



УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ  
Российской академии предпринимательства

# РОЛЬ И МЕСТО ЦИВИЛИЗОВАННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

Научно-практический журнал

Том 24 № 3 2025

Включен в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий,  
рекомендованных ВАК Министерства образования и науки  
Российской Федерации

**Цель журнала** — служить научной площадкой для обсуждения широкого круга вопросов, связанных с эффективным развитием экономики и предпринимательства в России и за рубежом.

**Задачи журнала:**

- публикация результатов научных исследований и практических достижений в области экономики, финансов, менеджмента, социально-культурных аспектов предпринимательства;
- формирование тематических научных площадок для обмена мнениями, предложениями и опытом между учеными из разных регионов России и стран мира;
- содействие молодым ученым в повышении качества их публикаций;
- продвижение и индексирование опубликованных научных работ в ведущих базах цитирования.

**Целевая авторская и читательская аудитория** журнала включает научных работников, преподавателей, предпринимателей, а также студентов, магистров и аспирантов экономических специальностей.

Издается с 2002 г.

Периодичность: 4 выпуска в год

[www.scinotes.ru](http://www.scinotes.ru)

Москва  
2025



SCIENTIFIC NOTES  
of the Russian academy of entrepreneurship

# ROLE AND THE PLACE OF A CIVILIZED ENTREPRENEURSHIP IN ECONOMY OF RUSSIA

Scientific and Practical Journal

Vol. 24 No. 3 2025

Included in the List of the reviewed scientific magazines  
and editions recommended by Highest Certifying Commission  
of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation

**The purpose of the journal** is to serve as a scientific platform for discussion of a wide range of issues related to the effective development of economy and entrepreneurship in Russia and abroad.

**Journal's tasks:**

- Publication of the results of scientific research and practical achievements in the field of economics, finance, management, socio-cultural aspects of entrepreneurship;
- Formation of thematic scientific platforms for exchange of views, proposals and experience between scientists from different regions of Russia and countries of the world;
- Assisting young scientists in improving the quality of their publications;
- Promotion and indexing of published scientific works in leading citation bases.

**The target author and readership of the magazine** includes researchers, teachers, entrepreneurs, as well as students, masters and graduate students of economic specialties.

Published since 2002

Frequency: Quarterly

[www.scinotes.ru](http://www.scinotes.ru)

Moscow  
2025

# Ученые записки Российской академии предпринимательства Uchenye zapiski Rossiiskoi akademii predprinimatel'stva

Научно–практический журнал

## *Главный редактор*

**Акаев Аскар Акаевич** — д.т.н., профессор, иностранный член РАН, главный научный сотрудник, Институт математических исследований сложных систем МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

## *Редакционная коллегия*

### *Заместитель главного редактора*

**Балабанов Владимир Семенович** — д.э.н., профессор, Заслуженный деятель науки Российской Федерации, президент, Российская академия предпринимательства, Москва, Россия

### *Председатель редакционной коллегии*

**Балабанова Анна Владимировна** — д.э.н., профессор, ректор, Российская академия предпринимательства, Москва, Россия

**Ахметов Лерик** — д.э.н., профессор, Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, Москва, Россия

**Бабенкова Светлана Юрьевна** — к.э.н., научный сотрудник, Центр арабских и исламских исследований, Институт востоковедения РАН, Москва, Россия

**Ботавина Римма Николаевна** — д.э.н., профессор, доцент, профессор кафедры «Экономическая теория, мировая экономика, менеджмент и предпринимательство» АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

**Бычкова Светлана Михайловна** — д.э.н., профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ, профессор кафедры «Бухгалтерский учет и статистика» АОУ ВО Ленинградской области «Гатчинский государственный университет», Гатчина, Россия

**Высоцкая Наталия Владимировна** — д.э.н., профессор, профессор кафедры «Экономическая теория и менеджмент», Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

**Гусов Аузби Захарович** — д.э.н., профессор, Российский университет дружбы народов, Москва, Россия

**Кузнецова Елена Ивановна** — д.э.н., профессор, Московский университет МВД РФ, Москва, Россия

**Репкина Ольга Брониславовна** — д.э.н., профессор, Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

**Русавская Алевтина Викторовна** — д.э.н., профессор, Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, Москва, Россия

**Цыганов Александр Андреевич** — д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Ипотечное жилищное кредитование и страхование», Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

**Юденков Юрий Николаевич** — к.э.н., доцент, МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

## *Редакционный совет*

**Власов Анатолий Александрович** — д.ю.н., профессор, действительный член Российской академии юридических наук, профессор кафедры международного частного и гражданского права, МГИМО (Университет) МИД РФ, Москва, Россия

**Корчагин Александр Юрьевич** — д.ю.н., профессор, профессор кафедры криминалистики Кубанского государственного аграрного университета им. И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия

**Порфирьев Борис Николаевич** — академик РАН, д.э.н., профессор, заместитель директора, Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН, Москва, Россия

**Суйц Виктор Паулевич** — д.э.н., профессор, Заслуженный профессор, научный руководитель кафедры учета, анализа и аудита экономического факультета, МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

**Юлдашев Рустем Турсунович** — д.э.н., профессор, академик РАЕН, МГИМО (Университет) МИД РФ, Москва, Россия

**Яковлев Владимир Михайлович** — д.э.н., профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

## Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship

Scientific and Practical Journal

### *Editor-in-Chief*

**Akaev Askar A.** — Doctor of Science (Technique), professor, foreign member of Russian Academy of Sciences, chief researcher, Institute of mathematical researches of difficult systems, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

### *Editorial Board*

#### *Deputy editor-in-chief*

**Balabanov Vladimir S.** — Doctor of Science (Economics), professor, the Honored worker of science of Russian Federation, president, Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

#### *Chairman of editorial board*

**Balabanova Anna V.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Institute of World Civilizations, Moscow, Russia

**Akhmetov Lerik** — Doctor of Science (Economics), Professor, Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow, Russia

**Babenkova Svetlana Yu.** — Candidate of Science (Economics), Research Associate of Center of the Arab and Islamic researches, Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

**Botavina Rimma N.** — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of Economic theory, world economy, management and entrepreneurship Chair of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

**Bychkova Svetlana M.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Honored Worker of Higher School of the Russian Federation, Professor of the Department of Accounting and Statistics, AEI HE of Leningrad Region Gatchina State University, Gatchina, Russia

**Gusov Auzbi Z.** — Doctor of Science (Economics), professor, People's friendship University of Russia, Moscow, Russia

**Kuznecova Elena I.** — Doctor of Science (Economics), professor, Moscow university of Ministry of Internal Affairs of Russian Federation, Moscow, Russia

**Repkina Olga B.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

**Rusavskaya Alevtina V.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow, Russia

**Tsyganov Alexander A.** — Doctor of Science (Economics), Professor, head of Mortgage housing lending and insurance chair, Financial University under the Government of Russian Federation, Moscow, Russia

**Vysotskaya Natalia V.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of Economic Theory and management Chair, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

**Yudakov Yuriy N.** — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of State Policy Chair of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

### *Editorial Council*

**Vlasov Anatoliy A.** — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor, Member of the Russian Academy of Legal Sciences, Professor of the International Private and Civil Law Chair of the Moscow State Institute of International Relations of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (MGIMO), Moscow, Russia

**Korchagin Alexander Yu.** — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor, Professor of Criminalistics Chair of I.T. Trubilina Cuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

**Porfiriev Boris N.** — Doctor of Science (Economics), professor, deputy director, Institute of economic forecasting of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

**Suyts Victor P.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Honored professor, research supervisor of the Account, analysis and audit chair of economics faculty, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

**Yuldashev Rustem T.** — Doctor of Science (Economics), professor, academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Moscow State Institute of International Relations (University), Russian Foreign Ministry, Moscow, Russia

**Yakovlev Vladimir M.** — Doctor of Science (Economics), professor, Russian academy of national economy and public service at the President of Russian Federation, Financial University under the Government of Russian Federation Moscow, Russia

|  |  |
|--|--|
| <b>Свидетельство о регистрации СМИ:</b>                              | ПИ № ФС77-83375 от 03 июня 2022 г.   |
| <b>ISSN:</b>   | 2073-6258  |
| <b>Периодичность:</b>  | 4 выпуска в год  |
| <b>Префикс DOI:</b>  | 10.24182   |
| <b>Подписной индекс<br/>в Объединенном каталоге «Пресса России»:</b> | 38942  |
| <b>Условия распространения материалов:</b>                           | Контент доступен под лицензией<br>Creative Commons Attribution 4.0 License                         |
| <b>Копирайт:</b>   | © Коллектив авторов, 2025<br>© Российская академия предпринимательства,<br>оформление макета, 2025 |
| <b>Учредитель:</b>   | АНО ВО «Российская академия предпринимательства»   |
| <b>Издательство:</b>   | Агентство печати «Наука и образование»   |
| <b>Типография:</b>   | Типография «Канцлер», г. Ярославль   |
| <b>Сайт:</b>   | <a href="http://www.scinotes.ru">www.scinotes.ru</a>   |
| <b>Адрес:</b>  | 109544, г. Москва, ул. Малая Андроньевская, д. 15  |
| <b>E-mail:</b>   | <a href="mailto:Abalabanova@yandex.ru">Abalabanova@yandex.ru</a>                                   |
| <b>Тел.:</b>   | +7(903) 720-47-27  |
| <b>Тираж:</b>  | 100 экз.   |
| <b>Подписано в печать:</b>   | 30.09.2025   |

**Media Registration Certificate:** PI No. 77-83375 dated June 03, 2022

**ISSN:** 2073-6258

**Publication Frequency:** Quarterly

**Prefix DOI:** 10.24182

**Subscription index  
in the United catalog «Press of Russia»:** 38942

**Terms of distribution of materials:** The content is available under a license  
Creative Commons Attribution 4.0 License

**Copyright:** © Group of authors, 2025  
© Russian Academy of Entrepreneurship, layout design, 2025

**Founder:** ANO HE «Russian Academy of Entrepreneurship»

**Publisher:** Press Agency «Science and Education»

**Printing House:** Printing house «Chancler», Yaroslavl

**Web-site:** [www.scinotes.ru](http://www.scinotes.ru)

**Postal address:** 15 Malaya Andronevskaya str., Moscow, 109544

**E-mail:** [Abalabanova@yandex.ru](mailto:Abalabanova@yandex.ru)

**Tel.:** +7(903) 720-47-27

**Signed to the print:** 30.09.2025

## Содержание

### ФИНАНСЫ, КРЕДИТ И СТРАХОВАНИЕ

|  |           |
|--|-----------|
| Научная статья   |           |
| <b>Некоторые теоретические аспекты противодействия легализации (отмыванию) незаконных доходов, полученных преступным путем .....</b> | <b>11</b> |
| В. П. Жуков  |           |
| Научная статья   |           |
| <b>Перспективы рынка высокодоходных облигаций .....</b>  | <b>18</b> |
| Н. А. Забелин  |           |
| Научная статья   |           |
| <b>Специфика деятельности эмитентов и инвесторов на рынке облигаций третьего уровня листинга .....</b>                               | <b>24</b> |
| П. А. Комаров  |           |
| Научная статья   |           |
| <b>Рынок облигаций третьего эшелона в условиях жесткой денежно-кредитной политики .....</b>  | <b>30</b> |
| А. И. Лахтикова  |           |
| Научная статья   |           |
| <b>Бюджетирование как основной инструмент управленческого учета .....</b>  | <b>38</b> |
| В. И. Меньшикова, О. Ю. Добина   |           |
| Обзорная статья  |           |
| <b>Финансовые стратегии российских корпораций в условиях санкций (на примере АО «Газпромбанк») .....</b>                             | <b>45</b> |
| А. Д. Некрасов   |           |

### ОТРАСЛЕВОЙ СЕКТОР КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ РОССИИ

|   |           |
|---|-----------|
| Научная статья  |           |
| <b>Показатели для постановки целей линейному персоналу ресторанов быстрого обслуживания .....</b>                   | <b>51</b> |
| Р. Н. Ахмедшин  |           |
| Обзорная статья   |           |
| <b>Переход компаний к инновационному менеджменту как драйверу повышения стабильного состояния организаций .....</b> | <b>58</b> |
| А. К. Кудрин, В. И. Хабаров   |           |
| Обзорная статья   |           |
| <b>Практики обучения и мотивации персонала в сетевых ресторанах .....</b>   | <b>68</b> |
| З. Х. Насурлов  |           |

### МАЛОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

|  |           |
|--|-----------|
| Научная статья   |           |
| <b>Электронный документооборот: современный взгляд малого бизнеса на управление предприятием .....</b> | <b>75</b> |
| Д. М. Баженов, А. С. Лукин, Т. А. Шпилькина, Н. Н. Филимонова, Л. С. Артамонова                        |           |

Научная статья

- Структура неформального предпринимательства для интеграции неформального сектора в экономику Муниципалитета округа Табо Мофуцаниян в Южной Африке** ..... 87  
Ф. П. Мотамаха, К. Сибанда

Научная статья

- Особенности формирования системы управления рисками для субъектов малого предпринимательства** ..... 101  
Е. А. Наумова, А. М. Тюрин

