

# УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ПРИНЦИПЫ, ФОРМЫ И МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ

## MANAGEMENT OF ECONOMIC SYSTEMS IN MODERN CONDITIONS: PRINCIPLES, FORMS AND METHODS OF IMPLEMENTATION

Научная статья  
УДК 338.24  
<https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-3-7-14>  
EDN INEWFU

---

### Особенности управления изменениями в малом бизнесе

---

*Галина Степановна Мерзликина*

*Волгоградский государственный технический университет,  
Волгоград, Россия, merzlikina@vstu.ru*

---

**Аннотация.** Сущностное содержание понятия «изменение» предполагает некий процессуальный феномен, включающий и осознание необходимости перемен, осуществление перемен, закрепление результата перемен. Рассмотрены различные виды изменений (классической общепринятой классификации пока не существует), а также наиболее популярные модели управления изменениями и использования этих моделей в малом бизнесе. Кратко проанализированы результаты развития малого бизнеса в нашей стране (современные характеристики и отраслевая структура) и сформулированы основные проблемы развития малого бизнеса. Особенности управления изменениями в малом бизнесе определяются особенностями самого малого бизнеса, рассмотренными в контексте исследования возможности управления изменениями (чувствительность к изменениям, гибкость, потребность в инновациях, работа в высококонкурентной среде, краткосрочность существования, облегченный документооборот, быстрота реакции, корпоративная солидарность персонала, риск). Впервые выделена особенность малого бизнеса – корпоративная солидарность персонала. Рассматриваются основные особенности управления изменениями в малом бизнесе. Особо значимы коммуникации на любой коммуникационной платформе, отмечается обязательное использование новых технологий, возможность использования различных стратегий управления изменениями, публичность и открытость малого бизнеса, важность постоянного обучения персонала, каскадное формирование коммуникационных целей на всех этапах реализации изменений. Подтверждается необходимость использования различных систем оценки эффективности результатов управления изменениями, поскольку единой системы просто не существует; отмечается возможность, но ограниченность использования Lean-технологий, поскольку резервы снижения затрат на малом предприятии всегда практически исчерпаны; определенные особенности управления изменениями в малом бизнесе различной отраслевой принадлежности (производственный, строительный бизнес, услуги и торговля отличаются своей экономикой, процессами, размерами).

**Ключевые слова:** управление изменениями, малый бизнес, особенности управления изменениями, модели управления, Lean-технологии

**Для цитирования:** Мерзликина Г. С. Особенности управления изменениями в малом бизнесе // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2024. № 3. С. 7–14. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-3-7-14>. EDN INEWFU.

Original article

## Features of change management in small business

*Galina S. Merzlikina*

*Volgograd State Technical University,  
Volgograd, Russia, merzlikina@vstu.ru*

**Abstract.** It is clarified that the essential content of the concept of “change” implies a certain procedural phenomenon, including awareness of the need for change, the implementation of change, and the consolidation of the result of change. Various types of changes are considered (there is no classical generally accepted classification yet), as well as the most popular models of change management and the use of these models in small businesses. The results of small business development in our country (modern characteristics and industry structure) are briefly analyzed and the main problems of small business development are formulated. The peculiarities of change management in small business are determined by the peculiarities of the small business itself, considered in the context of the possibility of change management (sensitivity to change, flexibility, the need for innovation, working in a highly competitive environment, short-term existence, facilitated document management, quick reaction, corporate solidarity of staff, risk). For the first time, a feature of small business is highlighted – corporate solidarity of staff. The main features of change management in small business are considered. Communications on any communication platform are particularly important, the mandatory use of new technologies, the possibility of using various change management strategies, the publicity and openness of small businesses, the importance of continuous staff training, and the cascading formation of communication goals at all stages of change implementation are noted. The necessity of using various systems for evaluating the effectiveness of change management results is confirmed, since there simply is no unified system; The possibility, but limited use of Lean technologies is noted, since the reserves for reducing costs in small enterprises are always practically exhausted; certain features of change management in small businesses of various industry affiliations (manufacturing, construction business, services and trade differ in their economies, processes, sizes).

**Keywords:** change management, small business, features of change management, management models, Lean technologies

**For citation:** Merzlikina G. S. Features of change management in small business. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics.* 2024;3:7-14. (In Russ.). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-3-7-14>. EDN INEWFU.

