



Управленческие инструменты обеспечения устойчивости малого бизнеса в России

Обзорная статья / Review article

УДК 334.012

А. Ю. Янченко

кандидат экономических наук, доцент

Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,

Санкт-Петербург, Россия

yanchenko.au@corp.smtu.ru

К. А. Тарарыкова

студент

Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,

Санкт-Петербург, Россия

tararykovaks@mail.ru

Аннотация: В статье рассматриваются управленческие инструменты малого и среднего предпринимательства как ключевые элементы обеспечения устойчивости хозяйствующих субъектов. Под управленческими инструментами в контексте устойчивости понимается совокупность моделей воздействия на внутреннюю среду предприятия. Актуальность материала обусловлена высокой волатильностью внешней среды и необходимостью адаптации субъектов малого и среднего предпринимательства к быстро меняющимся условиям хозяйствования. В работе проводится систематизация управленческих инструментов и оценка эффективности государственной поддержки как факторов, обеспечивающих экономическую устойчивость малого бизнеса в современных реалиях.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство, устойчивое развитие предприятия, управленческие инструменты, хозяйствующие субъекты, меры государственной поддержки.

Для цитирования: Янченко А.Ю., Тарарыкова К.А. Управленческие инструменты обеспечения устойчивости малого бизнеса в России. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 2. С. 106–112. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-106-112>.

Management tools for ensuring the sustainability of small businesses in Russia

A. Y. Yanchenko

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

Saint-Petersburg State Marine Technical University

Saint-Petersburg, Russia

yanchenko.au@corp.smtu.ru

K. A. Tararykova

Student

Saint-Petersburg State Marine Technical University,

Saint-Petersburg, Russia

tararykovaks@mail.ru

Abstract: This article examines management tools for small and medium-sized businesses as key elements in ensuring the sustainability of economic entities. In the context of sustainability, management tools are understood as a set of models for influencing the internal environment of an enterprise. The relevance of this material is determined by the high volatility of the external environment and the need for small and medium-sized businesses to adapt to rapidly changing business conditions. The paper systematizes management tools and evaluates the effectiveness of government support as factors that ensure the economic sustainability of small businesses in today's realities.

© Янченко А.Ю., Тарарыкова К.А., 2026

© Yanchenko A.Y., Tararykova K.A., 2026

Keywords: *small and medium-sized enterprises, enterprise sustainability, management tools, economic entities, government support measures.*

For citation: *Yanchenko A.Y., Tararykova K.A. Management tools for ensuring the sustainability of small businesses in Russia. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 2. С. 106–112. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-106-112>.*

В современной российской экономической системе малое и среднее предпринимательство (МСП) является неотъемлемым компонентом. Оно обеспечивает устойчивое развитие национальной экономики. Малые и средние предприятия формируют значительную часть предпринимательского сектора РФ и гарантируют занятость населения. Однако малый бизнес сталкивается с рядом проблем, которые влияют на его экономическую эффективность и требуют принятия управленческих мер¹. Это вопросы волатильности экономики, ограниченного доступа к финансированию, кадрового дефицита, высокой конкуренции со стороны крупных компаний и других малых предприятий. Но даже эти трудности не влияют на ежегодный прирост количественных показателей МСП в России.

На рисунке 1 приведены статистические данные по количеству юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в России, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства (данные взяты на февраль 2021–2026 г.).

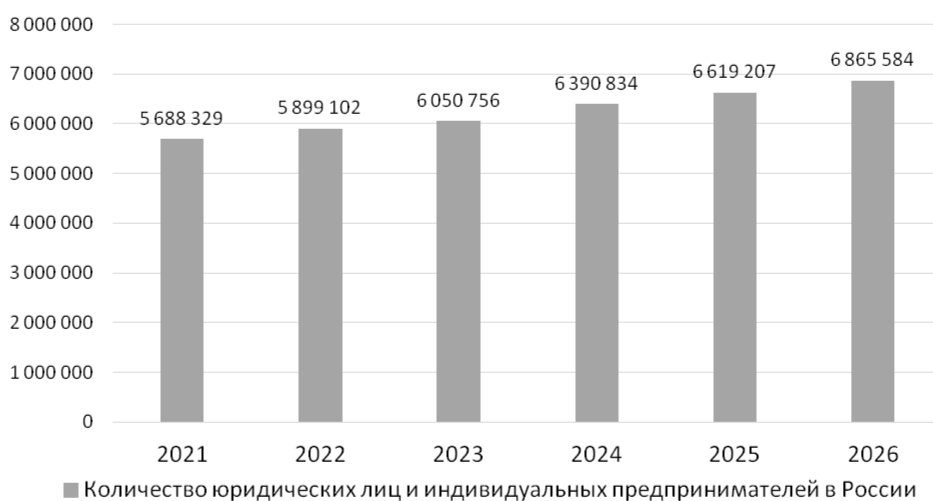


Рис. 1. Статистические данные по количеству юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в России²