## **СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Научная статья

- Оценка необходимости привлечения работников-экспатов на российских предприятиях в условиях санкций** ..... 108  
Хасан Хдер

## Content

### FINANCE, CREDIT, INSURANCE

|   |                  |    |
|---|------------------|----|
|   | Original article |    |
| <b>Some theoretical aspects of combating the legalization (laundering) of illegal proceeds from crime .....</b>                   |                  | 11 |
| V. P. Zhukov  |                  |    |
|   | Original article |    |
| <b>Prospects of the high-yield bond market .....</b>  |                  | 18 |
| N. A. Zabelin   |                  |    |
|   | Original article |    |
| <b>The specifics of issuers' and investors' activities in the third-tier bond market .....</b>                                    |                  | 24 |
| P. A. Komarov   |                  |    |
|   | Original article |    |
| <b>The third-tier bond market in the context of tight monetary policy .....</b>   |                  | 30 |
| A. I. Lakhtikova  |                  |    |
|   | Original article |    |
| <b>Budgeting as the main management accounting tool .....</b>   |                  | 38 |
| V. I. Menshchikova, O. Y. Dobina  |                  |    |
|   | Review article   |    |
| <b>Financial strategies of Russian corporations under the conditions of sanctions (on the example of JSC «Gazprombank») .....</b> |                  | 45 |
| A. D. Nekrasov  |                  |    |

### INDUSTRY SECTOR AS THE BASIS OF THE RUSSIAN ECONOMY

|   |                  |    |
|---|------------------|----|
|   | Original article |    |
| <b>Prospects of the high-yield bond market</b>  |                  |    |
| <b>Metrics for setting goals for fast-food line staff .....</b>   |                  | 51 |
| R. N. Akhmedshin  |                  |    |
|   | Review article   |    |
| <b>The transition of companies to innovative management as a driver for improving the stable state of organizations .....</b> |                  | 58 |
| A. K. Kudrin, V. I. Habarov   |                  |    |
|   | Review article   |    |
| <b>Staff Training and Motivation Practices in Chain Restaurants .....</b>   |                  | 68 |
| Z. Kh. Nasurloev  |                  |    |

### SMALL BUSINESS

|   |                  |    |
|---|------------------|----|
|   | Original article |    |
| <b>Electronic document management: a modern view from small business on enterprise management .....</b> |                  | 75 |
| D. M. Bazhenov, A. S. Lukin, T. A. Shpilkina, N. N. Filimonova, L. S. Artamonova                        |                  |    |
|   | Original article |    |

**Informal Entrepreneurship Framework for Formalising the informal sector  
at Thabo Mofutsanyane District Municipality in South Africa ..... 87**  
F. P. Mothamaha, K. Sibanda

Original article

**Features of the formation of a risk management system  
for small business entities ..... 101**  
E. A. Naumova, A. M. Tyurin

**SOCIO-CULTURAL ASPECTS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY**

Original article

**Assessment of the need to attract expat workers  
at Russian enterprises under sanctions ..... 108**  
Hasan Hder

# ФИНАНСЫ, КРЕДИТ И СТРАХОВАНИЕ / FINANCE, CREDIT, INSURANCE

DOI 10.24182/2073-6258-2025-24-3-11-17



Научная статья / Original article  
УДК 336.74

## Некоторые теоретические аспекты противодействия легализации (отмыванию) незаконных доходов, полученных преступным путем

**В. П. Жуков**

*аспирант*

*Международный институт информатизации и государственного управления им. П.А. Столыпина,  
Москва, Россия  
[2024082801@miigu.ru](mailto:2024082801@miigu.ru)*

**Аннотация:** Противодействие легализации денежных средств — это не просто приоритетная задача, а критически важное условие для обеспечения экономической безопасности государства. В условиях глобализации и интеграции мировых финансовых систем подобные деяния представляют собой реальную угрозу стабильности и процветанию страны. Преступные доходы, легализованные через сложные схемы и финансовые махинации, проникают в легальную экономику, нарушая естественные рыночные механизмы и подрывая доверие граждан к государственным институтам. Это приводит к углублению социального неравенства, поскольку законопослушные участники рынка оказываются в неравных условиях с теми, кто получил свои доходы незаконным путем.

**Ключевые слова:** отмывание денежных средств, легализация активов, незаконные средства, преступная деятельность.

**Для цитирования:** Жуков В.П. Некоторые теоретические аспекты противодействия легализации (отмыванию) незаконных доходов, полученных преступным путем. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 11–17. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-11-17>.

## Some theoretical aspects of combating the legalization (laundering) of illegal proceeds from crime

**V. P. Zhukov**

*Postgraduate Student*

*Stolypin International Institute of Informatization and Public Administration,  
Moscow, Russia  
[2024082801@miigu.ru](mailto:2024082801@miigu.ru)*

**Abstract:** Combating money laundering is not just a priority task, but a critical condition for ensuring the economic security of the state. In the context of globalization and integration of world financial systems, such actions pose a real threat to the stability and prosperity of the country. Criminal proceeds, legalized through complex schemes and financial fraud, penetrate the legal economy, disrupting natural market mechanisms and undermining citizens' trust in state institutions. This leads to deepening social inequality, since law-abiding market participants find themselves in unequal conditions with those who received their income illegally.

**Keywords:** money laundering, asset legalization, illegal funds, criminal activity.

**For citation:** Zhukov V.P. Some theoretical aspects of combating the legalization (laundering) of illegal proceeds from crime. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 11–17. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-11-17>.

© Жуков В. П., 2025  
© Zhukov V. P., 2025

Легализация, также известная как отмывание денег, представляет собой сложный процесс интеграции незаконно полученных средств в легальную экономику с целью создания видимости их законного происхождения. Этот процесс включает множество действий, направленных на сокрытие источника средств, маскировку их перемещения через финансовые системы и финальную «очистку» через инвестиции в легальные активы. Легализация может осуществляться как через традиционные финансовые институты, так и с использованием современных технологий, таких как криптовалюты и блокчейн.

По оценкам Организации Объединенных Наций (далее — ООН), ежегодный объем отмытых средств достигает 2–5% мирового валового внутреннего продукта (далее — ВВП), что равноценно 1,6–4 трлн. долл. Это создает серьезную угрозу стабильности глобальных финансовых рынков, подрывая доверие к финансовой системе и способствуя росту теневой экономики<sup>1</sup>.

Проблема отмывания денег представляет собой серьезную угрозу глобального масштаба, затрагивающую различные сферы общественной жизни. Рассмотрим ключевые аспекты этой проблемы.

Во-первых, существует прямая связь с организованной преступностью. Процессы легализации незаконных доходов обеспечивают финансовую базу для таких опасных видов деятельности, как наркобизнес, незаконный оборот оружия, коррупционные схемы, террористическая деятельность и торговля людьми. Согласно исследованиям Europol, около 65% доходов европейских преступных группировок легализуются через операции с недвижимостью, сеть подконтрольных предприятий и офшорные юрисдикции.<sup>2</sup>

Во-вторых, отмечаются значительные экономические риски. Внедрение незаконных средств в легальный экономический оборот нарушает рыночные механизмы. Преступные структуры, используя неучтенные финансовые ресурсы, искусственно занижают цены, создавая недобросовестную конкуренцию. Как показали исследования FATF, в строительном секторе Дубая до 30% государственных контрактов получают компании, связанные с отмыванием денег, что подрывает основы частного предпринимательства и способствует коррупции<sup>3</sup>.

В-третьих, наблюдается глобализация схем отмывания. Современные преступные сети активно используют международные офшорные зоны, криптовалютные платформы и трансграничные банковские операции.

Ярким примером стала история с Danske Bank, где через эстонский филиал было проведено 230 млрд. долл. сомнительных операций клиентов из России и СНГ, что продемонстрировало уязвимость международной финансовой системы.

Банковские операции остаются одним из ключевых инструментов легализации преступных доходов, несмотря на усиление контроля со стороны регуляторов. Преступники используют как традиционные методы, так и инновационные схемы, адаптируясь к изменениям в законодательстве.

Например, «QIWI» Банк — «финтех-гигант» попал под санкции ЕС и США в сентябре 2023 года за систематический обход ограничений и обслуживание сомнительных операций. Ситуация достигла критической точки 21 февраля 2024 года, когда Банк России (далее — ЦБ) окончательно отозвал у банка лицензию из-за грубых нарушений в сфере противодействия отмыванию денег и финансированию терроризма, а также несоблюдения санкционного режима<sup>4</sup>.

Стоит отметить, что банк годами создавал сложные схемы для обхода санкций. Основным инструментом стали P2P-платформы, через которые осуществлялись переводы в долларах и евро для клиентов из Ирана и Северной Кореи. Эти операции проводились через анонимные электронные кошельки и за два года в период с 2022 по 2023 гг. достигли объема 1,2 млрд. долл. Особую

<sup>1</sup> Источник: сайт АО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ». сайт. URL. <https://www.rbc.ru/economics/14/10/2024/6708f9d49a794794dd23514c> (дата обращения: 20.07.2025).

<sup>2</sup> Источник: сайт <https://www.europol.europa.eu/crime-areas-and-statistics/empact>.

<sup>3</sup> Источник: сайт. — URL. <https://www.arabianbusiness.com/industries/real-estate/dubai-real-estate-how-uae-fatf-grey-list-boost-is-driving-investments-and-affordable-property-is-set-to-boom> (дата обращения: 20.07.2025).

<sup>4</sup> Источник: сайт ЦБ РФ URL. [https://cbr.ru/press/pr/?file=638441030839855571BANK\\_SECTOR.htm](https://cbr.ru/press/pr/?file=638441030839855571BANK_SECTOR.htm).

тревогу у ЦБ РФ и органов исполнительной власти (далее — ФОИВ) вызвали массовые транзакции между физическими лицами и микробизнесом без должной проверки — например, «зарплатные проекты» для нелегальных мигрантов<sup>5</sup>.

Отдельного внимания заслуживает криптовалютная схема банка. Через дочерний сервис «QIWI Crypto» клиенты могли конвертировать рубли в USDT с последующим выводом средств в банки ОАЭ и Турции. Эти операции тщательно документировались аналитиками Crystal Blockchain, что впоследствии стало важным доказательством для ЦБ РФ. Экономический ущерб включал 45 млрд. рублей компенсаций вкладчикам через агентство по страхованию вкладов (далее «АСВ») и заморозку 150 млн. долл. активов в Европе. Технические санкции привели к отключению от международных платежных систем и потере 30% клиентской базы. Регуляторные меры начались еще в октябре 2023 года с введения временной администрации и требования увеличить резервы, а завершились полным отзывом лицензии.

Также примером является Коммерческий банк «Траст Капитал Банк», который входил в тридцатку крупнейших российских банков по объему активов, лишился лицензии 21 декабря 2022 года (приказ ЦБ РФ № ОД-1043). Причиной стали системные нарушения, в том числе в сфере противодействия отмыванию денег<sup>6</sup>.

Расследование выявило несколько незаконных схем, которые банк использовал годами. Основной проблемой стали фиктивные кредиты — банк выдавал миллиарды рублей компаниям-однодневкам, даже не проверяя их реальных владельцев. Общая сумма таких сомнительных займов составила 58 млрд рублей по данным Центробанка. Другой популярной схемой было обналичивание денег через подставных индивидуальных предпринимателей. Средства сначала переводились на счета физлиц, а затем снимались наличными, особенно активно это происходило в таких регионах, как Республика Дагестан и Чеченская Республика.

Особенное внимание ЦБ РФ и Росфинмониторинга привлекли международные операции банка. Деньги выводились за рубеж по сложной цепочке: сначала переводились в кипрские компании, затем в люксембургские структуры, а в итоге использовались для покупки элитной недвижимости в Европе.

Последствия отзыва лицензии оказались серьезными. Вкладчики банка потеряли 230 млрд рублей, хотя часть этих средств была компенсирована через систему АСВ. Отметим, что этот случай значительно подорвал доверие к российскому банковскому сектору в целом<sup>7</sup>.

Поэтому, со стороны регуляторов реакция была жесткой. Центробанк существенно усилил проверки для всех кредитных организаций с иностранным участием, введя дополнительные меры контроля за подозрительными операциями.

Третьим примером является Банк «Восточный», который попал под санкции США в 2021 году за систематическое обслуживание клиентов, связанных с российским военно-промышленным комплексом. Расследование показало, что банк сознательно проводил платежные операции для компаний, включенных в санкционный список SDN (Specially Designated Nationals), что прямо нарушало международные финансовые ограничения<sup>8</sup>.

Повышенный интерес регуляторов вызвала активность банка в сфере криптовалютных операций. Согласно данным аналитиков Chainalysis за 2023 год, банк организовал схему конвертации российских рублей в стейблкоин USDT через сеть аффилированных криптовалютных обменников. Эта схема позволяла обходить санкционные ограничения и выводить средства в международную финансовую систему.

---

<sup>5</sup> Источник: сайт. АО «Forbes». сайт. URL. <https://www.forbes.ru/finansy/495495-rossiane-snova-stolknulis-s-ogranicheniami-na-kriptobirzah-cto-delat> (дата обращения: 01.08.2025).