### Введение

Изменения (технологические, производственные, организационные) происходят во всех фирмах (крупных, малых), умение управлять изменениями позволяет сохранять конкурентоспособность и достигать поставленных целей. Для предприятий малого бизнеса управление изменениями особо актуально, поскольку априори они должны обладать скоростью, гибкостью при принятии решений, своевременной реакцией на любое изменение для того, чтобы выжить. Теория управления изменениями к настоящему моменту времени сформировалась, но многие понятия (сущность, методы, механизмы, модели) пока обсуждаются. Существует множество видов изменений (классической общепринятой классификации пока не существует). Рассматриваются функциональные изменения: управленческие, технологические, продуктовые, социальные, экологические; выделяют и изменения по «масштабу воздействия»: фундаментальные, радикальные, умеренные, обычные. К настоящему моменту времени разработано много моделей управления изменениями, предполагающих некий набор алгоритмических действий по реагированию на изменения – осознание необходимости, формирование плана действий, реализация действий, оценка результатов измене-

ний. О роли и значении малого бизнеса написано много научных работ, деятельность малых предприятий статистически наблюдаема и измеряема. В настоящее время в сложных экономических условиях в малом бизнесе сформировались новые проблемы, требующие решения. Одна из основных проблем – низкая мотивация персонала и острая нехватка квалифицированных менеджеров, хронический «финансовый голод», компетентность и знания руководителей/собственников. Малый бизнес обладает определенными особенностями, которые могут или затруднить, или помочь при управлении изменениями. Малый бизнес всегда особо чувствителен к изменениям, работает в высококонкурентной среде и должен адекватно реагировать на изменения. Особенности малого бизнеса определяют короткий жизненный путь такой организации, считается, что в среднем малые предприятия живут не более пяти лет. Но можно учесть особенности, в том числе и особенности управления изменениями, и продлить успешную деятельность организации своевременными, обоснованными, эффективными управленческими действиями.

Проведенное исследование особенностей управления изменениями в малом бизнесе (ответности) позволило получить новые научные результаты:

определены основные особенности управления изменениями в малом бизнесе.

*Целью данного исследования* является выявление особенностей управления изменениями в малом бизнесе. *Задачи исследования:* уточнить понятия «изменение», «управление изменениями», рассмотреть возможные классификации видов изменений, оценить возможность использования моделей управления изменениями в малом бизнесе, выявить проблемы развития малого бизнеса, определить особенности малого бизнеса, определить особенности управления изменениями в малом бизнесе. В качестве *объекта исследования* определены субъекты хозяйственной деятельности малого бизнеса. В качестве *предмета исследования* определены процессы, связанные с управлением изменениями.

В ходе исследования были использованы базовые положения теории стратегического управления, управления изменениями, теории экономики и управления малым бизнесом, теории управления развитием организации, теории организационных изменений, изложенные в трудах известных российских и зарубежных ученых, методы оценки статистически наблюдаемых показателей.

### **Результаты исследования и обсуждение**

*Управление изменениями: сущность, классификация изменений, модели.*

Управлению изменениями посвящено много научных работ, бизнес-практика управления изменениями обогащает и в определенной степени формализует результаты теоретических изысканий. Однако утверждать, что теория управления изменениями обрела официальный и общепринятый статус (структура, механизмы, инструменты) пока нельзя. Сущность понятия «управление изменениями» требует уточнения. Этимологически «изменение» предполагает понятие процессуального феномена, охватывающего все типы состояний, альтернативных стабильности, переход в иную форму, преобразование из одного состояния в другое, с локализацией изменений в пространстве и времени, всегда связанное с чем-то устойчивым, и может быть по отношению к объекту изменений внутренним и внешним, качественным и количественным, индивидуальным и системным [1]. Содержание «управления изменениями» (change management) рассматривается как систематический подход к переходу или преобразованию целей, процессов или технологий организации [2], как «...процесс, инструменты и методы управления изменениями, связанными с людьми, для достижения необходимых бизнес-результатов» [3], как процесс управления изменениями, прежде всего, управление явлениями, сопровождающимися процессом изменений [4].

