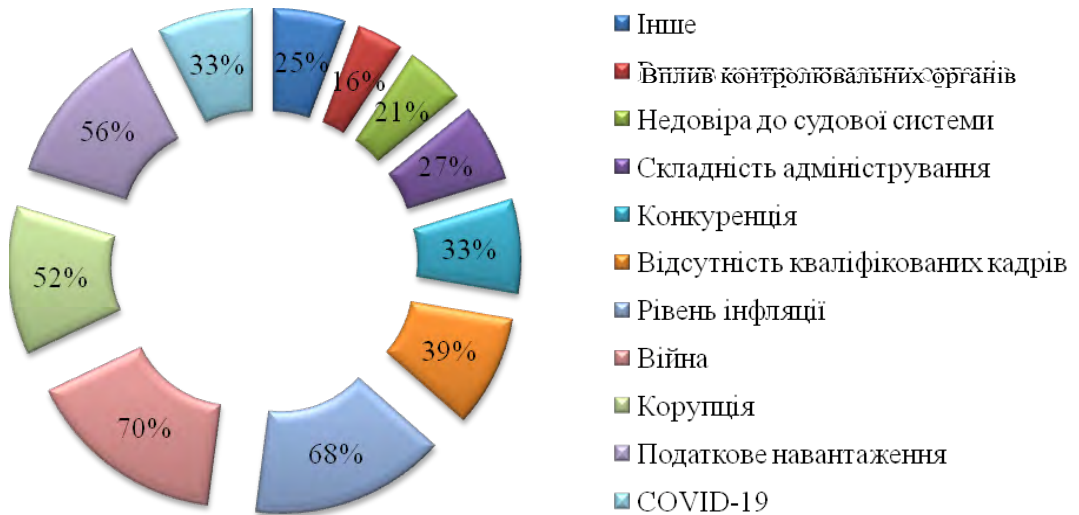


Рис. 1. Стимувальні фактори розвитку малого підприємництва, 2021-2022 рр.

Джерело: згруповано авторами.

Тому сьогодні варто вивчати та імплементувати у вітчизняну практику методи державного регулювання, що використовувались у контексті антикризового регулювання [1, с. 79]. Ефективне фінансування відкриє широкі можливості для розвитку підприємств [8, с. 343].

Комплексний підхід до процесу розвитку малих підприємств на основі концепції «управління змінами» дозволить підвищити ефективність позитивних змін на підприємствах; вивести більшу частину їх із тіньового сектору (близько 70% малих підприємств приховують свої реальні прибутки); створити більшу кількість робочих місць (адже дев'ять з 15 підприємців скорочують або приховують справжню кількість робочих місць, щоб уникнути сплати податків), а також підвищити загальний рівень добробуту громадян і держави загалом, примноживши її ВВП.

Висновки. Малі підприємства відіграють важливу роль в економіці нашої країни, адже вони є невід'ємною частиною її соціально-економічної системи. Проте повноцінний розвиток їх можливий лише за наявності виваженої системи державно-правових заходів і внутрішнього моніторингу підприємств, а сприяти розвитку малих підприємств можна лише шляхом поєднання різних методів регулювання і підтримки.

У разі успішного впровадження запропонованих шляхів щодо покращення діяльності малих підприємств останні матимуть вагомі перспективи подальшого розвитку в Україні, адже в них значно більше виражена здатність до саморегулювання та самовідтворення, що відрізняє їх від великих підприємств. Подальші дослідження в цьому напрямі будуть спрямовані на розроблення конкретних кроків щодо впровадження концепції управління змінами та вимірювання їх результативності.