<sup>6</sup> Санкции США в отношении России в феврале — марте 2022 г. (по состоянию на 18 марта 2022 г.) сайт. — URL [https://cbr.ru/press/pr/?file=13052015\\_085327ik2015-05-13T08\\_50\\_49.htm](https://cbr.ru/press/pr/?file=13052015_085327ik2015-05-13T08_50_49.htm).

<sup>7</sup> Источник: сайт. ОАО «Финам». сайт. URL. <https://www.finam.ru/publications/item/bank-rossii-otozval-licenzii-uplato-banka-stroiykombanka-i-trast-kapital-banka-20150513-091350/> (дата обращения: 01.08.2025).

<sup>8</sup> [https://home.treasury.gov/system/files/126/russia\\_directive\\_1a.pdf](https://home.treasury.gov/system/files/126/russia_directive_1a.pdf).

С точки зрения репутации банк был включен в черные списки как ЕС, так и США, что фактически отрезало его от международной финансовой системы. Финансовые потери составили около 340 млн. долл. замороженных активов в зарубежных юрисдикциях. Эти меры значительно ограничили операционные возможности банка и подорвали доверие к нему со стороны как корпоративных, так и частных клиентов<sup>9</sup>.

Данный случай также демонстрирует, как международные санкции могут повлиять на деятельность финансовых институтов, особенно когда систематически нарушается санкционный режим. Санкции против «Восточного» банка стали частью более широкой кампании по ограничению доступа российских компаний к международной финансовой системе, особенно тех, кто связан с оборонным сектором.

Анализ каналов финансирования незаконной деятельности выявляет три основных направления. Наиболее распространенным методом остаются неформальные системы денежных переводов, в частности «Золотая корона», через которую в 2023 году осуществлялось 23% подозрительных операций на Северном Кавказе. Параллельно система «Контакт» активно использовалась для трансграничных переводов в «серые» юрисдикции, включая Армению и Киргизию, под прикрытием гуманитарных переводов. Характерными признаками таких операций выступали множественные микроплатежи в диапазоне 5–15 тысяч рублей от различных отправителей на единый реквизит, при этом в 89% случаев, согласно статистике ЦБ РФ, полностью отсутствует документальное обоснование целей платежа<sup>10</sup>.

Криптовалютные p2p-платформы формируют второй значимый канал финансирования, где особой популярностью пользуется схема конвертации рублей в стейблкоин USDT через Binance P2P с последующей переброской средств в анонимные кошельки Wasabi и Samourai. Тревожной тенденцией стало использование NFT-технологий для сбора средств, что подтверждает кейс с аукционом «Мученики джихада» в даркнете в 2023 году. Согласно отчету Chainalysis за 2024 год, российские p2p-биржи задействованы в 37% криптовалютных операций, связанных с финансированием терроризма<sup>11</sup>.

Особую проблему представляет злоупотребление статусом некоммерческих организаций, особенно в таких регионах как Республика Дагестан, у которого 42% подозрительных НКО, Чеченская Республика 29% и Карачаево-Черкесия 18%. Ярким примером стала деятельность махачкалинской организации «Рука помощи», перечислившей под видом гуманитарной помощи 67 млн. руб. в Сирию, при этом последующие расследования установили, что 90% этих средств было направлено на приобретение военного снаряжения. Стоит отметить, что эти данные свидетельствуют о необходимости кардинального пересмотра системы контроля за деятельностью НКО и трансграничными переводами.<sup>12</sup>

В 2023–2024 годах были внесены существенные изменения в законодательство, направленные на усиление контроля за подозрительными финансовыми операциями. Поправки к закону 115-ФЗ ужесточили требования к идентификации бенефициаров, снизив порог обязательной проверки с 600 тыс. до 100 тыс. рублей. Также введены новые ограничения для некоммерческих организаций — теперь НКО, включенные в «красный список» Минюста, не могут открывать счета без специального разрешения ФСБ.

Дополнительные меры контроля введены Приказом Росфинмониторинга № 543, который обязал финансовые учреждения осуществлять ежечасный мониторинг транзакций в ряд «серых»

<sup>9</sup> Источник: сайт. Сетевое издание «Интерфакс-Россия». сайт. — URL. <https://www.interfax-russia.ru/view/novye-chernye-spiski> (дата обращения: 29.07.2025).

<sup>10</sup> Стоит отметить, что в данный момент платежная система контакт в России более не работает. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://brobank.ru/chto-takoe-contact/>.

<sup>11</sup> Группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (FATF) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.fatf-gafi.org/>. 20.02.2025.

<sup>12</sup> Тихонов И.А. Создание Федеральной службы по финансовому мониторингу: исторический аспект [Электронный ресурс] / И.А. Тихонов, Н.А. Максянова. Вопросы российской юстиции: электрон, науч. журн. 2023. № 24. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/>. 27.02.2025.

юрисдикций, включая Армению, Турцию и ОАЭ, с предоставлением соответствующих отчетов. Эти меры призваны затруднить отмывание денег и финансирование незаконной деятельности через зарубежные каналы.

Однако, система выявления подозрительных операций по-прежнему сталкивается с серьезными проблемами. Сложность связана с микроплатежами — анализ показывает, что 73% операций, связанных с финансированием терроризма, осуществляются суммами менее 50 тыс. рублей. Такие транзакции часто остаются вне поля зрения автоматизированных AML-систем, что создает существенную дыру в финансовом контроле<sup>13</sup>.

Интеграция банковских систем с правоохранительными органами позволяет быстро реагировать на угрозы, но для их предотвращения необходим более детальный анализ поведения клиентов.

Следующим шагом становится использование геолокационного анализа и биометрической верификации в режиме реального времени. Стоит отметить, что эти инструменты дополняют прямой обмен данными с ФСБ и МВД, автоматически выявляя аномалии, такие как транзакции из зон конфликта, которые не соответствуют биометрическим данным клиента.

Такой подход не только снижает нагрузку на правоохранительные органы, но и предотвращает возможность отмывания средств на этапе попытки операции.

Современные системы финансового контроля все еще сталкиваются с серьезными проблемами. Например, несмотря на доступность геолокационных и биометрических данных, банки продолжают проверять подозрительные операции вручную — как показывает практика, это может занимать до 24 часов. Яркий пример — случай в Т-Банке, где перевод 12 миллионов рублей в Сирию заблокировали только через 18 часов, хотя риски были очевидны сразу<sup>14</sup>.

На основании некоторых выводов предлагается комплекс экономико-правовых и технологических мер для поэтапного внедрения в ближайшие 3–5 лет. Реализация этих мер позволит достичь значимых результатов: в экономическом блоке ожидается сокращение теневого оборота на 18–24% к 2027 году с параллельным увеличением налоговых поступлений. В сфере безопасности повышенное внимание уделено минимизации рисков финансирования терроризма через банковские учреждения Северного Кавказа. Не менее важным представляется восстановление международной репутации — выход из «зоны риска» FATF и возвращение доверия иностранных инвесторов к российской финансовой системе. Предложенные решения носят системный характер и требуют координации между регуляторами, банковским сектором и правоохранительными органами.

Пошаговый план для Регулятора, ФОИВов, других экономических субъектов представлен в таблице 1.

Таблица 1

Пошаговый план для Регулятора, ФОИВов, других экономических субъектов<sup>15</sup>

| п/п | Этап  | Меры  | Срок, г.  | Ответственные                     |
|-----|---|---|-----------|-----------------------------------|
| 1   | Создание единой блокчейн-платформы            | Разработка национального DLT-реестра транзакций с доступом для банков, ФНС, ФСБ   | 2025–2026 | ЦБ РФ, Росфинмониторинг, Минцифры |
| 2   | Ужесточение контроля за региональными банками | - обязательный AI-мониторинг для банков с долей наличных операций более 25%;<br>- ежеквартальные проверки банков в СКФО и приграничных регионах | 2025      | ЦБ РФ, ФСБ                        |

<sup>13</sup> Смирнов М.А. Вопросы противодействия легализации (отмыванию) денежных средств или иного имущества, приобретенных другим лицом преступным путем [Текст] / М.А. Смирнов. Вестн. Марийс. гос. ун-та. Сер. Исторические науки. Юридические науки. 2023. № 2. С. 157–162.

<sup>14</sup> Режим доступа: <https://spbvedomosti.ru/news/gorod/finansovaya-gigiena-v-epokhu-sbp-kak-izbezhat-blokirovki-za-perevod-deneg/>.

<sup>15</sup> Разработано автором.

Продолжение таблицы 1

| п/п | Этап  | Меры  | Срок, г.  | Ответственные                               |
|-----|---|---|-----------|---|
| 3   | Интеграция смеждународными базами           | Подключение к FIU.net (ЕС) и Interpol (I-Checkit) для отслеживания транзграничных потоков                     | 2026      | Росфинмониторинг, МИД                       |
| 4   | Обязательные смарт-контракты для госзакупок | Автоматическая блокировка тендеров с офшорными бенефициарами через алгоритмы FATF                             | 2027      | ФАС, Минфин                                 |
| 5   | Реформа обучения кадров                     | - курсы по блокчейн-аналитике для сотрудников ЦБ;<br>- создание «цифрового омбудсмена» для спорных блокировок | 2025–2026 | ЦБ РФ, Вузы с экономической направленностью |

Реализация рекомендаций позволит РФ не только минимизировать текущие риски противодействия отмыванию денег и финансированию терроризма, но и занять лидирующую позицию в цифровом регулировании финансовых преступлений к 2030 году.

#### Список литературы

1. Бадраа Н. Финансовые преступления и противодействие отмыванию денег: исследование механизмов соблюдения и глобальных нормативных стандартов. В сборнике: Проблемы современной уголовной политики. Материалы Международной научно-практической конференции. Иркутск, 2024. С. 150–154.
2. Балабанова А.В. Факторы экономического роста. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2017. Т. 16. № 3. С. 9–27.
3. Бегичев М.М., Власов А.В., Автомонова К.Ю. Теневая экономика в контексте угроз экономической безопасности государства. Путеводитель предпринимателя. 2022. Т. 15. № 2. С. 44–50.
4. Гриненко А.В., Коляда А.В., Хорьяков С.Н. Противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем: уголовно-правовые, уголовно-процессуальные и криминалистические аспекты. Москва, 2022.
5. Иванов П.И. Противодействие отмыванию денежных средств, полученных преступным путем: опыт объединенных арабских эмиратов. Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России. 2023. № 2 (72). С. 37–40.
6. Кашеев Д.В. Противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных от преступлений коррупционной направленности. Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14. № 1.
7. Смирнов М.А. Вопросы противодействия легализации (отмыванию) денежных средств или иного имущества, приобретенных другим лицом преступным путем [Текст] / М.А. Смирнов. Вестн. Марийс. гос. ун-та. Сер. Исторические науки. Юридические науки. 2023.
8. Шестак В.А., Цыплакова А.Д. Противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем: международно-правовой аспект. Вестник Университета прокуратуры Российской Федерации. 2023. № 4 (96). С. 117–122.
9. Чупрова А.Ю. Противодействие отмыванию денег и финансированию терроризма, обусловленное развитием рынка криптовалют. На страже экономики. 2022. № 2 (21). С. 87–95.

#### References

1. Badraa N. Financial Crimes and Anti-Money Laundering: A Study of Compliance Mechanisms and Global Regulatory Standards. In the collection: Problems of modern criminal policy. Materials of the International Scientific and Practical Conference. Irkutsk, 2024. S. 150–154.
2. Balabanova A.V. Economic growth factors. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2017. T. 16. № 3. S. 9–27.
3. Begichev M.M., Vlasov A.V., Avtomonova K. Yu. Shadow economy in the context of threats to the economic security of the state. Entrepreneur's guide. 2022. Vol. 15. № 2. S. 44–50.

4. Grinenko A.V., Kolyada A.V., Khoryakov S.N. Counteraction to legalization (laundering) of proceeds from crime: criminal law, criminal procedure and forensic aspects. Moscow, 2022.
5. Ivanov P.I. Countering money laundering: the experience of the United Arab Emirates. Bulletin of the Kaliningrad branch of the St. Petersburg university Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation. 2023. № 2 (72). S. 37–40.
6. D.V. Kashcheev. Countering legalization (laundering) of proceeds from corruption crimes.
7. Bulletin of Eurasian Science. 2022. Т. 14. № 1. Smirnov M.A. Issues of counteracting the legalization (laundering) of funds or other property acquired by another person by criminal means [Text ] / M.A. Smirnov. Vestn. Marijs. state university. Ser. Historical sciences. Legal sciences. 2023.
8. Shestak V.A., Tsyplakova A.D. Counteraction to legalization (laundering) of proceeds from crime: international legal aspect. Bulletin of the University of the Prosecutor's Office of the Russian Federation. 2023. № 4 (96). S. 117–122.
9. Chuprova A.Yu. Countering money laundering and terrorist financing due to the development of the cryptocurrency market. On guard of the economy. 2022. № 2 (21). S. 87–95.