Изменения в бизнесе весьма разнообразны, чет-

кой общепринятой классификации не существует, но рассматриваются различные виды изменений. В работе [4] выделены управленческие изменения (совершенствование структуры организации, мотивации и систем управления, организационной культуры, управления кадрами), технологические изменения (освоение новых технологий, производств, повышение экологичности производства), продуктовые изменения (новая ассортиментная политика, использование новых материальных и энергетических ресурсов, «умная» ценовая политика), социальные изменения (формирование новых социальных связей, реализация политики социальной ответственности).

В работе [5] изменения дифференцированы по силе воздействия, рассматривают фундаментальные изменения (радикальные действия и результаты по всем функциональным составляющим: отраслевая принадлежность, локализация рынков товара, структура, организационно-правовая форма, принципиальные производственные инновации), радикальные преобразования (сохранение отраслевой принадлежности, но существенные преобразования в производстве, маркетинге, оргструктуре), умеренное преобразование (изменения, связанные с производством и реализацией нового продукта, товара, основанные на совершенствовании производства и сбытовой политики), обычные изменения (сохранение «статуса-кво», но использование новых приемов и методов продвижения товара), неизменяемое функционирование (неосуществление изменений, только вынужденные изменения для сохранения существующего положения).

Изменения необходимы, их часто рассматривают как драйвер развития. Ода переменам: как отмечается в [6], изменения всегда к лучшему, они работают как катализатор (catalyst) бизнеса, заставляют действовать по-новому (достигая, поддерживая инновационность), помогают сохранить конкурентные преимущества, быть своевременными, привлекать в бизнес компетентных сотрудников, но изменения – это всегда определенное беспокойство и тревога о достижении желаемых результатов и, соответственно, риск неудачи. Важно вовремя увидеть перемены и осуществить нужные управленческие действия. В [7] отмечается, что управление изменениями похоже на обучение новой работе (new job training), что особенно важно для сотрудников бизнес-организации (перемены всегда встречают скрытым или явным сопротивлением), готовность к переменам (изменениям) способствует успешному приспособлению к изменениям и достижению поставленных целей.

Управление изменениями разнообразно, как образно сказано в [3], это не «монолитный зверь» (monolithic beast). В настоящее время существуют различные подходы и модели управления измене-

ниями, наиболее популярные представлены в [3, 7], поскольку они подробно описаны в научной и учебной литературе: модель «Восьмизападный процесс Джона Коттера», модель АДКАР (ADKAR), модель управления изменениями Курта Левина, пятиступенчатая модель Кублера-Росса и др. Некоторые из перечисленных моделей управления изменениями дают представление о процессе изменений и его организации. Модели могут использоваться как в крупном, так и в малом бизнесе. Однако следует учесть, что возможность использования той или иной модели в малом бизнесе потребует некоторых уточнений. Модели изменений – это только высокоуровневые чертежи (high-level blueprints [3]), и, хотя все модели подробно описаны, каждой конкретной организации потребуется свой конкретный метод, своя конкретная модель (возможна комбинаторика) и качественный консалтинг.

*Малый бизнес: значение и развитие.*

Сектор малых и средних предприятий (статистика наблюдает именно совокупность малых и средних предприятий) занимает в экономике очень важное место как движущая сила бизнеса, роста, инноваций и конкурентоспособности, играет решающую роль в создании рабочих мест и в целом является фактором социальной стабильности и экономического развития.

Понятие «малое предприятие», казалось бы, известное всем, появилось только в конце 1940-х гг., когда в «ландшафт развития» (the development landscape) [8] Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) оно было введено для того, чтобы «улучшить торговлю и индустриализацию в нынешних развитых странах». До сих пор единого определения понятия малого предприятия, а также единых и количественных, и качественных характеристик не существует, в каждой стране свои определения и параметры малых предприятий, что затрудняет сравнительный анализ (по результатам развития, по локализации) достижений малого бизнеса. Согласие лишь в одном – в значении и роли малых предприятий в экономике и политике. Малые предприятия активно вовлекают в оборот «неиспользуемые» материальные и трудовые ресурсы и за счет этого резко снижают капиталовложения на создание рабочего места по сравнению с «нормальным» предприятием. Малые предприятия можно рассматривать как главный социальный механизм предотвращения массовой безработицы, особенно в периоды структурных преобразований экономики.