Список використаних джерел

1. Войтенко О. А., Попадинець Н. М. Зарубіжний досвід регулювання споживчих ринків в умовах соціально-економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19. *Регіональна економіка*. 2022. № 1(103). С. 78-86. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-1-8>
2. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3(19). С. 71-75.
3. Горбатовська Н. В. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2011. № 3. С. 135-137. URL: <https://www.business-inform.net/search/?qu=%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F+%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8&x=0&y=0>
4. Гончарук Т. В. Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5772>
5. Про затвердження Методики оцінки стану організації внутрішнього контролю та управління ризиками підприємств, установ та організацій сфери управління ДСНС: наказ ДСНС України від 18.06.2000 р. № 366. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0366388-20#Text>
6. Омеляненко Т. В., Короткова К. О. Розвиток малого підприємництва та малого бізнесу: чинники впливу та актуальні тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.9>
7. Сирветник-Царій В. В. Сучасні реалії фінансового забезпечення розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 181-187.
8. Sodoma R., Dubynetska P., Kupchak M., Lesyk L., Podzizei O., Zhuk M. Financial decentralization of territorial communities in the context of the implementation of international experience. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*: зб. наук. пр. 2021. № 6(41). С. 100-111.
9. Табінський В. А., Сімон А. П., Стасюк А. В. Деякі аспекти розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 36-39.
10. Ткаченко Т. П., Коляденко І. І. Особливості розвитку малого підприємництва в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*: зб. наук. пр. 2016. № 18. С. 152-158.
11. Тюленева Ю. В., Сніч В. С. Проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*: зб. наук. пр. 2017. № 19. С. 193-197.

References

1. Voytenko, O. A., & Popadynets, N. M. (2022). Zarubizhnyy dosvid rehulyuvannya spozhyvchykh rynkiv v umovakh sotsial'no-ekonomichnoyi kryzy, sprychynenoyi pandemiyeu COVID-19 [Foreign experience in consumer market management in conditions of socio-economic crises caused by the COVID-19 pandemic]. *Rehional'naekonomika – Regional Economy*, 103(1), 78-86. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-1-8> [in Ukrainian].
2. Haydey, O. O. (2012). Upravlinnya zminamy na pidpryyemstvi [Management of changes in the enterprise]. *Visnyk Berdyans'koho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of the Berdyan University of Management and Business*, 3(19), 71-75. [in Ukrainian].
3. Horbatovska, N. V. (2011). Monitorynh ta otsinka orhanizatsiynykh zmin na pidpryyemstvi [Monitoring and evaluation of organizational changes at the enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, 3, 135-137. Retrieved from <https://www.business-inform.net/search/?qu=%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F+%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8&x=0&y=0> [in Ukrainian].
4. Honcharuk, T. V. (2017). Zarubizhnyy dosvid rozvytku pidpryyemnyts'kykh struktur ta mozhlyvosti yoho vykorystannya v Ukrayini [External experience of development of enterprises' structures and possibilities of its application in Ukraine]. *Efektevna ekonomika – Efficient economy*, 9. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5772> [in Ukrainian].
5. Pro zatverdzhennya Metodyky otsinky stanu orhanizatsiyyi vnutrishn'oho kontrolyu ta upravlinnya ryzykamy pidpryyemstv, ustanov ta orhanizatsiyy sferi upravlinnya DSNS [On the approval of the Methodology for assessing the state of the organization of internal control and risk management of enterprises, institutions and organizations in the field of management of the State Emergency Service] (2020). Order of the State Emergency Service of Ukraine, adopted on 2020, Jun 18, 366. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0366388-20#Text> [in Ukrainian].
6. Omelyanenko, T. V., & Korotkova, K. O. (2020). Rozvytok maloho pidpryyemnytstva ta maloho biznesu: chynnyky vplyvu ta aktual'ni tendentsiyyi [Development of small entrepreneurship and small business: influencing factors and current trends]. *Efektevna ekonomika – Efficient economy*, 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.9> [in Ukrainian].
7. Syrvetnyk-Tsariy, V. V. (2016). Suchasni realiyi finansovoho zabezpechennya rozvytku maloho pidpryyemnytstva v Ukrayini [Modern realities of financial support for the development of small businesses in Ukraine]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 2, 181-187. [in Ukrainian].