*Статья поступила в редакцию 01.08.2025; одобрена после рецензирования 20.08.2025; принята к публикации 02.09.2025.*

*The article was submitted 01.08.2025; approved after reviewing 20.08.2025; accepted for publication 02.09.2025.*



## Перспективы рынка высокодоходных облигаций

**Н. А. Забелин**

*студент*

*Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Москва, Россия  
[221265@edu.fa.ru](mailto:221265@edu.fa.ru)*

Научный руководитель

**Ж. Н. Тропина**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Москва, Россия  
[ZNTropina@fa.ru](mailto:ZNTropina@fa.ru)*

**Аннотация:** В работе рассматриваются возможные перспективы развития российского рынка высокодоходных облигаций, также затрагиваются отдельные вопросы, связанные с функционированием компаний малого и среднего бизнеса. Изучение вопроса перспектив рынка, было проведено в разрезе сценариев макроэкономического развития, предложенных Центральным банком Российской Федерации. Также в статье уделяется внимание основным конкурентам высокодоходных облигаций в нише инструментов финансирования малого бизнеса, в том числе цифровым финансовым активам.

**Ключевые слова:** высокодоходные облигации, долговое финансирование, макроэкономический прогноз, малое и среднее предпринимательство.

**Для цитирования:** Забелин Н.А. Перспективы рынка высокодоходных облигаций. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 18–23. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-18-23>.

## Prospects of the high-yield bond market

**N. A. Zabelin**

*student*

*Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russia  
[221265@edu.fa.ru](mailto:221265@edu.fa.ru)*

Scientific Supervisor

**Zh. N. Tropina**

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

*Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russia  
[ZNTropina@fa.ru](mailto:ZNTropina@fa.ru)*

**Abstract:** The paper examines the possible prospects for the development of the Russian high-yield bond market, and also addresses certain issues related to the functioning of small and medium-sized businesses. The study of the market prospects was conducted in the context of the scenarios of macroeconomic development proposed by the Central Bank of the Russian Federation. The article also focuses on the main competitors of high-yield bonds in the niche of small business financing instruments, including digital financial assets.

**Keywords:** high-yield bonds, debt financing, macroeconomic forecast, small and medium-sized enterprises.

**For citation:** Zabelin N.A. Prospects of the high-yield bond market. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 18–23. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-18-23>.

Рынок облигаций в целом и такая его составляющая, как сегмент высокодоходных облигаций (ВДО), в настоящее время в значительной мере обеспечивают поступление денежных средств в российские бизнес-структуры. Текущие фискальные и монетарные изменения (в части денежно-кредитной политики Центрального Банка Российской Федерации, бюджетной политики), макропруденциальные изменения и эволюция инструментов финансового рынка (например, появление новых долговых инструментов) ставят новые задачи перед как перед рынком долговых инструментов (переход на облигации с плавающей ставкой, расширение спредов из-за роста ключевой ставки и др.), так и перед сегментом ВДО, а также перед основными эмитентами ВДО — субъектами малого и среднего предпринимательства (МСП).<sup>1</sup> Одной из серьезных проблем для рынка ВДО является высокая ключевая ставка, снижение которой с 21% проходит достаточно медленно<sup>2</sup>, это негативно влияет на эмитентов облигаций третьего эшелона, так как вынуждает их повышать ставки доходности.

Высокие ставки на денежном рынке негативно воздействуют на способность к успешному заимствованию субъектов малого и среднего бизнеса — основных эмитентов ВДО. Рост ставок доходности увеличивает риск неплатёжеспособности эмитента, затрудняет доступ эмитента к банковским кредитам при рефинансировании, повышает вероятность дефолта. Однако повышение ставок является необходимостью, так как в противном случае инвесторы будут искать либо более доходные долговые инструменты со схожим уровнем риска, либо менее рискованные инструменты со схожей доходностью. Кроме того, преимущественно ВДО выпускают эмитенты с низким кредитным рейтингом.<sup>3</sup> Согласно Обзору финансовых инструментов Департамента исследования и прогнозирования Центрального банка за 2024 год, «эмитентам из категорий более низкого кредитного качества сложнее стало привлекать средства на рынке...».<sup>4</sup>

В текущих условиях эмитенты ВДО действительно подвержены рискам, а случаи дефолта учащаются. Частота упоминания ВДО в аналитических документах, публикуемых Банком России, падает, что свидетельствует о снижении релевантности этого инструмента финансового рынка в принципе (в Обзоре финансовых инструментов за 2023 год ВДО упоминаются 37 раз, а в Обзоре финансовых инструментов за 2024 год — 1 раз). Одновременно с этим происходят и противоположные процессы, связанные с программами государственной поддержки предприятий малого и среднего бизнеса. Меры, принятые АО «МСП Банк» (МСП Банк) и Московской Биржей, а именно: якорные инвестиции до 50% от объёма выпуска, снижение стоимости обслуживания долга, возможность включения облигаций в Сектор Роста Московской Биржи<sup>5</sup> и другие демонстрируют, что государство заинтересовано в сохранении выпуска облигаций малыми и средними предприятиями для финансирования бизнеса.

Рынок долговых обязательств в последние годы сталкивается с конкуренцией со стороны инновационного финансового продукта — цифровых финансовых активов (далее ЦФА). Объём выпусков цифровых финансовых активов (ЦФА) в 2023 г. — I квартале 2024 г. составил 88,2 млрд. руб. (рис. 1), а за первые 9 месяцев 2024 г. — более 300 млрд. руб.<sup>6</sup> Этот показатель значительно меньше, чем объём выпуска корпоративных облигаций в целом (23,9 триллионов рублей в 2023 году).<sup>7</sup> Одна-

<sup>1</sup> Новиков Ю., Кузнецов А., Фаталиев А., Соколов Р., Александров Д. Год кардинальных изменений ожиданий и настроений участников рынка. *Sbonds Review*. 2024. № 1. С. 28–37.

<sup>2</sup> Резюме обсуждения ключевой ставки. Банк России. URL: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/172567/summary\\_key\\_rate\\_260220.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/172567/summary_key_rate_260220.pdf). — Текст: электронный.

<sup>3</sup> Комментарий к среднесрочному прогнозу Банка России. Банк России. URL: [http://www.cbr.ru/Content/Document/File/172537/comment\\_26022025.pdf](http://www.cbr.ru/Content/Document/File/172537/comment_26022025.pdf). — Текст: электронный.

<sup>4</sup> 2023 год. Обзор финансовых инструментов / Центральный банк Российской Федерации. — М.: Банк России, 2024. 31 с. — URL: [https://www.cbr.ru/collection/collection/file/48944/fi\\_review\\_2023.pdf](https://www.cbr.ru/collection/collection/file/48944/fi_review_2023.pdf) — Текст: электронный.

<sup>5</sup> Сектор Роста. MOEX Московская Биржа. URL: <https://www.moex.com/s2151> — Текст: электронный.

<sup>6</sup> Веролайн А., Кашицын П., Булгаков М. Рынок цифровых финансовых активов: рывок к триллиону [https://gaexpert.ru/researches/digital\\_fin\\_market\\_2024](https://gaexpert.ru/researches/digital_fin_market_2024). — Текст: электронный.

<sup>7</sup> Обзор рисков финансовых рынков. Информационно-аналитический материал / Центральный банк Российской Федерации. — М.: Банк России, 2024. 13 с. — URL: [https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/47748/ORFR\\_2023-12.pdf](https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/47748/ORFR_2023-12.pdf) — Текст: электронный.

ко, по результатам сравнения с объёмом краудлендинга (финансирование проектов малого и среднего бизнеса, физических и юридических лиц, при котором инвесторы получают процентный доход) МСП в 2023 году (27,5 миллиардов рублей)<sup>8</sup> можно говорить о том, что ЦФА становятся более привлекательными, чем облигации. При наблюдаемой тенденции к увеличению объёма ЦФА на рынке финансовых продуктов эмитентам ВДО могут угрожать риски сокращения, либо потери спроса на облигации и, соответственно, снижения объёмов финансирования.

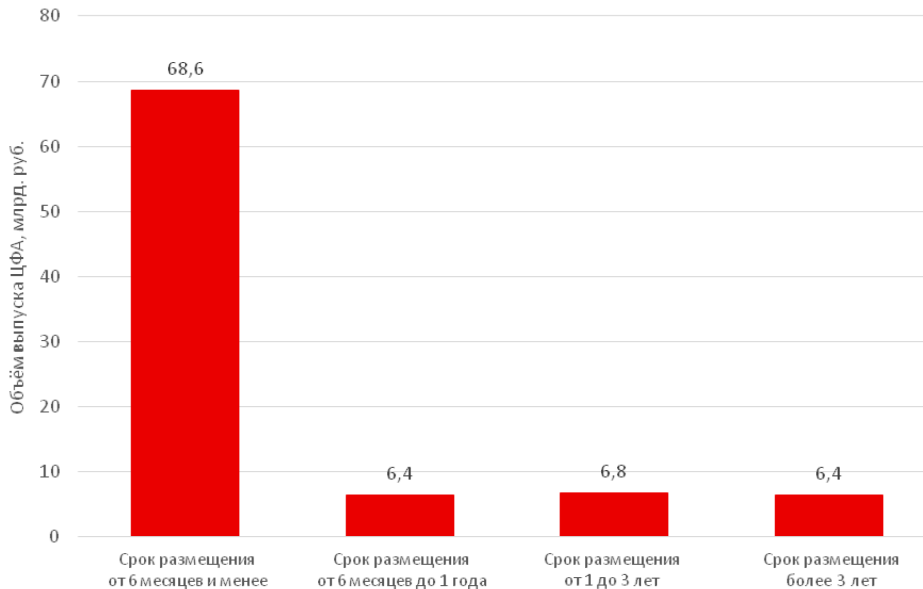


Рис. 1. Объем выпусков ЦФА в 2023 г. — I квартале 2024 г.<sup>9</sup>

Основные тенденции на рынке облигаций третьего эшелона: сокращение спроса, нестабильная экономическая обстановка — вынуждает институциональных инвесторов переходить на рынки ОФЗ и облигаций первого и второго эшелонов, в результате чего рынок облигаций третьего эшелона становится полностью розничным. Эксперты Cbonds утверждают, что в сегменте ВДО в ближайшее время останутся исключительно частные инвесторы.<sup>10</sup> Эмитенты высокодоходных облигаций будут вынуждены переориентироваться на частных инвесторов — и либо повышать премию за риск для роста заинтересованности инвесторов других групп, либо выпускать новые финансовые продукты с этой же целью. В условиях недоступности банковских займов облигационное финансирование остаётся более дешёвой альтернативой, в этой ситуации эмитенты ВДО не перейдут на кредитное финансирование без льготных условий.

При разработке потенциальных сценариев развития рынка облигаций третьего эшелона следует опираться на сценарные варианты макроэкономического прогноза, опубликованные в «Основных направлениях единой государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов» Центрального Банка (рис. 2).

Банк России даёт четыре сценария макроэкономического прогноза, которые способны повлиять на рынок ВДО следующим образом:

1. «Базовый». Макроэкономические процессы — деглобализация и локализация, медленное снижение инфляции, адаптация российской экономики к внешним условиям. Эмиссия ВДО при

<sup>8</sup> Обзор платформенных сервисов в России. Операторы инвестиционных платформ, операторы информационных систем и операторы финансовых платформ. Центральный банк Российской Федерации. — М.: Банк России, 2024. 13 с. — URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/49243/platform\\_services\\_2024-1.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/49243/platform_services_2024-1.pdf) — Текст: электронный.

<sup>9</sup> Обзор платформенных сервисов в России. Операторы инвестиционных платформ, операторы информационных систем и операторы финансовых платформ. Центральный банк Российской Федерации. — М.: Банк России, 2024. 13 с. — URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/49243/platform\\_services\\_2024-1.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/49243/platform_services_2024-1.pdf) — Текст: электронный.

<sup>10</sup> Новиков Ю., Кузнецов А., Фаталиев А., Соколов Р., Александров Д. Год кардинальных изменений ожиданий и настроений участников рынка. Cbonds Review. 2024. № 1. С. 28–37.

|                       |         | Спрос  |  |   |
|-----------------------|---------|--|--|---|
|                       |         | Ниже   | Базовый  | Выше  |
| Предложение/потенциал | Выше    |  | <b>«Дезинфляционный (Выше потенциал)»</b><br>Изменения к базовому:<br>• Существенное расширение предложения за счет роста инвестиций и совокупной факторной производительности |   |
|                       | Базовый |  | <b>Базовый</b>   | <b>«Проинфляционный (Выше спрос)»</b><br>Изменения к базовому:<br>• Существенно выше внутренний спрос<br>• Более высокая доля расходов бюджета на льготные программы<br>• Меры протекционистского характера |
|                       | Ниже    | <b>«Рисковый (Глобальный кризис)»</b><br>Изменения к базовому:<br>• Финансовый кризис<br>• Усиление процессов деглобализации<br>• Усиление санкций |  |   |

Рис. 2. Сценарные варианты макроэкономического прогноза Банка России <sup>11</sup>

реализации этого сценария продолжит расти в незначительных объёмах, однако к концу прогнозного периода может сформироваться тенденция к снижению темпов выпуска облигаций.

2. «Дезинфляционный (Выше потенциал)». Макроэкономические процессы — снижение инфляции и смягчение денежно-кредитной политики, рост производительности и расширение предложения. Данный сценарий наиболее благоприятен для развития сегмента ВДО, так как смягчение ДКП и понижение ключевой ставки через трансмиссионный механизм влияет на ставки доходности облигаций, и спред ОФЗ и ВДО. Уменьшенный спред снижает риски дефолта и ликвидности, улучшает финансовое положение эмитентов.