Значение малых предприятий для экономики страны весьма велико. В работе [9] отмечается, что, например, в Чешской Республике малые и средние предприятия обеспечивают занятость на 60,9 % (что составляет 1 856 млн рабочих мест и 49,5 % от общего объема производства бизнес-сообщества);

а в Европейском союзе (ЕС) малые и средние предприятия составляют основу экономики, в них занято более 87 млн граждан ЕС, они создают каждое второе новое рабочее место и производят почти 60 % ВВП ЕС.

В нашей стране реализуется национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», выделяются значительные финансовые ресурсы, только за первое полугодие 2023 г. финансовая поддержка составила более 770 млрд руб., средства направляются на создание специальной инфраструктуры поддержки малого предпринимательства (бизнес-инкубаторов, технопарков), на расширение льготного финансирования, введение специальных льготных режимов налогообложения, поддержку малого бизнеса госзакупками. И результат есть. В 2022 г. [10] доля малого и среднего бизнеса в ВВП страны составила 21,9 %, занятость в малом бизнесе в 2022 г. – более 26 млн чел. Основные характеристики предприятий малого и среднего бизнеса в РФ: общее количество малых и средних предприятий – более 6 млн, среднее число работников малого предприятия – 24 чел., средняя выручка – 97,6 млн руб. в год.

Отраслевая структура малого бизнеса: по числу субъектов (строительство и обработка – более 15 %, торговля и ремонт – 41,0 %, прочие услуги, включая наукоемкие сервисы, – более 40 %); по выручке лидируют предприятия торговли и ремонта – около 60 млн руб. Активизируются услуги и, что особо важно, наукоемкие сервисы. Кроме того, развивается интернет-экономика (пока не нашедшая свое отражение в статистических наблюдениях).

Краткий анализ развития малого и среднего бизнеса в нашей стране свидетельствует о положительной динамике развития малого бизнеса, но проблемы развития есть [11], рассмотрим их в контексте исследования управления изменениями.

*Проблема генерирования изменений.* В оргструктуру крупного бизнеса всегда включены службы развития, стратегического управления, бизнес-аналитики; в случае необходимости перемен инициатором является руководство компании (на уровне совета директоров), которое на основе прогнозной аналитики формирует новые цели, задачи и направления развития. Для малого бизнеса инициатором изменений должен быть руководитель/собственник, от его компетенций зависит и развитие, и существование бизнеса, некомпетентность руководства часто становится причиной неуспеха или ликвидации малого предприятия.

*Проблема отсутствия компетентных управленцев.* Если крупная компания может привлекать высококвалифицированных специалистов, регулярно повышает их квалификацию, то предприятия малого бизнеса часто не могут себе это позволить

по причине нехватки финансовых ресурсов.

*Проблема низкой мотивации персонала.* Любые изменения априори встречают явное или скрытое сопротивление персонала, поскольку перемены – это тревоги, волнение, осознание своей некомпетентности, что в итоге может завершиться радикальным обновлением персонала, не всегда успешным. Создание мотивации перемен для персонала – сложная задача.

*Проблема необходимости стандартизации изменений.* Как правило, изменения осуществляются по всем функциональным подразделениям (маркетинг, производство, оргструктура), причем изменения осуществляются одновременно. Результаты изменений могут различаться по функциональным подразделениям (например, производственный процесс улучшился, а продвижение товара замедлилось по каким-то причинам), необходима служба по разработке таких стандартов, для малого бизнеса решить эту проблему сложно.

*Проблема нехватки ресурсов.* Проблема известная, из разряда «вечных», и экономика всегда занимается управлением в условиях ограниченных ресурсов. В первую очередь, это нехватка финансовых ресурсов, необходимо уметь и тщательно контролировать финансовые потоки, уметь оптимизировать использование ресурсов, необходима помощь квалифицированных финансовых менеджеров.

*Проблема управления изменениями навсегда.* Необходима постоянная аналитическая работа и своевременная реакция (управленческие действия) на внешние и/или внутренние изменения. Управление изменениями не означает реализацию точечного проекта, это постоянная работа и сотрудников, и руководителя/собственника.