На основе приведенных статистических данных можно сделать вывод, что в России наблюдается устойчивый рост количества хозяйствующих субъектов МСП. Таким образом, абсолютный прирост составляет 1 177 255 субъектов, темп роста примерно равен 120,7%.

Однако динамика количества предприятий, демонстрирующая экстенсивный рост, не раскрывает качественных характеристик развития предпринимательской среды в России. Рост числа регистраций новых хозяйствующих субъектов может сопровождаться высоким уровнем убытков в первые годы существования, что влияет на устойчивость МСП. Для того, чтобы избежать убытков, хозяйствующим субъектам необходимо внедрять управленческие инструменты обеспечения устойчивости МСП. Выбор конкретного инструмента определяется целями устойчивого

¹ Янченко А.Ю., Тарарыкова К.А. Эффективные методы контроля при реализации управленческих решений на предприятии. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 1. С. 58–65. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-58-65>.

² Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства в России [Электронный ресурс]. – URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html?statDate=10.02.2025&level=2&fo=&ssrf=&t=1773051207660&t=1773051207660> (дата обращения: 10.02.2026).

развития хозяйствующего субъекта. На рисунке 2 приведены основные управленческие инструменты устойчивости МСП.

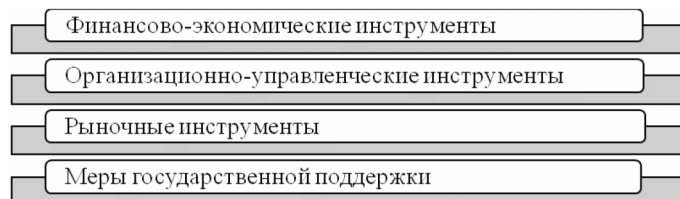


Рис. 2. Основные управленческие инструменты устойчивости МСП³

Финансово-экономические инструменты являются одними из основных, поскольку из-за дефицита ликвидности и неконтролируемого роста издержек происходит большинство банкротств субъектов МСП. Для контроля роста издержек необходимо уделять особое внимание управлению оборотным капиталом. Ключевым инструментом выступает платёжный календарь, который в режиме реального времени синхронизирует притоки и оттоки денежных средств для предотвращения кассовых разрывов. Кассовые разрывы негативно сказываются на бизнес-процессах хозяйствующих субъектов⁴. Компания не может в установленные сроки платить зарплату сотрудникам и закрывать ежедневные или ежемесячные потребности своего бизнеса. Кассовые разрывы могут возникать из-за невозврата дебиторской задолженности, поэтому важно выбирать проверенных контрагентов⁵.

Ещё одним инструментом является применение специальных налоговых режимов с учётом требований для сохранения права на льготы. Финансово-экономические инструменты в практике МСП переходят к активному управленческому финансовому анализу, и их главной целью является достижение абсолютной ликвидности в краткосрочном периоде.

Финансово-экономические инструменты, рассмотренные выше, формируют ресурсную устойчивость компании. Однако эффективность использования ресурсов напрямую зависит от организационно-управленческих подходов и моделей воздействия руководителя⁶.

Одним из наиболее результативных методов руководства является внедрение принципов бережливого производства с фокусом на ресурсосбережение. Например, организация рабочего пространства сотрудников позволяет сократить время на поиск необходимых инструментов. Это один из элементов системы 5S, которая является ключевым атрибутом бережливого производства, направленного на организацию рабочего места. Система 5S состоит из 5 взаимосвязанных действий, которые улучшают рабочее пространство сотрудников. Сначала происходит освобождение пространства от ненужных предметов, затем для каждого предмета и документа определяется оптимальное место, чтобы сотрудник тратил минимум времени на его поиски. Необходимо ежедневно поддерживать чистоту на рабочем месте и разрабатывать стандарты поддержания порядка для всего персонала. На завершающей стадии у работников должны выработаться привычки точного выполнения установленных правил и постоянного улучшения организации своих рабочих мест.