3. «Проинфляционный (Выше спрос)». Макроэкономические факторы — повышенный совокупный спрос, высокая доля расходов бюджета на льготные программы кредитования, протекционистские меры, рост инфляции. В рамках данного сценария эмитенты ВДО окажутся в затруднительном положении, чтобы поддерживать интерес инвесторов, им придётся увеличивать премии за риск. Высокие премии могут привести к системным дефолтам, ухудшению финансового положения субъектов малого и среднего бизнеса. Эмитентам ВДО, при условии отсутствия внешней поддержки выпуска, целесообразно использовать альтернативу в виде иных инструментов финансирования бизнеса, например, ЦФА.

4. «Рисковый (Глобальный кризис)». Макроэкономические факторы — совокупность деглобализации, мирового финансового кризиса и роста совокупного спроса на внутреннем рынке. Темп инфляции в этом сценарии ожидается высоким, поэтому сценарий подразумевает крайне жесткие меры ДКП. При таком сценарии может произойти крах рынка ВДО в России и, как маловероятный, но наиболее разрушительный вариант — стремительное сокращение числа субъектов малого и среднего предпринимательства из-за чрезвычайно высокой стоимости всех вариантов получения долгового финансирования для субъектов МСП. Высокие ставки приведут к дорогим кредитам и вынужденно высоким купонам по облигациям, что полностью закроет большинству эмитентов доступ к выпуску долговых бумаг, рефинансированию долга и банковским ссудам.

В разрезе возможности развития макроэкономической ситуации в любом из вышеуказанных сценариев, и принимая во внимание различия в вероятности реализации этих сценариев, можно говорить о следующих возможных перспективах развития рынка ВДО в России:

<sup>11</sup> Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов / Центральный банк Российской Федерации. — М.: ЦБ РФ, 2024. 185 с. — URL: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/164702/on\\_2025\(2026-2027\).pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/164702/on_2025(2026-2027).pdf). — Текст: электронный.

- Первый вариант потенциального развития рынка облигаций третьего эшелона заключается в том, что для минимизации рисков эмитентам можно перейти к выпуску высокодоходных облигаций с плавающей ставкой доходности (флоатеры). Однако такой подход может снизить интерес инвесторов к данному типу долговых инструментов. Негативным моментом в этом случае будет то, что при росте бенчмарка, к которому будет привязана базовая ставка такой облигации (на данный момент распространены привязки к ключевой ставке Банка России или ставке RUONIA), будут расти и обязательства эмитента облигаций, что увеличит кредитный риск и в конечном итоге может привести к дефолту эмитента.
- Второй вариант связан с изменением премий за риск уже существующих форм облигаций. Более широкие спреды способны сохранить привлекательность облигаций и привлечь больше инвесторов. Данная стратегия нацелена преимущественно на розничных инвесторов, так как они более агрессивны в плане риска, чем институциональные инвесторы, и, по мнению экспертов, достигнут 100% в структуре покупателей ВДО.<sup>12</sup> Основным минусом данной стратегии является ограниченность потенциала роста премии за риск, и при постоянном повышении спреда в определённый момент выпуск облигаций станет просто неоправданным. Кроме того, слишком высокая доходность с точки зрения инвестора обозначает растущие риски, и, следовательно, может стать причиной снижения интереса у инвесторов с умеренной склонностью к риску.
- Третий вариант затрагивает необходимость расширения области поддержки эмитентов. На данный момент существует два значимых канала государственной поддержки эмитентов ВДО: меры поддержки АО «МСП Банк» при выпуске облигаций<sup>13</sup> и размещение в Секторе роста Московской биржи с последующим субсидированием ставки купона с поддержкой Министерства экономического развития. Оба метода предполагают соответствие эмитента определённым требованиям, при этом необходимо учитывать тот факт, что при включении ценных бумаг в Сектор роста приоритет отдаётся бумагам эмитентов, уже получающих поддержку МСП Банка. При расширении рамок и смягчении требований большее количество эмитентов могло бы получить поддержку государства, чем получают в данный момент. Однако и в этом случае при увеличении объёма якорных инвестиций МСП Банка свыше 50% от объёма выпуска будет искусственно снижаться стимуляция естественного спроса, так как частным инвесторам останется менее половины выпуска. Также такие меры перестанут выполнять функцию повышения доверия инвесторов к эмитенту. Может сработать психологический фактор: слишком крупный объём якорных инвестиций по форме схож с выкупом предприятия, пусть даже таковым и не является. Иные же послабления в сфере господдержки чреваты появлением повышенного числа финансово неустойчивых субъектов малого бизнеса, без положительной финансовой отчётности и чётких стратегических планов, которые аналогично окажутся неспособными обеспечить свой долг и подорвут как доверие к программам поддержки, так и к эмитентам ВДО в целом.

Таким образом, на рынке долговых инструментов обнаружены проблемные тенденции: переток институциональных инвесторов из сегмента ВДО в сегменты ОФЗ и облигаций первых эшелонов; переориентация рынка ВДО на частных инвесторов; рост премий за риск и рост объемов эмиссии новых финансовых продуктов. Все эти тенденции негативно отражаются на эмитентах высокодоходных облигаций, а при игнорировании могут привести к сокращению и исчезновению рынка ВДО. Анализ потенциальных сценариев развития экономики показывает, что эмитенты ВДО (малый и средний бизнес) могут столкнуться с финансовыми трудностями из-за перетока спроса в другие ниши и роста процентных ставок. Даже расширение государственной поддержки может снизить спрос иных категорий инвесторов на ВДО, что также отрицательно скажется на эмитентах. Альтернативой ВДО для МСП могут стать ЦФА, выпуск которых демонстрирует стабильный рост и приток инвесторов.

<sup>12</sup> Новиков Ю., Кузнецов А., Фаталиев А., Соколов Р., Александров Д. Год кардинальных изменений ожиданий и настроений участников рынка. *Sbonds Review*. 2024. № 1. С. 28–37.

<sup>13</sup> Выпуск облигаций на биржевом рынке. МСП Банк. – URL: <https://mspbank.ru/bonds/> – Текст: электронный.

### Список литературы

1. Веролайнен А., Кашицын П., Булгаков М. Рынок цифровых финансовых активов: рывок к триллиону [https://raexpert.ru/researches/digital\\_fin\\_market\\_2024](https://raexpert.ru/researches/digital_fin_market_2024). – Текст: электронный
2. Новиков Ю., Кузнецов А., Фаталиев А., Соколов Р., Александров Д. Год кардинальных изменений ожиданий и настроений участников рынка. *Cbonds Review*. 2024. № 1. С. 28–37.
3. Тропина Ж.Н. Специфика выпуска и обращения коммерческих облигаций. *Контентус* 2018. № 7(72). С. 19–24.
4. Тропина Ж.Н. Не в деньгах счастье... Коммерческие бумаги как инструмент привлечения финансовых ресурсов. *Российское предпринимательство*. 2004. № 11. С. 64–67.
5. Тропина Ж.Н. Не в деньгах счастье... Коммерческие бумаги как инструмент привлечения финансовых ресурсов. *Российское предпринимательство*. 2004. № 9. С. 68–71.

### References

1. Verolainen A., Kashitsyn P., Bulgakov M. Digital financial asset market: a leap towards a trillion [https://raexpert.ru/researches/digital\\_fin\\_market\\_2024](https://raexpert.ru/researches/digital_fin_market_2024). – Text: electronic.
2. Novikov Yu., Kuznetsov A., Fataliev A., Sokolov R., Alexandrov D. Year of fundamental changes in expectations and moods of market participants. *Cbonds Review*. 2024. № 1. S. 28–37.
3. Tropina Zh.N. Specifics of the issue and circulation of commercial bonds. *Contentus* 2018. № 7(72). S. 19–24.
4. Tropina Zh.N. Happiness is not in money... Commercial papers as a tool to attract financial resources. *Russian entrepreneurship*. 2004. № 11. S. 64–67.
5. Tropina Zh.N. Not in money happiness... Commercial papers as a tool to attract financial resources. *Russian entrepreneurship*. 2004. № 9. S. 68–71.

*Статья поступила в редакцию 04.08.2025; одобрена после рецензирования 09.09.2025; принята к публикации 12.09.2025.*

*The article was submitted 04.08.2025; approved after reviewing 09.09.2025; accepted for publication 12.09.2025.*



Научная статья / Original article  
УДК 336.763.3

## Специфика деятельности эмитентов и инвесторов на рынке облигаций третьего уровня листинга

**П. А. Комаров**

*студент*

*Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Москва, Россия  
[221246@edu.fa.ru](mailto:221246@edu.fa.ru)*

Научный руководитель

**Ж. Н. Тропина**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Москва, Россия  
[ZNTropina@fa.ru](mailto:ZNTropina@fa.ru)*

**Аннотация:** В статье исследуются облигации третьего уровня листинга как альтернативный инструмент привлечения финансирования для малого и среднего бизнеса в условиях ограниченного доступа к банковскому кредитованию. Автором проведен анализ ключевых характеристик эмитентов данного сегмента, включая отраслевую структуру, требования к листингу и особенности государственной поддержки. Подробно рассмотрены меры стимулирования выпуска облигаций третьего эшелона, такие как субсидирование купонных выплат, участие институтов развития, а также масштабы применения подобных мер.

**Ключевые слова:** облигации третьего уровня листинга, долговой рынок, рынок облигаций, эмитенты, инвесторы.

**Для цитирования:** Комаров П.А. Специфика деятельности эмитентов и инвесторов на рынке облигаций третьего уровня листинга. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 24–29. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-24-29>.

## The specifics of issuers' and investors' activities in the third-tier bond market

**P. A. Komarov**

*Student*

*Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russia  
[221246@edu.fa.ru](mailto:221246@edu.fa.ru)*

Scientific Supervisor

**Zh. N. Tropina**

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

*Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russia  
[ZNTropina@fa.ru](mailto:ZNTropina@fa.ru)*

**Abstract:** The article examines third-tier listed bonds as an alternative tool for attracting financing for small and medium-sized businesses in conditions of limited access to bank loans. The author analyzes the key characteristics of issuers in this segment, including their industry structure, listing requirements, and government support features. The measures to stimulate the issuance of third-tier bonds, such as subsidizing coupon payments and the participation of development institutions, as well as the scope of such measures, are considered in detail.

**Keywords:** third-level listed bonds, debt market, bond market, issuers, investors.

**For citation:** Komarov P.A. The specifics of issuers' and investors' activities in the third-tier bond market. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 24–29. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-24-29>.

В условиях высокой ключевой ставки и, как следствие, наличия у малого и среднего бизнеса существенных затруднений с финансированием бизнеса посредством банковских кредитов, особенно актуальной становится проблема поиска новых возможностей и применения отличных от банковских инструментов для привлечения средств. Среди таких альтернативных инструментов одним из основных выступает эмиссия облигаций.

Ключевое отличие от банковского кредитования в применении облигаций со стороны заемщика (эмитента) состоит в том, что эмитент может самостоятельно настраивать ключевые условия получения заемных средств: их сумму, условия и сроки погашения. Также необходимо принять во внимание, что привлечение заемных средств посредством облигаций предполагает выплату лишь купонов, в то время как тело долга погашается лишь в конце срока обращения. Среди эмитентов высокодоходных облигаций (ВДО) преобладают компании из таких отраслей как строительство, торговля и ритейл, микрофинансовые и лизинговые компании. Одной из специфических черт рынка ВДО является относительно высокая концентрация: на указанные четыре отрасли приходится 73% от совокупной стоимости всех выпусков высокодоходных облигаций (отраслевая структура эмитентов облигаций третьего эшелона представлена на рис. 1).

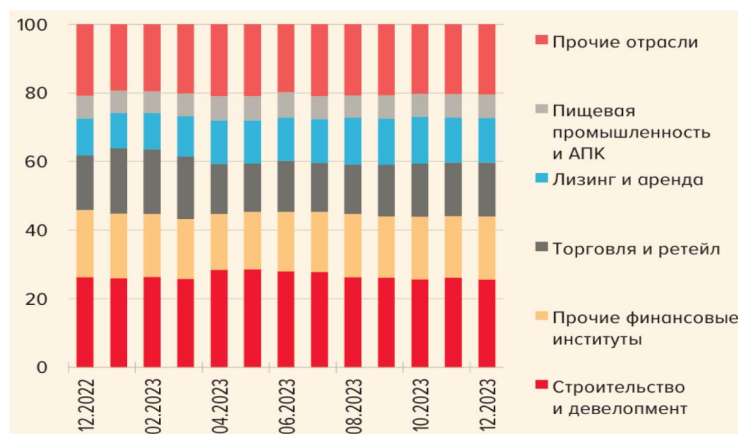


Рис. 1. Отраслевая структура облигаций третьего эшелона (%)<sup>1</sup>

Проанализируем характерные черты эмитентов облигаций третьего уровня листинга, основываясь на критериях, используемых Московской Биржей для классификации компаний<sup>2</sup>:

1. Снижен уровень требований: требования для третьего уровня листинга значительно проще по сравнению с облигациями первого и второго уровней. Это даёт возможность компаниям с более низким уровнем финансовой стабильности или отсутствием сложной корпоративной структуры привлекать инвестиции через публичное размещение облигаций.