Таким образом, значимость малого бизнеса сохраняется, но новые вызовы формируют новые проблемы развития, в определенной степени в проблемах «нашли свое отражение» особенности и малого бизнеса, и управления изменениями в малом бизнесе.

### **Малый бизнес: особенности управления**

Рассмотрим на основе [12] особенности малого бизнеса, оказывающие существенное влияние на управление им в контексте темы исследования.

1. Малый бизнес весьма чувствителен к любым изменениям во внешней среде. С одной стороны, малый бизнес связан с поставщиками (материальных, финансовых ресурсов, оборудования, определенных услуг), причем выбор поставщиков часто ограничен (малый бизнес по определению в большинстве региональный), и любые действия поставщиков (изменение сроков поставки, цен на товары и услуги, условий выполнения договоров) весьма болезненны для малого бизнеса, найти быстро замену очень сложно. Еще сложнее с обще-

экономическими изменениями во внешней среде, первыми на высокую инфляцию реагируют малые предприятия, снижается объем продаж, острый финансовый голод и прекращение деятельности. Резервов и запасных ресурсов у малого бизнеса, как правило, нет.

2. Уникальная гибкость малого бизнеса. При умелой организации бизнеса руководитель/собственник всегда имеет в запасе некие идеи альтернативного развития бизнеса.

3. Особая потребность в инновациях. Малый бизнес «живет» инновациями в широком смысле этого понятия. Инновации могут быть производственными (мы сделаем быстрее других), маркетинговыми (мы представим и продадим товар лучше других), финансовыми (для малого бизнеса расширение возможностей оплаты и расширение за счет этого покупателей).

4. Работа в высококонкурентной среде. Малый бизнес в целом всегда силен количеством участников, поэтому редко можно найти организацию малого бизнеса, которая претендовала бы на монопольные позиции.

5. Краткосрочность существования. Статистика отмечает, что средний возраст малого бизнеса – максимум три года, далее организация либо трансформируется, либо прекращает свое существование. Но следует предположить и возможность «реинкарнации» бизнеса, которая может быть сознательной, как уход от банкротства или для оптимизации налогообложения, либо креативной, как новый этап развития предпринимательской идеи.

6. Облегченный документооборот. Несомненное достоинство малого бизнеса – возможность ведения «облегченных» бухгалтерского учета и статистической аналитики.

7. Быстрота реакции. Поскольку малые предприятия, как правило, не обременены сложными организационными структурами, управленческие решения и их реализация могут быть быстрыми и своевременными.

8. Корпоративная солидарность персонала. Для организаций малого бизнеса можно рассматривать персонал как малую корпорацию. Традиционно под корпорацией понимается крупная акционерная организация. По нашему мнению, под корпорацией следует понимать организацию, в которой общий экономический интерес доминирует над индивидуальным, тогда и организацию численностью три человека можно признать корпорацией. И если для акционерного общества общий экономический интерес заключается в росте акционерного капитала, то в малой корпорации – в возможности совместно трудиться и развивать свой бизнес. И именно в малом бизнесе более ярко может быть представлена (должна быть, хотя могут быть исключения) корпоративная солидарность персонала, возможность

вместе коллективно и заинтересованно решать проблемы своего бизнеса.

9. Высокий риск. Считается, что недостатки – это всегда продолжение достоинств: для малого бизнеса гибкость может обернуться неудачной поспешностью, инновации – разорением, тесные связи с поставщиками – ограничением развития, а корпоративная солидарность – корпоративным сопротивлением.

Учитывая вышеописанные особенности малого бизнеса, выделим особенности управления изменениями в малом бизнесе.

1. В работе [13] отмечается важная особенность малого бизнеса, которую необходимо учитывать при управлении изменениями: отсутствие коммуникаций. Именно отсутствие коммуникаций является ключевой причиной неудачи управления изменениями. Около половины опрошенных старших менеджеров малых предприятий (со штатом 20–49 и 50–99 сотрудников) сообщают, что их усилия по управлению изменениями обычно терпят неудачу на этапе выполнения. В то же время 65 % руководителей организаций отмечают, что частое и четкое общение с персоналом имеет значение для успешного управления изменениями. Возможно, использование любой коммуникационной платформы (communication platform) должно облегчать команде обратную связь, задавать вопросы и предлагать новые способы работы.