³ Балалова Е.И., Рибокене Е.В., Самсонова И.О. Оценка механизмов устойчивого развития предприятий малого и среднего бизнеса в Российской Федерации. Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2023. №3 (46). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-mehanizmov-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatij-malogo-i-srednego-biznesa-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 10.02.2026).

⁴ Петров М.А., Янченко А.Ю. Влияние операционной эффективности бизнес-процессов на опережающее развитие предприятия. Актуальные проблемы экономики и управления. 2023. № 1 (12). С. 379.

⁵ Евстегнеева, А.Ю. Государственная финансовая поддержка российского малого и среднего предпринимательства / А.Ю. Евстегнеева. Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № s3. – URL: <https://esj.today/PDF/59FAVN323.pdf> (дата обращения : 12.02.2026).

⁶ Кадомцева М.Е. Концепция устойчивого развития: эволюция теоретических подходов и современное видение. AlterEconomics. 2023. № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-ustoychivogo-razvitiya-evolyutsiya-teoreticheskikh-podhodov-i-sovremennoe-videnie> (дата обращения: 20.02.2026).

Для успешного внедрения принципов бережливого производства руководителю необходимо провести комплексный анализ текущих процессов для выявления потерь (избыточные перемещения, простои, перепроизводство и др.). После этого ему важно выбрать подходящие инструменты бережливого производства с учётом специфики бизнеса и организовать обучение персонала. Необходимо внедрять изменения постепенно, начиная с небольших проектов в отдельных подразделениях. Критически важно регулярно оценивать эффективность внедрённых мер и корректировать их при необходимости ⁷.

Организационно-управленческие инструменты координируют внутренние процессы организации для достижения стратегических целей, а маркетинговые инструменты обеспечивают связь с внешним миром. Они формируют клиентскую лояльность, узнаваемость бренда, тем самым способствуют устойчивому развитию МСП ⁸.

На рисунке 3 приведены основные рыночные инструменты для обеспечения устойчивости МСП.



Рис. 3. Основные рыночные инструменты для обеспечения устойчивости МСП ⁹

Рыночные инструменты позволяют руководству хозяйствующего субъекта выстроить устойчивую бизнес-модель, где волатильность рынка становится конкурентным преимуществом. Управление портфелем и продуктами влияет на диверсификацию клиентской базы и рынков сбыта, а также гибкое продуктовое портфолио. Руководство формирует портфель заказов, минимизируя зависимость от одного крупного контрагента, и перепрофилирует мощности под рыночный спрос (например, переходит с импортного сырья на локальное без потери качества) ¹⁰.

Управление источниками финансирования происходит через факторинг и выпуск корпоративных облигаций МСП. Факторинг используется для управления дебиторской задолженностью. Руководство использует факторинг не просто как способ получения денег, а как механизм оценки платёжеспособности контрагентов.

Выпуск корпоративных облигаций — выход на долговой рынок как альтернатива банковскому кредитованию. От руководства требуется высокая финансовая дисциплина и прозрачность, но благодаря этому обеспечивается долгосрочная стабильность ресурсных баз ¹¹.

Кооперационное управление предполагает встраивание малого бизнеса в производственные цепочки крупного бизнеса. Для субъектов МСП участие в программах локализации крупных корпораций — основание для долгосрочного планирования, поскольку оно обеспечивает получение круп-

⁷ Крупнов, Ю.А. О роли малого и среднего предпринимательства в экономике современной России / Ю.А. Крупнов. Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 1. — URL: <https://esj.today/PDF/09ECVN124.pdf>. DOI: 10.15862/09ECVN124 (дата обращения: 25.02.2026).

⁸ Найденова Ю.Н., Паклина С.Н., Паршаков П.А., Теплых Г.В., Чередникова Е.И. Влияние государственной поддержки на финансовую эффективность малых и средних предприятий. Экономическая политика. 2025;20(3):62-95. — URL: <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2025-3-62-95> (дата обращения: 27.02.2026).

⁹ Поляцкий Д.В. Современные тенденции развития малого и среднего бизнеса. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 31-34. — URL: <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-31-34> (дата обращения: 03.03.2026).

¹⁰ Там же.