2. Отсутствие ограничений для объёма выпуска и номинальной стоимости облигаций:

- Объём выпуска не ограничивается минимальными суммами (как для 1-го или 2-го уровня, где требуется привлечение не менее 2 млрд. руб. или 500 млн. руб. соответственно).
- Номинальная стоимость должна соответствовать законодательным нормам, но конкретные минимумы не устанавливаются.

Это означает, что компании могут выпускать облигации в таких объёмах, которые они считают достаточными, без необходимости соблюдения минимальных сумм в зависимости от уровня листинга. Это позволяет компаниям, возможно, с меньшей рыночной капитализацией, находить свои ниши и реагировать на потребности рынка. Также отсутствие строгих требований по

<sup>1</sup> Данные Банка России. – URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/48944/fi\\_review\\_2023.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/48944/fi_review_2023.pdf).

<sup>2</sup> Московская биржа. Требования для облигаций российских эмитентов. – URL: <https://www.moex.com/a2589>.

номинальной стоимости делает облигации более гибкими, поскольку компании могут не только предлагать различные условия для инвесторов, но и самостоятельно подбирать для себя конкретные характеристики долга.

3. Срок существования эмитента: для облигаций третьего уровня отсутствуют требования к минимальному сроку существования эмитента. Это упрощает доступ к капиталу для новых бизнесов, которые могут не иметь многолетней истории, но имеют перспективную идею или продукт.

4. Финансовая отчетность: требуется раскрывать данные только за последний завершённый год, что значительно проще, если сравнивать с первым и вторым уровнями. Этот аспект полезен для стартапов и малых предприятий, которые готовы раскрывать свою текущую отчетность.

5. Требования к дефолту: Отсутствие дефолта или равнозначных обязательств проверяется только на момент прекращения существующих обязательств. Это снижает требования для эмитентов, которые могут находиться в ситуации финансового риска.

6. Отсутствие требований к кредитному рейтингу: для облигаций третьего уровня минимальные кредитные рейтинги не применяются, что делает этот формат привлекательным для компаний с рисковым или не установленным рейтингом.

7. Отсутствие требований по уровню корпоративного управления.<sup>3</sup> Во-первых, эмитенту не требуется создавать совет директоров, что сокращает затраты на управление и снижает административную нагрузку. Во-вторых, упрощается система внутреннего контроля и аудита. Отсутствует необходимость разрабатывать и утверждать политику внутреннего аудита, создавать отдельное структурное подразделение, заниматься привлечением внешних независимых аудиторских организаций и обеспечивать их работу в соответствии с корпоративными стандартами. Это снижает издержки и упрощает внутренние процессы компании. В результате сокращается время на подготовку и выпуск облигаций, снижаются затраты на выполнение корпоративных процедур, что делает эмиссию облигаций третьего уровня более доступной и оперативной для эмитента.

Таким образом, опираясь на критерии классификации Московской Биржи, можно сделать вывод, что облигации третьего уровня листинга предназначены для эмитентов, которые не соответствуют строгим требованиям к финансовой стабильности, прозрачности и объёму выпуска. Это делает их доступным инструментом для небольших компаний, стартапов или компаний с нестабильным финансовым положением, которым необходимо привлечение капитала через долговые инструменты.

В настоящее время в России реализуется ряд мер, направленных на поддержку малых и средних предприятий в их выходе на фондовый рынок, включая сегмент облигаций. В рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной инициативы», действовавшего с 2019 по 2024 год, был разработан комплекс программ, способствующих интеграции МСП в фондовый рынок.<sup>4</sup>

Основные составляющие этих мер:

1. Финансовое содействие в размещении ценных бумаг и покрытие расходов на получение кредитного рейтинга (до 2% объема размещения, но не более 2,5 миллионов рублей).

2. Частичное субсидирование купонных выплат (до 70% от ключевой ставки).

3. Гарантии в виде поручительств (до 100% номинальной стоимости облигаций).

4. Участие институтов развития в качестве «якорных» инвесторов, обеспечивающих значительную долю от общего объема размещения.

Структура размещений по видам деятельности эмитентов представлена на рисунке 2.

Проанализировав структуру размещений, можно отметить, что:

1. Потребность экономики в импортозамещении и внутренняя поддержка бизнеса сыграли ключевую роль в формировании структуры размещений, что особенно заметно в агропромышленности и производственном секторе.

<sup>3</sup> Московская биржа. Требования к корпоративному управлению эмитента, соблюдение которых является условием включения облигаций в первый уровень. — URL: <https://www.moex.com/a2587>.

<sup>4</sup> Банк России. Развитие инструментов фондового рынка для субъектов МСП 2019–2024. — URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/120739/press\\_faund.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/120739/press_faund.pdf).



**Рис. 2. Структура размещений по видам деятельности эмитентов (% от количества размещений)<sup>5</sup>**

2. Недвижимость остается привлекательной сферой для инвесторов благодаря господдержке и спросу на жилье.

3. ИТ и наукоемкие сферы пока недостаточно представлены, но их доля может увеличиваться по мере укрепления технологического суверенитета РФ.

4. Энергетика и традиционные секторы промышленности чаще финансируются иными способами, поэтому их доля в размещении облигаций невысока. Кроме того, относительно скромная доля энергетики может объясняться тем, что крупные энергетические компании обычно не относятся к малому и среднему бизнесу.

Далее проанализируем результаты возмещения части затрат субъектам МСП, связанных с эмиссией облигаций и выплатой процентных доходов по ним, в соответствии с установленными правилами (табл. 1):

Таблица 1

**Объем возмещения затрат субъектам МСП, связанных с эмиссией облигаций и выплатой процентных доходов по ним<sup>6</sup>**

| Год  | Количество эмитентов | Совокупный объем поддержки |
|------|----------------------|----------------------------|
| 2019 | 7                    | 27,6 млн. рублей           |
| 2020 | 18                   | 124 млн. рублей            |
| 2021 | 22                   | 153 млн. рублей            |
| 2022 | 25                   | 420 млн. рублей            |
| 2023 | 34                   | 726 млн. рублей            |
| 2024 | 32                   | 559 млн. рублей            |

Можно заметить, что год от года количество эмитентов, которые получают компенсацию при размещении, как и общий объем средств, направляемый на эти цели — рос (кроме периода 2023–2024 год). Если сопоставить эти показатели с общим количеством эмитентов облигаций третьего эшелона, то можно заметить, что даже 2023 и 2024 годах, когда количество эмитентов, получивших помощь, было максимально, их доля в общем количестве эмитентов составляла соответственно 36,5% и 31,1%. Таким образом, большая часть компаний сегмента МСП не получает финансовой поддержки при размещении. Это может быть связано со сложностями конкурсно-

<sup>5</sup> Данные Банка России. – URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/120739/press\\_faund.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/120739/press_faund.pdf).

<sup>6</sup> Там же.

го отбора компаний, которым помогают при размещении, ограниченностью финансирования подобных компенсаций или же неинформированностью эмитентов.

Также можно проанализировать статистику объема «якорных инвестиций» от АО «МСП Банк» (табл. 2):

Таблица 2

**Объем «якорных инвестиций» от АО «МСП Банк»<sup>7</sup>**

| Год  | Количество размещений | Общий объем      |
|------|-----------------------|------------------|
| 2019 | 5                     | 2 млрд. рублей   |
| 2020 | 10                    | 4 млрд. рублей   |
| 2021 | 1                     | 0,5 млрд. рублей |
| 2022 | -                     | -                |
| 2023 | 12                    | 2,6 млрд. рублей |
| 2024 | 36                    | 8,4 млрд. рублей |

Если провести сравнение объемов «якорных инвестиций» за 2023 и 2024 годы с общим объемом размещения облигаций третьего уровня листинга, то выяснится, что они покрывают лишь от 0,05% до 4,4%.

Таким образом, большая часть компаний сегмента МСП не получает «якорных инвестиций» или финансовой поддержки при размещении. Это также может быть связано со сложностями конкурсного отбора компаний, которым будет оказана помощь. Что касается биржевой и финансовой инфраструктуры, то она, на сегодняшний день, адаптирована к размещениям МСП и предполагает: наличие специального биржевого сегмента, присутствие рейтингового покрытия, существование специальных биржевых тарифов, присутствие широкого круга потенциальных инвесторов, а также обучение, информирование, консультирование.

Начиная с 2017 года, при активном содействии Фонда развития промышленности, Российского фонда прямых инвестиций (РФПИ), корпорации МСП и Российского экспортного центра, на Московской бирже был сформирован так называемый Сектор Роста. Его ключевой целью является стимулирование привлечения инвестиций в малые и средние предприятия. Чтобы попасть в этот Сектор, компании-эмитенту недостаточно быть просто субъектом МСП, необходимо также соответствовать ряду требований, которые являются более жесткими, чем общие требования для выпуска облигаций третьего эшелона<sup>8</sup>:

1. Срок существования эмитента — не менее 3 лет.

Это помогает гарантировать, что компания уже прошла начальные стадии становления и функционировала в различных бизнес-условиях. Более длительный срок существования свидетельствует о жизнеспособности бизнеса и позволяет инвесторам быть более уверенными в его устойчивости.

2. Компании с объемом выручки не менее 120 млн. рублей.

Это минимальное значение выручки подтверждает, что компания имеет определенный уровень операционной деятельности и финансовых результатов. Это также служит показателем жизнеспособности и роста бизнеса, что важно для привлечения инвестиций.

3. Максимальное значение выручки не более 10 млрд. рублей для эмитентов облигаций.

Установление верхних границ выручки помогает отличать компании, которые действительно относятся к малому и среднему бизнесу, от более крупных предприятий. Это также обеспечивает доступ к финансированию для компаний, которым может быть труднее получить финансирование при более высоких уровнях ставок.

4. Минимальный объем выпуска — 50 млн. рублей для эмитентов облигаций.

Этот порог позволяет обеспечить определенный уровень значимости выпуска, что делает его более привлекательным для инвесторов и потенциальных крупных игроков на рынке. Кроме того,

<sup>7</sup> Данные Банка России. — URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/120739/press\\_faund.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/120739/press_faund.pdf).

<sup>8</sup> Московская биржа. Сектор Роста. — URL: <https://www.moex.com/s2151>.

это помогает избегать недостаточно крупных выпусков, которые могут не вызывать интерес у инвесторов.

5. Наличие рейтинга или поддержки от институтов развития (поручительство от Корпорации МСП, «якорные» инвестиции от МСП)

Рейтинги и поддержка от институтов, таких как Корпорация МСП или МСП Банк, обеспечивает формирование дополнительного доверия к эмитенту. Рейтинг позволяет инвесторам оценить кредитоспособность компании, а поддержка со стороны госструктур дополнительно снижает риски. Это может включать поручительства, которые служат защитой для инвесторов в случае нестабильности на рынке.

Для того, чтобы попасть в Сектор Роста компаниям, как правило, крайне важно соответствовать последнему из требований, поскольку только после получения «якорных инвестиций» или гарантии от корпорации МСП они могут рассчитывать на участие и получение дополнительных преференций. Среди наиболее привлекательных преимуществ выделяются следующие<sup>9</sup>:

- освобождение от оплаты за листинг облигаций при объеме выпуска до 400 миллионов рублей;
- сокращенная плата за услуги по листингу — до 40% при размещении облигационных выпусков в рамках Сектора Роста для эмитентов — субъектов МСП.
- субсидирование купонной ставки по облигациям до 70% от ключевой ставки Центрального банка;

На данный момент в Секторе Роста Московской биржи находится 68 компаний, лишь 11 из которых не являются субъектами МСП. Только одна компания находится в состоянии технического дефолта (ООО «Нэппи Клуб»), все остальные успешно привлекают средства и платят по своим обязательствам.<sup>10</sup> Это говорит о том, что для попадания в Сектор Роста компании проходят качественный отбор. Обеспечение финансирования для развития малого и среднего бизнеса на данный момент является крайне важным, поскольку масштабная деятельность малых и средних компаний вносит позитивный вклад в развитие национальной экономики в целом.

#### Список литературы

1. Тропина Ж.Н. Специфика выпуска и обращения коммерческих облигаций. *Контентус* 2018. № 7(72). С. 19–24.
2. Тропина Ж.Н. Не в деньгах счастье... Коммерческие бумаги как инструмент привлечения финансовых ресурсов. *Российское предпринимательство*. 2004. № 11. С. 64–67.
3. Тропина Ж.Н. Не в деньгах счастье... Коммерческие бумаги как инструмент привлечения финансовых ресурсов. *Российское предпринимательство*. 2004. № 9. С. 68–71.
4. Boomin. Облигации микрофинансовых компаний: есть ли идея в бондах МФО? — URL: <https://boomin.ru/publications/article/obligatsii-mikrofinansovykh-kompaniy-est-li-ideya-v-bondakh-mfo>.