2. Как отмечается в [3], для малого бизнеса особо востребованы прорывные технологии, кибербезопасность, расширение локализации конкурентов (появление онлайн-конкурентов со всего мира), поиск и удержание квалифицированных сотрудников.

3. Малые предприятия не могут внедрить управление организационными изменениями в масштабах, как крупные организации, но возможно использование базовых стандартных стратегий управления изменениями, они могут быть применимы к любому бизнесу.

4. «Публичность» малого бизнеса (малые размеры предприятия, малая отчетность и аналитика) не позволяет скрыть изменения, особенно негативные. Существует такое мнение, что «чем меньше бизнес, тем сложнее скрыть изменения», поэтому, приступая к управлению изменениями, необходимо учесть, что несмотря на «камерность» показателей деятельности малого предприятия, изменения будут заметны – как положительные, так и отрицательные.

5. Для предприятий малого бизнеса обучение персонала управлению изменениями – важнейший аспект деятельности, и не стоит на этом экономить. В работах [3, 6] особо отмечается необходимость формирования у персонала как жестких (формирование методического обеспечения процесса обучения), так и мягких (обучение командной работе,

мотивации, умению общения, развитию коммуникабельности) навыков.

6. Реализация изменений в малом бизнесе должна осуществляться на основе специального проекта (подготовка, осуществление, закрепление результата), причем с использованием на каждом этапе определенных коммуникационных целей. Малые размеры малого предприятия позволяют успешно это делать, в крупных компаниях здесь проблема.

7. Как отмечается в работе [14], в управлении изменениями для малого бизнеса должен быть выделен неформальный характер функции управления, осознание ограниченных возможностей маркетинговых исследований, формальный характер стратегических планов, трудности с привлечением финансовых ресурсов, возможности налогового планирования и другие особенности самого малого бизнеса.

8. Управление изменениями требует постоянного контроля за налогообложением, малый бизнес пользуется льготами по налогообложению, но некоторые инновации «могут вывести» на другое поле деятельности и создать проблему. Необходимо привлечение налоговых консультантов.

9. Предприятия малого бизнеса должны рассматривать любые материальные расходы как инвестиции [14], которые должны обеспечивать получение прибыли, что требует финансового консалтинга (поскольку классической окупаемости инвестиций здесь не посчитать).

10. Об одной важной особенности малого бизнеса отмечает [15] – возможности организации бережливого производства (Lean Production) в малом бизнесе в условиях управления изменениями. Малые производственные компании применяют эти инструменты бережливого производства, рассматривая на существенную экономию средств, которая может и не произойти, ведь многие из них уже урезали свои издержки до минимально возможного предела. В этих условиях предприятия малого бизнеса могут сосредоточиться на увеличении эффективности, оптимизации производственных запасов, производственных процессов. В работе сделан важный вывод: для малых производственных предприятий Lean – это, прежде всего, стратегия «верхней строки» (увеличение продаж), и только потом – тактика «нижней строки» (снижения затрат).

11. Еще одна особенность управления изменениями в малом бизнесе: механизмы и инструменты управления по изменениям должны учитывать отраслевые особенности малого бизнеса. Необходимо учесть доступность информации о рынке, рынках для предприятий различных отраслей (строительство, торговля, инновационный бизнес), необходимо учесть и доступность финансовых ресурсов (некоторые отрасли в приоритете – инновационная деятельность, интернет-экономика,

цифровизация).

Таким образом, рассмотрены особенности малого бизнеса и особенности управления изменениями в малом бизнесе.

### **Выводы**

1. Уточнено понятие «управление изменениями», рассмотрены возможные классификации видов изменений, проведен анализ наиболее популярных моделей управления по изменениям и оценена возможность их использования в малом бизнесе.

2. Кратко проанализированы результаты развития малого бизнеса и сформулированы основные проблемы: генерирование изменений, отсутствие компетентных управленцев, низкая мотивация персонала, необходимость стандартизации изменений, нехватка ресурсов, управление изменениями навсегда.

3. Определены особенности малого бизнеса, оказывающие существенное влияние на управление им: чувствительность к изменениям, гибкость, потребность в инновациях, работа в высококонкурентной среде, краткосрочность существования, облегченный документооборот, быстрота реакции, корпоративная солидарность персонала, высокий риск.