¹¹ Силин М.А., Смирнова О.А. Малый и средний бизнес (МСП): роль МСП в экономическом развитии страны. Символ науки. 2024. №12-1-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/malyy-i-sredniy-biznes-msp-rol-msp-v-ekonomicheskom-razvitii-strany> (дата обращения: 15.03.2026).

ного заказа. Субъекты МСП создают консорциумы для выполнения крупных государственных заказов, которые отдельному малому предприятию недоступны¹². Субъекты МСП не только получают доступ к крупным государственным заказам, но и государственную поддержку для осуществления своей предпринимательской деятельности. На рисунке 4 приведены основные меры государственной поддержки МСП.



Рис. 4. Основные меры государственной поддержки МСП¹³

Финансовые меры государственной поддержки подразделяются на гранты, субсидии, льготное кредитование, промышленные ипотеки, микрозаймы. Грант выдаётся безвозвратно на запуск или развитие бизнеса. Субсидии компенсируют часть расходов, например, на найм сотрудников (компенсация расходов на переезд и обустройство для работников из других регионов), сертификацию продукции или участие в выставках.

Существуют налоговые льготы для МСП, которые помогают бизнесу устойчиво развиваться. Упрощённая система налогообложения (УСН) освобождает субъекты МСП от уплаты НДС, если выручка не превышает 60 млн. рублей. Пороговое значение выручки для применения УСН составляет 450 млн. рублей. Налоговые каникулы предоставляются индивидуальным предпринимателям, впервые зарегистрированным и применяющим УСН или патентную систему налогообложения.

Нефинансовые меры поддержки направлены на организационную составляющую процесса ведения бизнеса. Это консультации по юридическим, бухгалтерским вопросам, ведению бизнеса, составлению бизнес-планов. Возможно предоставление помещений в аренду на льготных условиях, отсрочка арендных платежей, содействие в получении разрешительной документации, патентов, сертификатов.

Таким образом, устойчивость малого и среднего предпринимательства обеспечивается за счёт системного подхода к управленческим инструментам и решениям. Существенную роль в обеспечении устойчивости МСП играет государственная поддержка. Через налоговые льготы, обучение и консультирование оказывается значительная поддержка субъектов МСП. Важно отметить, что оптимальный набор управленческих инструментов зависит от отраслевой принадлежности субъекта МСП. Например, для производственных компаний критична оптимизация цепочек поставок, а для сферы услуг — развитие клиентского сервиса.

Следовательно, для обеспечения устойчивости малого бизнеса необходимо интегрировать управленческие инструменты с учётом особенностей бизнеса, внешних вызовов и возможностей, предоставляемых государственной поддержкой.

Список литературы

1. Янченко А.Ю., Тарарыкова К.А. Эффективные методы контроля при реализации управленческих решений на предприятии. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 1. С. 58–65.
2. Балалова Е.И., Рибокене Е.В., Самсонова И.О. Оценка механизмов устойчивого развития предприятий малого и среднего бизнеса в Российской Федерации. Вестник Московского университета

¹² Шичкин И.А., Умнов В.А. Современные тенденции развития малого и среднего предпринимательства в России. ЭПП. 2025. № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-rossii> (дата обращения: 20.03.2026).

¹³ Найденкова Ю.Н., Паклина С.Н., Паршаков П.А., Теплых Г.В., Чередникова Е.И. Влияние государственной поддержки на финансовую эффективность малых и средних предприятий. Экономическая политика. 2025;20(3):62-95. – URL: <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2025-3-62-95> (дата обращения: 27.02.2026).

- имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2023. № 3 (46). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-mehanizmov-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatij-malogo-i-srednego-biznesa-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 10.02.2026).
3. Петров М.А., Янченко А.Ю. Влияние операционной эффективности бизнес-процессов на опережающее развитие предприятия. Актуальные проблемы экономики и управления. 2023. № 1 (12). С. 379.
 4. Евстегнеева, А.Ю. Государственная финансовая поддержка российского малого и среднего предпринимательства / А.Ю. Евстегнеева. Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № s3. – URL: <https://esj.today/PDF/59FAVN323.pdf> (дата обращения : 12.02.2026).
 5. Кадомцева М.Е. Концепция устойчивого развития: эволюция теоретических подходов и современное видение. *AlterEconomics*. 2023. № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-ustoychivogo-razvitiya-evolyutsiya-teoreticheskikh-podhodov-i-sovremennoe-videnie> (дата обращения: 20.02.2026).
 6. Крупнов, Ю.А. О роли малого и среднего предпринимательства в экономике современной России / Ю.А. Крупнов. Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 1. – URL: <https://esj.today/PDF/09ECVN124.pdf> DOI: 10.15862/09ECVN124 (дата обращения: 25.02.2026).
 7. Найденова Ю.Н., Паклина С.Н., Паршаков П.А., Теплых Г.В., Чередникова Е.И. Влияние государственной поддержки на финансовую эффективность малых и средних предприятий. *Экономическая политика*. 2025;20(3):62–95. – URL: <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2025-3-62-95> (дата обращения: 27.02.2026).
 8. Поляцкий Д.В. Современные тенденции развития малого и среднего бизнеса. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 31–34. – URL: <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-31-34> (дата обращения: 03.03.2026).
 9. Силин М.А., Смирнова О.А. Малый и средний бизнес (МСП): роль МСП в экономическом развитии страны. *Символ науки*. 2024. № 12-1-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/malyy-i-sredniy-biznes-msp-rol-msp-v-ekonomicheskom-razvitii-strany> (дата обращения: 15.03.2026).
 10. Шичкин И.А., Умнов В.А. Современные тенденции развития малого и среднего предпринимательства в России. *ЭПП*. 2025. № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-rossii> (дата обращения: 20.03.2026).

References

1. Yanchenko A.Y., Tararykova K.A. Effective methods of control when implementing management decisions at an enterprise. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 1. P. 58–65. – URL: <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-58-65>.
2. Balalova E.I., Ribokene E.V., Samsonova I.O. Assessment of Mechanisms for Sustainable Development of Small and Medium-Sized Businesses in the Russian Federation. *Bulletin of the Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management*. 2023. No. 3 (46). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-mehanizmov-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatij-malogo-i-srednego-biznesa-v-rossiyskoy-federatsii> (date of access: 10.02.2026).
3. Petrov M.A., Yanchenko A.Yu. The Impact of the Operational Efficiency of Business Processes on the Advanced Development of an Enterprise. *Actual Problems of Economics and Management*. 2023. No. 1 (12). P. 379.
4. Evstegneeva, A.Yu. State Financial Support for Russian Small and Medium-Sized Entrepreneurship / A.Yu. Evstegneeva. *Bulletin of Eurasian Science*. 2023. Vol. 15. No. s3. – URL: <https://esj.today/PDF/59FAVN323.pdf> (date of access: 12.02.2026).
5. Kadomtseva M.E. The concept of sustainable development: evolution of theoretical approaches and modern vision. *AlterEconomics*. 2023. No. 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-ustoychivogo-razvitiya-evolyutsiya-teoreticheskikh-podhodov-i-sovremennoe-videnie> (date of access: 20.02.2026).
6. Krupnov, Yu.A. On the role of small and medium entrepreneurship in the economy of modern Russia / Yu.A. Krupnov. *Bulletin of Eurasian Science*. 2024. V. 16. No. 1. – URL: <https://esj.today/PDF/09ECVN124.pdf>. DOI: 10.15862/09ECVN124 (date of access: 25.02.2026).
7. Naidenova Yu.N., Paklina S.N., Parshakov P.A., Teplykh G.V., Cherednikova E.I. The impact of state support on the financial efficiency of small and medium-sized enterprises. *Economic policy*. 2025;20(3):62-95. – URL: <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2025-3-62-95> (date of access: 27.02.2026).
8. Polyatsky D.V. Modern trends in the development of small and medium businesses. *Entrepreneur's Guide*. 2023. T. 16. № 4. P. 31–34. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-31-34> (Accessed: 03.03.2026).
9. Silin M.A., Smirnova O.A. Small and Medium Businesses (SMEs): The Role of SMEs in the Country's Economic Development. *Symbol of Science*. 2024. No. 12-1-1. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/malyy-i-sredniy-biznes-msp-rol-msp-v-ekonomicheskom-razvitii-strany> (Accessed: 15.03.2026).

10. Shichkin I.A., Umnov V.A. Modern trends in the development of small and medium-sized businesses in Russia. EPP. 2025. No. 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-rossii> (date of access: 03/20/2026).

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 24.03.2026; одобрена после рецензирования 30.04.2026; принята к публикации 05.05.2026.

The article was submitted 24.03.2026; approved after reviewing 30.04.2026; accepted for publication 05.05.2026.