

УДК 65.016.7

doi: 10.26456/2219-1453/2021.4.031–038

## **ОСОБЕННОСТИ И МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ**

**Л.М. Божко**

ФГБОУ ВО «Петербургский государственный университет путей сообщения  
Императора Александра I», г. Санкт-Петербург

Цель статьи состоит в определении особенностей организационных изменений, позволяющих пережить предприятиям малого и среднего бизнеса период пандемии COVID-19, и разработке модели проведения организационных изменений для таких условий. Малые и средние предприятия испытывают характерные для своего формата проблемы, усугубляемые введением ограничительных мер. В статье сформулированы особенности организационных изменений, реализуемых малым и средним предпринимательством для целей сохранения бизнеса. Проводимые изменения направлены не только на выживание, но и на формирование стратегических результатов, способных укрепить положение компании в будущем. Научная новизна заключается в разработке модели проведения организационных изменений в период пандемии с учетом специфики малого и среднего бизнеса и нестабильности окружения. Полученные результаты исследования могут использоваться субъектами малого и среднего предпринимательства разных сфер путем постановки конкретных целей, задач, подбора приемлемых для конкретного бизнеса решений в части проведения изменений.

***Ключевые слова:** малый бизнес, средний бизнес, развитие бизнеса, влияние пандемии, управление изменениями, организационные изменения, модель изменений.*

Внутренние изменения сопровождают любую организацию на протяжении ее жизненного цикла и тем самым продлевают его. В относительно стабильные периоды потребность в организационных изменениях, как правило, не стоит остро. Изменения необходимы, когда организация стремится перейти на другой уровень развития, преодолеть организационные патологии и по ряду других причин [5, с. 190–192]. Обязательным поводом для проведения внутренних изменений выступают внешние изменения, сфера и характер протекания которых определяют организационное переустройство. Кризисы в экономике и резкое негативное изменение условий работы на рынке сказываются на результирующих показателях деятельности компаний, оставляя на рынке только те из них, которые смогли провести своевременно и в верном направлении организационные изменения. Кризис, вызванный пандемией COVID-19, – еще один тому пример. Последствия введения ограничений, изменения спроса, снижения доходов подсчитывались и по агрегирующим показателям, и в разрезе по отраслям. К сожалению, это еще не конечные оценки. И проблема

сохранения бизнеса стоит по-прежнему актуальной, пока актуальна проблема влияния пандемии на экономику. Особенно вопрос выживания стоит остро для малого и среднего бизнеса, как для наиболее уязвимых и незащищенных «слоев» бизнес-сообщества.

Целью исследования является определение особенностей организационных изменений, которые позволят преодолеть малому и среднему бизнесу проблемы в период пандемии, и предложение модели проведения организационных изменений в условиях негативного влияния пандемии.

В настоящее время управление изменениями как направление менеджмента располагает большим разнообразием моделей для проведения изменений. Постоянно появляются новые модели, призванные обеспечить эффективность перемен. Несмотря на наличие моделей и методик, позволяющих слаженно переходить по стадиям жизненного цикла в эволюционном развитии, осуществлять реинжиниринг в революционном режиме, выходить на новый уровень развития при относительно стабильном окружении, проводить антикризисные мероприятия при возникших угрозах возникает потребность в наличии модели, построенной с учетом условий функционирования малого и среднего бизнеса в период введения ограничений.

Обратимся к критериям отнесения предприятий к малому и среднему бизнесу. Хозяйствующие субъекты считаются субъектами малого и среднего предпринимательства на основании критериев, установленных ст. 4 ФЗ от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [1] и Постановлением Правительства РФ от 04 апреля 2016 № 265 «О предельных значениях дохода от предпринимательской деятельности» [2].

Для отнесения предприятия к малому бизнесу должны выполняться условия:

1. Среднесписочная численность – до 100 человек включительно.