4. Впервые выделена особенность малого бизнеса – корпоративная солидарность персонала, под которой подразумевается доминирование интересов бизнеса над индивидуальными интересами сотрудников, возможность вместе коллективно и заинтересованно решать проблемы своего бизнеса.

5. Выделены основные особенности управления изменениями в малом бизнесе: необходимость коммуникаций, востребованность современных технологий, возможность использования базовых стратегий управления изменениями, публичность малого бизнеса, возможность и необходимость обучения персонала, формирование коммуникационных целей на всех этапах управления, сложность оценки результатов управления изменениями, необходимость контроля за налоговым планированием, возможность использования Lean-технологий, но с учетом иерархии целей, учет отраслевых особенностей предприятий малого бизнеса.

В дальнейшем планируется разработка авторской модели управления изменениями в малом бизнесе, формирование инструментального обеспечения (набора показателей) оценки эффективности управления изменениями.

### **Список источников**

1. Огурцов А. П., Вайнберг Е. Н. Изменение // Гуманитарный портал. Концепты. Центр гуманитарных технологий, 2002–2023 (последняя редакция: 29.10.2023). URL: <https://gtmarket.ru/concepts/7384> (дата обращения: 25.06.2024).

2. Pratt M. K. Change management. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/change-management> (дата обращения: 25.06.2024).

3. Официальный сайт компании Microsoft Change Management Principles for Small Business. Сайт Microsoft 365 Team. URL: <https://www.microsoft.com/en-ca/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/change-management-principles-for-small-business2020> (дата обращения: 02.07.2024).

4. Астафьева О. Е., Гончаров И. Л., Моисеенко Н. А. Анализ опыта управления изменениями в организациях // Управление. 2020. Т. 8. № 3. С. 24–32. DOI: 10.26425/2309-3633-2020-8-3-24-32.

5. Болдырева Р. Ю., Михалева Е. П. Управление в условиях стратегических изменений // Экон. науки. 2023. Вып. 1. С. 111–121.

6. Tarryn Giebelmann. Small business guide to change management. 2021. URL: <https://www.sage.com/en-za/blog/small-business-guide-to-change-management/> (дата обращения: 02.07.2024).

7. Grant Shaw. 4 change management models for your small business. URL: <https://www.cwbnationalleasing.com/en/blog/entry/4-change-management-models-for-your-small-business> (дата обращения: 05.07.2024).

8. Abosede A. J., Obasan K. F., Olajide J. Strategic Management and Small and Medium Enterprises (SMEs) Development: A Review of Literature // International Review of Management and Business Research. 2016. V. 5.

Iss. 1. P. 315–335.

9. Skokan K., Pawliczek A., Piszczur R. Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises // Journal of Competitiveness. 2013. V. 5. Iss. 4. P. 57–72.

10. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13223> (дата обращения: 24.06.2024).

11. Швец А. Е., Гаврикова Н. А. Основные проблемы успешного управления изменениями на российских предприятиях // Экономика и менеджмент инновац. технологий. 2017. № 11. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2017/11/15508> (дата обращения: 24.06.2024).

12. Гуськова Н. Д., Никитина Д. В. Особенности стратегического управления на предприятиях малого и среднего бизнеса // Управление качеством в образовании и промышленности: сб. ст. Всерос. науч.-техн. конф. (Севастополь, 21–22 мая 2020 г.). Севастополь: Изд-во СевГУ, 2020. С. 131–136.

13. Half R. Hitting All the Pins: Change Management Tips for Small Businesses 2016. URL: <https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/hitting-all-the-pins-change-management-tips-for-small-businesses> (дата обращения: 15.06.2024).

14. Beglaryan M. A. Peculiarities of implementation of management function in SME // Economics. 2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/peculiarities-of-implementation-of-management-function-in-sme> (дата обращения: 11.06.2024).

15. Малые предприятия должны быть динамичными, а не бережливыми? URL: <http://www.industryweek.com/> (дата обращения: 07.07.2024).