#### References

1. Tropina J.N. Specifics of the issue and circulation of commercial bonds. *Contentus* 2018. № 7(72). S. 19–24.
2. Tropina Zh.N. Not in money happiness... Commercial papers as a tool to attract financial resources. *Russian entrepreneurship*. 2004. № 11. S. 64–67.
3. Tropina Zh.N. Not in money happiness... Commercial papers as a tool to attract financial resources. *Russian entrepreneurship*. 2004. № 9. S. 68–71.
4. Boomin. Bonds of microfinance companies: is there an idea in MFI bonds? — URL: <https://boomin.ru/publications/article/obligatsii-mikrofinansovykh-kompaniy-est-li-ideya-v-bondakh-mfo>.

*Статья поступила в редакцию 01.08.2025; одобрена после рецензирования 08.09.2025; принята к публикации 10.09.2025.*

*The article was submitted 01.08.2025; approved after reviewing 08.09.2025; accepted for publication 10.09.2025.*

<sup>9</sup> Московская биржа. Эмитенты Сектора Роста. — URL: <https://www.moex.com/a7603>.

<sup>10</sup> Там же.



## Рынок облигаций третьего эшелона в условиях жесткой денежно-кредитной политики

**А. И. Лахтикова**

*студент*

*Финансовый университет при Правительстве РФ,*

*Москва, Россия*

*[228264@edu.fa.ru](mailto:228264@edu.fa.ru)*

Научный руководитель

**Ж. Н. Тропина**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Финансовый университет при Правительстве РФ,*

*Москва, Россия*

*[ZNTropina@fa.ru](mailto:ZNTropina@fa.ru)*

**Аннотация:** В статье рассматриваются вопросы развития рынка облигаций третьего эшелона. Автором анализируется влияние ужесточения денежно-кредитной политики Банка России в 2024–2025 годах на рынок облигаций эмитентов третьего эшелона. Рассматриваются динамика ключевой ставки и связанные с ней изменения, произошедшие на рынке, в том числе изменение объемов заимствований среди эмитентов разных рейтинговых категорий, уровень дефолтности, изменения в структуре торгов облигациями, а также колебания доходности. Кроме того, в статье рассматриваются влияние ужесточения денежно-кредитной на эмитентов облигаций.

**Ключевые слова:** облигации, рынок долга, денежно-кредитная политика, долговое финансирование, эмитенты третьего эшелона, инвесторы.

**Для цитирования:** Лахтикова А.И. Рынок облигаций третьего эшелона в условиях жесткой денежно-кредитной политики. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 30–37. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-30-37>.

## The third-tier bond market in the context of tight monetary policy

**A. I. Lakhtikova**

*Student*

*Financial University under the Government of the Russian Federation,*

*Moscow, Russia*

*[228264@edu.fa.ru](mailto:228264@edu.fa.ru)*

Scientific Supervisor

**Zh. N. Tropina**

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

*Financial University under the Government of the Russian Federation,*

*Moscow, Russia*

*[ZNTropina@fa.ru](mailto:ZNTropina@fa.ru)*

**Abstract:** The article discusses the development of the third-tier bond market. The author analyzes the impact of the tightening of the monetary policy of the Bank of Russia in 2024–2025 on the bond market of third-tier issuers. The dynamics of the key rate and related changes in the market are considered, including changes in the volume of borrowings among issuers of different rating categories, the level of default, changes in the structure of bond trading, as well as fluctuations in yields. In addition, the article examines the impact of monetary tightening on bond issuers.

**Keywords:** bonds, debt market, monetary policy, debt financing, third-tier issuers, investors.

**For citation:** *Lakhtikova A. I. The third-tier bond market in the context of tight monetary policy. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 30–37. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-30-37>.*

Сегмент облигаций третьего эшелона в настоящее время весьма значим для российского фондового рынка. В текущей сложной ситуации именно он становится одним из основных источников привлечения финансовых ресурсов компаниями малого и среднего бизнеса.

В условиях ужесточения денежно-кредитной политики Банка России в 2024 году рынок облигаций эмитентов третьего эшелона столкнулся с рядом изменений. Повышение ключевой ставки до 21% — максимального значения за последнее десятилетие — оказало существенное воздействие на поведение эмитентов и инвесторов. Так как для термина «облигации эмитентов третьего эшелона» нет четкого определения, закрепляющего конкретные характеристики рассматриваемого инструмента, позволяющие охарактеризовать данный инструмент именно как облигацию третьего эшелона, в данной статье будут приведены два способа определения конкретного инструмента как облигации эмитента третьего эшелона. Прежде всего стоит отметить, что далее будут рассматриваться облигации, отнесенные Московской биржей к третьему уровню листинга.

Для того, чтобы облигация попала в первый или второй уровень листинга, она должна соответствовать ряду требований, установленных биржей. Требования устанавливаются в отношении следующих характеристик:

- 1) объем выпуска облигаций;
- 2) номинальная стоимость облигаций;
- 3) срок существования эмитента;
- 4) раскрытие финансовой отчетности;
- 5) отсутствие дефолтов эмитента;
- 6) наличие у эмитента уровня кредитного рейтинга;
- 7) уровень корпоративного управления;
- 8) определение эмитентом представителя владельцев облигаций.

Для попадания в третий уровень листинга облигация и ее эмитент не должны соответствовать приведенным требованиям, поэтому в третий уровень листинга включаются облигации большого количества малых и средних эмитентов.

Второй способ определения облигаций эмитентов третьего эшелона — высокодоходные облигации. Так, Банк России определяет их следующим образом:

- высокорисковые инструменты;
- кредитный рейтинг эмитента не должен превышать BVB по российской шкале, причем также рассматриваются эмитенты с отсутствующим или отозванным кредитным рейтингом;
- объем выпуска составляет менее 2 миллиардов рублей;
- спред между доходностью первичного выпуска и ключевой ставкой Центрального Банка превышает 5%.<sup>1</sup>

В течение 2024 года Банк России проводил ужесточение денежно-кредитной политики, что отразилось в нескольких шагах повышения ключевой ставки. Таким образом, к концу года ключевая ставка достигла 21%, что являлось самым высоким значением за последнее десятилетие. Снижение ставки началось только летом 2025 года. Несмотря на жесткую ДКП, 2024 год характеризовался ростом объемов заимствований, причем целью корпоративного кредитования зачастую было расширение бизнеса. Количество заемщиков также возросло (рис. 1), причем наибольший рост продемонстрировал сегмент эмитентов с рейтингом «BBB+» — «B».

Увеличение объемов корпоративных заимствований происходило по большей части вследствие роста заимствований в сегменте высокорейтинговых эмитентов (так, на первичном рынке их доля выросла до 78% в 2024 году). Компании, принадлежащие к низким рейтинговым категориям, занимали в общем объеме облигационного финансирования незначительную долю, одна-

---

<sup>1</sup> Обзор финансовых инструментов. Информационно-аналитический материал. Центральный банк Российской Федерации. — М.: Банк России, 2024. — URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/48944/fi\\_review\\_2023.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/48944/fi_review_2023.pdf) — Текст: электронный.

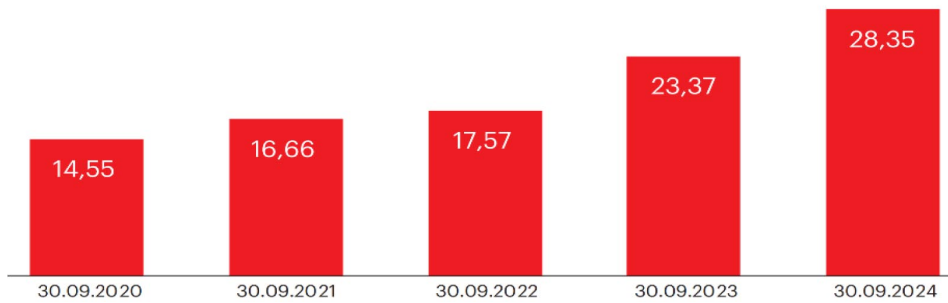


Рис. 1. Объем рынка корпоративных облигаций, трлн. руб.<sup>2</sup>

ко продемонстрировали существенный рост. Если с 2023 года на 2024 год вес рейтингового сегмента «AAA» — «AA» увеличился на 33%, то прирост доли низкорейтинговых эмитентов составил 72% (если не принимать во внимание эмитентов с отсутствующим рейтингом, рис. 2, рис. 3). Причиной данной динамики стало увеличение заинтересованности малых и средних бизнесов в облигациях как инструменте финансирования. Можно предположить, что одна из причин этой тенденции — меньшая заинтересованность заемщиков в банковских кредитах.

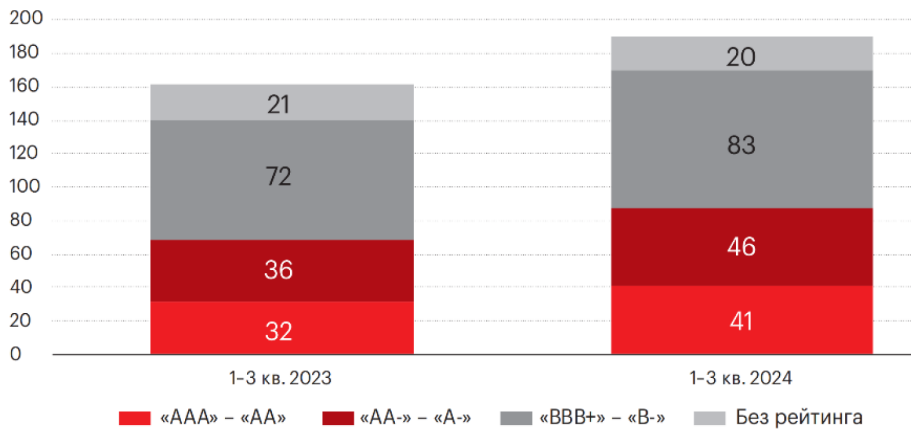


Рис. 2. Количество эмитентов по рейтинговым категориям, млрд. руб.<sup>3</sup>

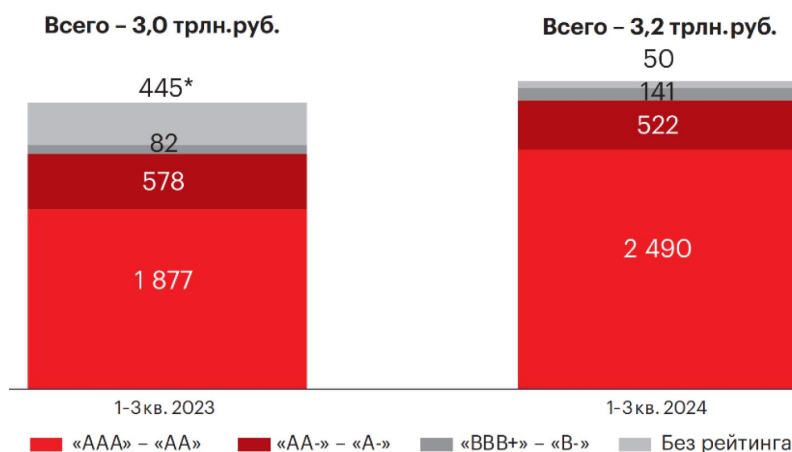


Рис. 3. Распределение эмитентов на первичном рынке<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Запас прочности истощается: обзор долгового рынка 2024–2025. «Эксперт РА», 2024. С. 12.

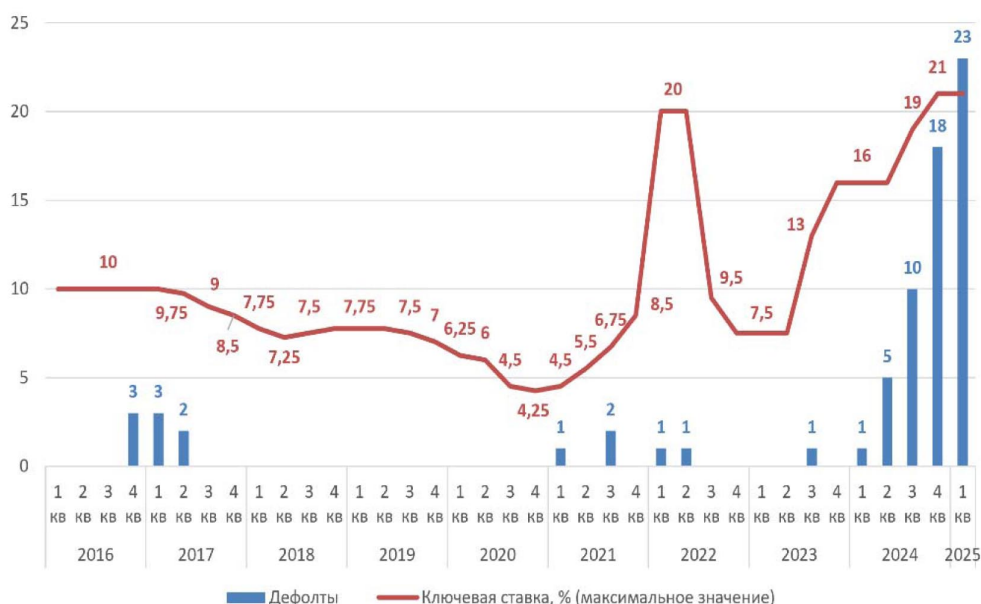
<sup>3</sup> Там же. С. 15.

<sup>4</sup> Там же. С. 14.