2. Ограничения по структуре уставного капитала: доля участия государственных образований (РФ, субъектов РФ, муниципальных образований), общественных и религиозных организаций и фондов суммарно не должна превышать 25 %, доля участия юридических лиц (в том числе иностранных) – не малых и не средних – не должна суммарно превышать 49 %. Ограничения по доле участия субъектов малого и среднего предпринимательства в уставном капитале нет.

3. Доход – до 800 млн руб. включительно.

Также по российскому законодательству к субъектам малого предпринимательства относятся физические лица, которые ведут предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Предприятие относится к среднему бизнесу, если выполняются условия:

1. Среднесписочная численность – от 101 до 250 человек включительно.

2. Ограничения по структуре уставного капитала – те же, что и для малых предприятий.

3. Доход – свыше 800 млн руб., но не более 2 млрд руб.

Среднесписочную численность и доход оценивают за предыдущий отчетный год. Доход считается по данным налогового учета без НДС.

Малый и средний бизнес традиционно считается (и является) уязвимым, кризисные явления в экономике негативно сказываются в первую очередь на небольших предприятиях. Российская экономика отличается тем, что определяющее влияние на нее оказывает крупный бизнес [6, с. 7].

Оборот микропредприятий на протяжении длительного периода (2010–2018 гг.) значительно превышает оборот средних (например, более чем в 2,65 раза в 2016 г.), оборот средних предприятий меньше оборота малых с учетом микропредприятий (для того же года в 5,12 раза) [3, с. 69]. После сокращения в 2018 г. доли малого и среднего бизнеса до 20,2 % в ВВП перед новым кабинетом министров была поставлена задача, повысить её до 23,5 % в 2020 г. [9]. Однако на эти планы наложились пандемия: малый бизнес стал особенно нуждаться в поддержке властей, а они, в свою очередь, – ее оказывать [6, с. 11].

Развитие малого бизнеса в нашей стране сдерживается рядом негативных факторов, в числе которых есть схожие для разных стран и специфичные для России. Не останавливаясь на таких проблемах подробно, отметим, что в РФ малое предпринимательство особенно подвержено влиянию рыночной среды, которая чрезвычайно динамична и сложна [6, с. 11]. Факторов, вынуждающих малый бизнес постоянно находиться в преддверии или в процессе проведения организационных изменений, действительно много. Это изменения со стороны государства в налоговом регулировании, в установлении порядка подготовки отчетности, перечня необходимых документов для ведения бизнеса; со стороны кредитных учреждений – требований для получения кредита и определения ставок; со стороны поставщиков – установление цен на ресурсы и других базовых условий поставки.

Средний бизнес помимо схожих проблем с малым бизнесом дополнительно имеет свои характерные проблемы: это проблемы роста, поскольку средние предприятия представляют собой промежуточное состояние между малым и крупным бизнесом. По этой причине численность средних компаний меньше, чем микропредприятий [7, с. 60], и их удельный вес в основных экономических показателях ниже, чем у малых и микропредприятий (за исключением инвестиций в основной капитал, где у средних организаций показатели выше микропредприятий) [3, с. 71].

Помимо «текущих» трудностей функционирования малого и среднего бизнеса, помимо проблем пограничного состояния, характерных для растущих малых и средних предприятий, в период пандемии COVID-19 появились новые проблемы, которые серьезно сказались на предпринимательстве. Так, сложности из-за появления карантинных мер возникли у 53 % малого и среднего бизнеса. Больше, чем у половины субъектов малого и среднего предпринимательства в 2020–2021 гг. снизился оборот, и только 20 % опрошенных (выборка составила более 7000 предпринимателей) отметили, что в 2020 г. оборот вырос [8]. Все это неминуемо сказалось на сокращении числа компаний: количество юрлиц в 2020 г. снизилось почти на 131000 по сравнению с 2019 г., индивидуальных предпринимателей – на 115900.