## References

1. Ogurtsov A. P., Vainberg E. N. *Izmenenie* [Change]. Gumanitarnyi portal: Kontsepty. Tsentr gumanitarnykh tekhnologii, 2002–2023 (posledniaia redaktsiia: 29.10.2023). Available at: <https://gtmarket.ru/concepts/7384> (accessed: 25.06.2024).
2. Pratt M. K. *Shange management*. Available at: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/change-management> (accessed: 25.06.2024).
3. *Ofitsial'nyi sait kompanii Microsoft Change Management Principles for Small Business. Sait Microsoft 365 Team* [Microsoft corporate website “Principles of change Management for small businesses”. Microsoft 365 Team Website]. Available at: <https://www.microsoft.com/en-ca/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/change-management-principles-for-small-business2020> (accessed: 02.07.2024).
4. Astafeva O. E., Goncharov I. L., Moiseenko N. A. Analiz opyta upravleniia izmeneniami v organizatsiakh [Analysis of the experience of change management in organizations]. *Upravlenie*, 2020, vol. 8, no. 3, pp. 24-32. DOI: 10.26425/2309-3633-2020-8-3-24-32.
5. Boldyreva R. Iu., Mikhaleva E. P. Upravlenie v usloviakh strategicheskikh izmenenii [Management in the context of strategic changes]. *Ekonomicheskie nauki*, 2023, iss. 1, pp. 111-121.
6. Tarryn Giebelmann. *Small business guide to change management. 2021*. Available at: <https://www.sage.com/en-za/blog/small-business-guide-to-change-management/> (accessed: 02.07.2024).
7. Grant Shaw. *4 change management models for your small business*. Available at: <https://www.cwbnationalallaesing.com/en/blog/entry/4-change-management-models-for-your-small-business> (accessed: 05.07.2024).
8. Abosede A. J., Obasan K. F., Olajide J. Strategic Management and Small and Medium Enterprises (SMEs) Development: A Review of Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2016, vol. 5, iss. 1, pp. 315-335.
9. Skokan K., Pawliczek A., Piszczur R. Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 2013, vol. 5, iss. 4, pp. 57-72.
10. *Ofitsial'nyi sait Federal'noi sluzhby gosudarstvennoi statistiki RF* [Official website of the Federal State Statistics Service of the Russian Federation]. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13223> (accessed: 24.06.2024).
11. Shvets A. E., Gavrikova N. A. Osnovnye problemy uspehnogo upravleniia izmeneniami na rossiiskikh predpriiatiakh [The main problems of successful change management in Russian enterprises]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologii*, 2017, no. 11. Available at: <https://ekonomika.snauka.ru/2017/11/15508> (accessed: 24.06.2024).
12. Gus'kova N. D., Nikitina D. V. Osobennosti strategicheskogo upravleniia na predpriiatiakh malogo i srednego biznesa. Upravlenie kachestvom v obrazovanii i promyshlennosti [Features of strategic management in small and medium-sized businesses. Quality management in education and industry]. *Sbornik statei Vserossiiskoi nauchno-tekhnicheskoi konferentsii (Sevastopol', 21–22 maia 2020 g.)*. Sevastopol', Izd-vo SevGU, 2020. Pp. 131-136.
13. Half R. *Hitting All the Pins: Change Management Tips for Small Businesses 2016*. Available at: <https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/hitting-all-the-pins-change-management-tips-for-small-businesses> (accessed: 15.06.2024).
14. Beglaryan M. A. Peculiarities of implementation of management function in SME. *Economics*. 2018. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/peculiarities-of-implementation-of-management-function-in-sme> (accessed: 11.06.2024).
15. *Malye predpriiatiia dolzhny byt' dinamichnymi, a ne berezhlivymi?* [Should small businesses be dynamic, not lean?]. Available at: <http://www.industryweek.com/> (accessed: 07.07.2024).

Статья поступила в редакцию 01.08.2024; одобрена после рецензирования 05.09.2024; принята к публикации 20.09.2024  
The article was submitted 01.08.2024; approved after reviewing 05.09.2024; accepted for publication 20.09.2024

## Информация об авторе / Information about the author

**Галина Степановна Мерзликina** — доктор экономических наук, профессор; профессор кафедры менеджмента и финансов производственных систем; Волгоградский государственный технический университет; merzlikina@vstu.ru

**Galina S. Merzlikina** — Doctor of Economic Sciences, Professor; Professor of the Department of Management and Finance of Production Systems; Volgograd State Technical University; merzlikina@vstu.ru