8. Sodoma R., Dubynetska P., Kupchak M., Lesyk L., Podzizei O., Zhuk M. (2022). Financial decentralization of territorial communities in the context of the implementation of international experience. In *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii ta praktyky [Financial and credit activity: problems of theory and practice]*: Vol. 6(41) (pp. 100-111). [in Ukrainian].
9. Tabinsky, V. A., Simon, A. P., & Stasyuk, A. V. (2016). Deyaki aspekty rozvytku maloho pidpryyemnytstva v Ukraini [Some aspects of small business development in Ukraine]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 2, 36-39. [in Ukrainian].
10. Tkachenko, T. P., & Kolyadenko, I. I. (2016). Osoblyvosti rozvytku maloho pidpryyemnytstva v Ukraini [Peculiarities of small business development in Ukraine]. In *Suchasni problemy ekonomiky i pidpryyemnytstva [Modern problems of economy and entrepreneurship]*: Vol. 18 (pp. 152-158). [in Ukrainian].
11. Tyuleneva, Yu. V., & Yanich, V. S. (2017). Problemy rozvytku maloho pidpryyemnytstva v Ukraini [Problems of small business development in Ukraine]. In *Suchasni problemy ekonomiky i pidpryyemnytstva [Modern problems of economy and entrepreneurship]*: Vol. 19 (pp. 193-197). [in Ukrainian].

Dubynetska P. P., Sodoma R. I., Kokhan M. O., Sadura O. B. Change management as the basis of small entrepreneurship development.

The development of small businesses is an important area of creating a competitive market environment in Ukraine. Today it is quite obvious that the success of market transformations will largely depend on how the small business potential as the dynamic and mobile sector of the economy is realized, the existence of a well-balanced system of state-legal measures, and their internal monitoring. After conducting internal monitoring of small businesses, the following main conclusions were made: first, the companies have qualified proactive staff willing to work and able to perform tasks despite the complexity of work, high labor intensity and workload, and second, respondents believe that without a proper level of cooperation between themselves, between managers and subordinates, and with public authorities, it is impossible to achieve high results. This monitoring made it possible to characterize the internal state of activity of enterprises provided by their employees and is the first step towards the implementation of the concept of "change management" in the process of entrepreneurship development. On the one hand, it is a collection of information, on the other hand - a tool of "feedback" between management and subordinates and with public authorities at all levels, which enables the monitoring of the dynamics of the indicators across specific issues. An integrated approach to the process of enterprise development based on the concept of "change management" will increase the effectiveness of positive change in enterprises, remove most of them from the shadow sector, create more jobs, as well as increase the overall well-being of citizens and the state as a whole by increasing its GDP. The article thoroughly describes and demonstrates the factors restraining small business development during 2021-2022.

Keywords: change management, small enterprise, internal monitoring, external environment, competitiveness.

Дубинецька Павліна Петрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту Львівського державного університету безпеки життєдіяльності (e-mail: pavlina.dubynetska@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6155-7716>).

Dubynetska Pavlina Petrivna – Ph.D. (Econ.), Assoc. Prof., Associate Professor of the Department of law and management in the field of civil defense of the Lviv State University of Life Safety.

Содома Руслана Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту Львівського державного університету безпеки життєдіяльності (e-mail: sodomaruslana@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5020-6440>).

Sodoma Ruslana Ivanivna – Ph.D. (Econ.), Assoc. Prof., Associate Professor of the Department of law and management in the field of civil defense of the Lviv State University of Life Safety.

Кохан Маріанна Остапівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка (e-mail: marianna.kokhan@lnu.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9358-2200>).

Kokhan Marianna Ostapivna – Ph.D. (Econ.), Assoc. Prof., Associate Professor of the Department of management of the Ivan Franko National University of Lviv.

Садура Оксана Борисівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аналізу Навчально-наукового інституту підприємництва та перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка» (e-mail: oksana.b.sadura@lpnu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7898-9128>).

Sadura Oksana Borysivna – Ph.D. (Econ.), Assoc. Prof., Associate Professor of the Department of finance, accounting and analysis of the Academic Institute of Entrepreneurship and Advanced Technologies of the Lviv Polytechnic National University.

Надійшло 12.04.2022 р.