В таких условиях меняются цели и характер изменений. Так, по результатам опроса в феврале 2020 и в марте 2021 гг. более 7000 предпринимателей из малого и среднего бизнеса, в период пандемии 46 % субъектов предпринимательства перешли в онлайн, почти 25 % сократили штат, 16 % закрыли и 9 % дополнительно открыли точки продаж, 8 % начали вести продажи на маркетплейсах [8].

В числе особенностей организационных изменений в период пандемии назовем следующие:

1. Они главным образом направлены на выживание в нелегкий период.
2. Задача выживания не отрицает, а наоборот, решается путем освоения передовых информационных технологий, новой организации работы офиса, логистики, что впоследствии формирует устойчивые конкурентные преимущества.
3. Следование ситуационному подходу при проведении изменений формирует гибкость как качество организационно-экономической системы, что само по себе также выступает стратегическим результатом.
4. Отслеживание внешних изменений становится постоянно выполняемой задачей, которая необходима для своевременного реагирования на введение и смягчение ограничений.
5. Поиск ресурсов и возможностей для проведения изменений и выживания организации осуществляется не только внутри, но и вовне: программы поддержки, технологические решения, кооперация, обращение к системе логистики других компаний и т.п. позволяют решить ряд острых вопросов для сохранения бесперебойного функционирования.
6. Планирование работы персонала с учетом возможности использования дистанционной формы организации и выбытия сотрудников по причине самоизоляции.

Небольшая численность, отсутствие четкой специализации сотрудников малых и средних компаний означает наличие нескольких разнородных функций у одного работника. Это повышает зависимость организации от сотрудника. Выбытие работника (что в случае распространения вируса может быть внезапным) приводит к сбоям во всей системе, что касается и текущего функционирования, и процесса изменений.

В условиях пандемии цель изменений направлена главным образом на выживание, на поддержание жизнеспособности организации в течение неопределенного по длительности периода пандемии. Задачи определяются исходя из цели и определенной модели ведения бизнеса. Изменения проводятся для того, чтобы организация могла работать и в штатном, и в дистанционном режиме на период введения ограничений. С учетом изложенных обстоятельств разрабатываемая модель организационных изменений должна быть понятной и лаконичной, ведь использовать ее предстоит в компании с небольшим по численности коллективом, с простой организационной структурой и ограниченными финансовыми ресурсами.

Модель проведения организационных изменений для малого и среднего бизнеса (рис. 1, см. ниже) разработана с учетом необходимости концентрации на наиболее важных показателях функционирования, небольшого срока для разработки ответных мер и ситуационного подхода к управлению.



Р и с . 1. Модель проведения организационных изменений в условиях пандемии

Осуществление изменений начинается с оценки результатов обследования наиболее важных областей. В их число входят: планируемые и вводимые ограничения со стороны властей, направленные на уменьшение распространения вируса; меры поддержки населения и бизнеса на период введения ограничений и для восстановления экономики; во внутренней среде организации – ключевые показатели эффективности и получения доходов.

На основе взвешенной оценки окружения и ситуации на предприятии определяются приоритетные цели. Если вводятся ограничения, то организация посредством изменений должна подготовиться к ним так, чтобы продолжить функционировать. Серьезные ограничения приостанавливают бизнес. Если организация рассчитывает получить помощь от властей в нелегкий период, то она должна соответствовать предъявляемым условиям. Приведение в соответствие также означает изменения. Невозможность планировать показатели по прибыли, тем более на среднесрочную перспективу, не позволяет начинать дорогостоящие инвестиционные проекты. Вместе с тем необходимо рассматривать альтернативные источники финансирования, в том числе и за счет госпрограмм (льготы и замораживание выплат позволяют также стабилизировать финансовое положение в компании). Оптимизация затрат также может подразумевать изменения в центрах расходов.

Приоритетные цели конкретизируются в задачах. Решаются вопросы: в каком формате вести бизнес, какие выстроить коммуникационные каналы, как распределить работы среди сотрудников в условиях риска временной нетрудоспособности или изоляции кого-либо из участников. Возможности оптимизации затрат в среднесрочной перспективе и сохранения непрерывности деятельности в период пандемии открывает внедрение инноваций, где главное место отводится IT-решениям.

Реализация изменений означает выполнение исполнительских действий, направленных на решение задач. Это переустройство организации для ее приведения в соответствие требованиям и условиям для сохранения стабильности. И реализация, и последующая оценка результатов должны осуществляться в ускоренном режиме, т. к. быстро меняется среда. Результаты изменений используются в практике бизнеса.

Как видим, краткосрочный характер проводимых в период пандемии изменений вовсе не означает отсутствие стратегической направленности, что с учетом неопределенного срока влияния пандемии на организацию позволяет пусть с другим темпом, но следовать вектору стратегического развития.

Кризис всегда является испытанием для предпринимательства. Но именно он отбирает тех, кто способен остаться на рынке, – тем более это характерно для малого и среднего бизнеса. Так, в апреле 2021 г. стал заметно увеличен число новых компаний: их стало больше на 1,4 % по сравнению с 2020 г. [8]. Цифровизация компании, выстраивание дистанционной работы с партнерами и персоналом, обращение к секторам рынка, демонстрирующим рост в период пандемии и другие непривычные, нестандартные решения в части организации бизнеса [6, с. 15–20; 7, с. 63–65] позволяют малому и среднему бизнесу выйти на новый уровень. Кроме того, помимо негативного влияния в период и после пандемии руководство компаний может увидеть перспективы развития [4, с. 11–12], на которые следует обратить внимание.

Противодействие проблемам не означает, что не должны изыскиваться возможности для развития. Ведь наряду с краткосрочной целью пережить неблагоприятный период появляются шансы приобрести конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе, что является значимым стратегическим результатом.

## **Список литературы**

- 1 ФЗ от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
- 2 Постановление Правительства РФ от 04 апреля 2016 № 265 «О предельных значениях дохода от предпринимательской деятельности».
- 3 Божко Л.М. Оценка динамики развития малых и средних организаций для обоснования их потребности в организационных изменениях // Вестник Тверского государственного университета: Серия «Экономика и управление». 2019. № 4. С. 67–73.
- 4 Божко Л.М. Перспективы развития малого и среднего бизнеса: перезагрузка после пандемии / Актуальные вопросы управления экономикой современной России: Сборник научных статей / под ред. М.В. Мельник, А.Е. Миллера, Ю.И. Растовой. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. С. 9–14.
- 5 Божко Л.М. Причины и проблемы проведения организационных изменений // Вестник Тверского государственного университета: Серия «Экономика и управление». 2015. № 2. С. 188–199.
- 6 Божко Л.М. Развитие малого и среднего бизнеса в России: общие тенденции и частные факторы успеха // Социально-экономические процессы: новое видение, вызовы, тенденции: Монография / под общ. ред. И.И. Ивановской. Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2020. С. 4–23.
- 7 Божко Л.М. Развитие фирм-газелей: особенности и факторы успеха // Вестник Тверского государственного университета: Серия «Экономика и управление». 2020. № 3. С. 59–67.
- 8 Исследование Тинькофф: как пандемия повлияла на российский бизнес // Тинькофф Журнал [Электронный ресурс]. – 28.04.2021. – Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/news/biznes-v-pandemiyu/> (дата обращения: 02.11.2021).
- 9 Старостина Ю. Росстат зафиксировал снижение доли малого бизнеса в экономике // РБК / Экономика [Электронный ресурс]. 28 января 2020. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/28/01/2020/5e2eda219a79473c798d3692> (дата обращения: 28.01.2020).

### *Об авторе:*

БОЖКО Леся Михайловна – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг» Петербургского государственного университета путей сообщения Императора Александра I, e--mail: [lemib@rambler.ru](mailto:lemib@rambler.ru), ORCID: 0000-0002-3329-7977, SPIN-код: 4076-2375.

## **THE FEATURES AND THE MODEL OF ORGANIZATIONAL CHANGE FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES DURING PANDEMIC PERIOD**

**L.M. Bozhko**

Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University  
St. Petersburg

The purpose of the article is to identify the features of organizational changes that allow small and medium-sized businesses to survive the period of the COVID-19 pandemic, and to develop a model for conducting organizational changes for such conditions. Small and medium-sized enterprises are experiencing format-specific problems exacerbated by restrictive measures.

The article describes the peculiarities of organizational changes implemented by small and medium-sized enterprises for the purpose of preserving business. The ongoing changes are aimed not only at survival, but also at shaping strategic results that can strengthen the company's position in the future. The scientific innovation consists in developing a model for carrying out organizational changes during the pandemic period, taking into account the specifics of small and medium-sized businesses and the instability of the environment. The obtained research results can be used by small and medium-sized enterprises of different spheres by setting specific goals, tasks, and selecting solutions acceptable for a particular business in terms of making changes.

**Keywords:** *small business, medium business, business development, pandemic impact, change management, organizational changes, change model.*

*About the author:*

BOZhKO Lesya Mihajlovna – Senior Doctorate in Economics, associate professor, professor of the department "Management and marketing", Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University, e-mail: lemib@rambler.ru

### References

1. FZ of 24 iyulya 2007 g. № 209-FZ «O razvitiy malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossijskoj Federacii».
2. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 04 aprelya 2016 № 265 «O predel'ny'x znacheniyax doxoda ot predprinimatel'skoj deyatel'nosti».
3. Bozhko L.M. Ocenka dinamiki razvitiya maly'x i srednix organizacij dlya obosnovaniya ix potrebnosti v organizacionny'x izmeneniyax // Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta: Seriya «E'konomika i upravlenie». 2019. № 4. S. 67–73.
4. Bozhko L.M. Perspektivy razvitiya malogo i srednego biznesa: perezagruzka posle pandemii / Aktual'ny'e voprosy upravleniya e'konomikoj sovremennoj Rossii: Sbornik nauchny'x statej / Pod red. M.V. Mel'nik, A.E. Millera, Yu.I. Rastovoj. – SPb.: Izd-vo SPbGE'U, 2020. S. 9–14.
5. Bozhko L.M. Prichiny i problemy provedeniya organizacionny'x izmenenij // Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta: Seriya «E'konomika i upravlenie». 2015. № 2. S. 188–199.
6. Bozhko L.M. Razvitie malogo i srednego biznesa v Rossii: obshhie tendencii i chastny'e faktory uspeha // Social'no-e'konomicheskie processy: novoe videnie, vy'zovy, tendencii: Monografiya / Pod obshh. red. I.I. Ivanovskoj. – Petrozavodsk: MCzNP «Novaya nauka», 2020. S. 4–23.
7. Bozhko L.M. Razvitie firm-gazelej: osobennosti i faktory uspeha // Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta: Seriya «E'konomika i upravlenie». 2020. № 3. S. 59–67.
8. Issledovanie Tin'koff: kak pandemiya povliyala na rossijskij biznes // Tin'koff Zhurnal [E'lektronny'j resurs]. – 28.04.2021. – Rezhim dostupa: <https://journal.tinkoff.ru/news/biznes-v-pandemiyu/> (data obrashheniya: 02.11.2021).
9. Starostina YU. Rosstat zafiksiroval snizhenie doli malogo biznesa v e'konomike // RBK / E'konomika [E'lektronny'j resurs]. 28 yanvarya 2020. – Rezhim dostupa: <https://www.rbc.ru/economics/28/01/2020/5e2eda219a79473c798d3692> (data obrashheniya: 28.01.2020).