В частности, кредиты стали менее выгодны заемщикам вследствие сворачивания программ льготного кредитования малого и среднего бизнеса.<sup>5</sup> Более того, облигации — более гибкий инструмент финансирования, не требующий обеспечения и целевого использования средств и позволяющий получить заем на более продолжительный период. Кроме того, в качестве причины можно выделить повышенный спрос на облигации малых эмитентов. Высокая ключевая ставка увеличивает интерес инвесторов к данному инструменту.

Сайт Московской биржи приводит информацию о дефолтах, произошедших по причине невыполнения обязательств эмитентами облигаций. За период с октября 2016 г. по начало 2025 г. имел место 71 случай дефолтов (в том числе технических) по облигациям среди 20 эмитентов. Среди всех случаев дефолтов 16 произошли вследствие невыполнения обязательств по облигациям, которые ранее были включены в котировальные списки других уровней, но затем были перемещены в третий, причем во всех случаях перемещение в третий уровень произошло до даты дефолта, то есть не по его причине. Дефолты по данным облигациям произошли среди трех эмитентов.

На рисунке 4 приведен график, демонстрирующий случаи дефолтов по годам, а также отображающий динамику ключевой ставки Центрального Банка (для каждого квартала приведены максимальные значения).



**Рис. 4. Динамика количества дефолтов<sup>6</sup>**

Все случаи дефолтов можно условно поделить на три группы в зависимости от периода: первая группа — это дефолты, пришедшиеся на конец 2016 г. и начало 2017 г., вторая — на 2021 г. и первую половину 2022 г., третья — на период с конца 2023 г. по 2025 г. Приблизительно в эти же периоды наблюдался рост значений ключевой ставки (имеет место временной лаг, то есть рост количества дефолтов наблюдается после начала серии увеличений ключевой ставки), что позволяет установить наличие прямой связи между повышением ставки и ростом количества дефолтов.

С одной стороны, рост ключевой ставки означает, что для эмитентов повышается стоимость заимствований. С другой, ужесточаются условия заимствований по облигациям с плавающей ставкой купона, привязанной к значениям ключевой ставки, кроме того, рефинансирование долгов

<sup>5</sup> Власти анализируют возможность отмены программ льготного кредитования для малого и среднего бизнеса. Сбер Бизнес Live [Электронный ресурс]. — URL: <https://sberbusiness.live/news/vlasti-analiziruyut-vozmozhnost-otmeni-programm-lgotnogo-kreditovaniya-dlya-malogo-i-srednego-biznesa>.

<sup>6</sup> Составлено автором на основе данных Московской биржи и Банка России. — URL: <https://www.moex.com/ru/listing/emidocs.aspx?type=4>. [https://cbr.ru/hd\\_base/infl/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=17.09.2013&UniDbQuery.To=24.02.2025](https://cbr.ru/hd_base/infl/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=17.09.2013&UniDbQuery.To=24.02.2025).

становится более трудной задачей. Существенная часть облигационных займов привлекалась компаниями до начала повышения ключевой ставки во второй половине 2023 года по относительно низким ставкам. Рефинансирование же этих займов осуществляется в условиях еще более жесткой ДКП.

Агентство «Эксперт РА» отмечает, что большая часть всех дефолтов 2024 года произошла вследствие регуляторного воздействия на компании, а также по причине реализации корпоративных рисков, в частности, неграмотного корпоративного управления.<sup>7</sup> Несмотря на наличие явной связи между ужесточением денежно-кредитной политики Банка России и ростом количества дефолтов, можно предположить, что кажущаяся значимость этого фактора может быть несколько завышена (по крайней мере, в 2024 году). Кроме того, по расчетам агентства, в 2024 году 80% всех изменений в значениях кредитного рейтинга эмитентов были положительными, то есть рейтинг эмитентов повышался по отношению к предыдущему значению. Это объясняется приспособлением эмитентов к работе в новых экономических условиях. Можно сделать предположение о стабилизации ситуации на долговом рынке, однако максимальное в рассматриваемом периоде количество дефолтов за первый квартал 2025 года не позволяет давать очень оптимистичные оценки.

На рисунке 5 приведен график, демонстрирующий объемы торгов по облигациям третьего уровня листинга и совокупный объем торгов по облигациям первого и второго уровней. Также на рисунке приведены графики инфляции и ключевой ставки Центрального Банка за период с 2022 года по начало 2025 года.

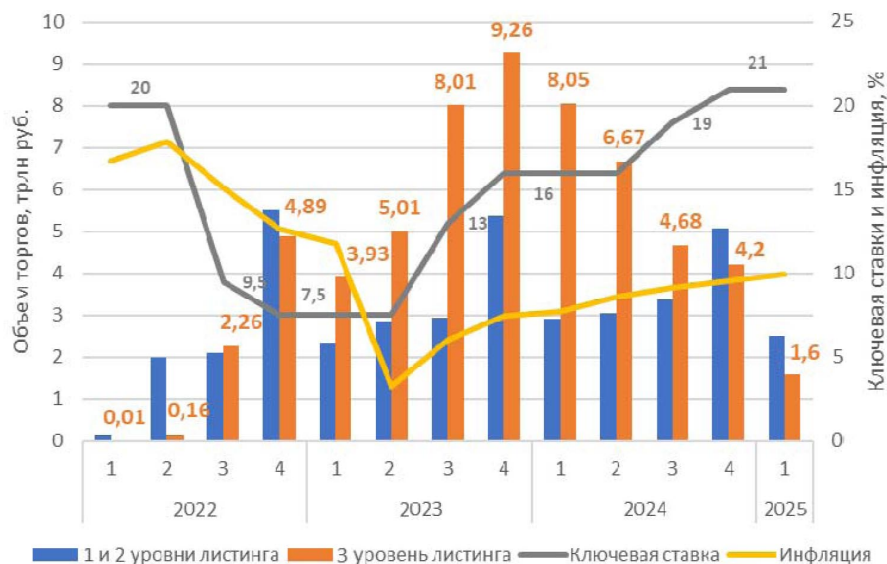


Рис. 5. Динамика объемов торгов<sup>8</sup>

Рост инфляции пришелся на начало 2022 года; примерно в это же время начался рост объемов торгов по облигациям третьего уровня листинга.

В первой половине 2023 года произошел резкий спад инфляции, объем торгов также снизился; со второго квартала 2023 года снова начался устойчивый рост уровня инфляции, при этом опять произошло увеличение объемов торгов. Данная динамика позволяет предположить, что спрос на облигации третьего уровня листинга повышался в периоды роста инфляции, так как инвесторы хотели защититься от высоких показателей инфляции за счет инструментов с повы-

<sup>7</sup> Запас прочности истощается: обзор долгового рынка 2024–2025. Информационно-аналитический материал. «Эксперт РА», 2024. — URL: [https://raexpert.ru/researches/ua/bond\\_2024](https://raexpert.ru/researches/ua/bond_2024).

<sup>8</sup> Составлено автором на основе данных Московской биржи и Банка России. — URL: <https://data.moex.com/products/moexdata/trading-volumes/bonds?page=1&dataType=tradingVolume&startDate=2017-01-01&endDate=2018-01-01&unit=QUARTER&listLevels=3&limit=15>. — URL: [https://cbr.ru/hd\\_base/infl/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=01.01.2022&UniDbQuery.To=19.02.2025](https://cbr.ru/hd_base/infl/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=01.01.2022&UniDbQuery.To=19.02.2025).

шенной доходностью. Однако в течение всего 2024 года наблюдалась устойчивая отрицательная динамика в отношении объемов торгов при том, что в этот период инфляция продолжала расти. Привлекательность высокодоходных, но вместе с тем высокорисковых инструментов зависит также от значений ключевой ставки. При ее повышении растут предпочтения инвестирования в высокорейтинговые инструменты, доходность которых растет по мере роста ключевой ставки, но рискованность вложений, в которые сохраняется на более низком уровне.

В 2024 году наблюдалось три эпизода повышения ставки Центрального Банка, и можно предположить, что это стало причиной падения объемов торгов по облигациям третьего уровня листинга в 2024 году. Несмотря на то, что облигации эмитентов третьего эшелона считаются низколиквидными, на протяжении практически всего рассматриваемого периода объемы торгов по облигациям третьего уровня листинга превышали совокупные объемы торгов первого и второго уровней. Можно предположить, что данная тенденция наблюдалась вследствие следующих причин. Во-первых, более привлекательное в глазах инвесторов соотношение риска и доходности по облигациям третьего эшелона в периоды умеренно высоких значений ключевой ставки (что наблюдалось приблизительно со второго квартала 2023 года по второй квартал 2024 года). Во-вторых, увеличение количества частных инвесторов на фондовом рынке с 2022 года.

По данным Альфа-Инвестиций, доля частных инвесторов в обороте облигаций увеличилась с 17% в начале 2021 года до 36% в августе 2023 года (рис. 6). В этом же месяце объем вложений частных инвесторов в облигации достигал максимальных за рассматриваемый период значений в 218,9 млрд. рублей. Так как инвестиции в облигации эмитентов третьего эшелона в основном осуществляют физические лица, можно полагать, что рост количества частных инвесторов стал причиной увеличения объемов торгов облигациями третьего уровня листинга.



Рис. 6. Физические лица на рынке облигаций<sup>9</sup>

Вторая половина 2023 года характеризовалась резким ужесточением денежно-кредитной политики (ДКП). Так, ставка регулятора выросла с 7,5% в начале года до 16% в его конце. Однако прогноз Банка России относительно 2024 года включал в себя смягчение ДКП, в том числе, снижение ключевой ставки. Тем не менее прогноз разошелся с реальным положением дел, и весь 2024 год характеризовался ужесточением ДКП, при котором ключевая ставка выросла с 16% в

<sup>9</sup> Источник: Блог компании Альфа-Инвестиции | Как менялась доля частных инвесторов на Мосбирже. Smartlab. — URL: [https://smart-lab.ru/company/alfa\\_investments/blog/1083903.php](https://smart-lab.ru/company/alfa_investments/blog/1083903.php).

начале года до 21% в конце года. Таким образом, в 2024 году случился самый значительный за последние годы рост доходностей облигаций федерального займа (рис. 7). Однако начало 2025 года отмечено некоторым снижением значения индекса валовой доходности, что было вызвано двумя последовательными эпизодами удержания ключевой ставки на уровне 21%.



Рис. 7. Индекс валовой доходности ОФЗ <sup>10</sup>

В таких условиях вложения в облигации малых эмитентов становятся еще более рисковыми и, как следствие, увеличивается требуемая доходность облигаций и премия за риск.

На рисунке 8 представлен график, демонстрирующий разницу в доходностях высокодоходных облигаций и ОФЗ (то есть G-спред высокодоходных облигаций; значения приведены в базисных пунктах), а также график G-спреда облигаций высокорейтингового сектора.



Рис. 8. Сравнение G-спредов ВДО и облигаций высокорейтинговых эмитентов <sup>11</sup>

На протяжении 2022 года премия за риск претерпевала резкие колебания в значениях, что было ответом на резкое ужесточение ДКП. Однако восстановление рынка после кризиса 2022

<sup>10</sup> Агентство Cbonds. URL: <https://cbonds.ru/indexes/RGBI-Y/>.

<sup>11</sup> Агентство Cbonds. – URL: <https://cbonds.ru/indexes/Cbonds-CBI-RU-High-Yield-G-Spread/>.

года и его адаптация к новым условиям, а также ставший следствием этого рост долгового рынка привел к позитивным ожиданиям участника рынка в отношении будущей конъюнктуры. По этой причине с начала 2023 года спред начал сужаться и достиг минимальных с начала 2022 года значений, составив меньше 500 базисных пунктов. К концу года премия к доходности ОФЗ вновь стала расти на фоне очередного цикла ужесточения ДКП в июле и августе. Вновь спред начал расширяться во второй половине 2024 года вследствие повышения ключевой ставки и к концу года достиг значения в 2367 базисных пункта. Таким образом, в сентябре 2024 года средняя доходность низкорейтинговых облигаций равнялась 27%, а в конце года доходность некоторых высокодоходных облигаций достигала 40%.<sup>12</sup> Для сравнения на рисунке 8 приведен также G-спред облигаций высокорейтинговых эмитентов, который на всем рассматриваемом периоде демонстрировал существенно меньшую волатильность.

Ситуация на рынке облигаций эмитентов третьего эшелона напрямую зависит от характера денежно-кредитной политики, проводимой Банком России. Так, негативными эффектами жесткой ДКП стали уменьшение объемов торгов по облигациям третьего уровня листинга и увеличение количества дефолтов среди эмитентов; кроме того, результатом также стало увеличение требуемой доходности облигаций, что также имеет негативное влияние на эмитентов. Однако ряд показателей, в частности, рост объемов корпоративных заимствований, позволяет сделать вывод о способности рынка адаптироваться к неблагоприятным условиям.

#### Список литературы

1. Cbonds-CBI RU High Yield G-Spread. Cbonds [Электронный ресурс] – URL: <https://cbonds.ru/indexes/Cbonds-CBI-RU-High-Yield-G-Spread/>.
2. RGBIY. Cbonds [Электронный ресурс] – URL: <https://cbonds.ru/indexes/RGBI-Y/>.
3. Блог компании Альфа-Инвестиции | Как менялась доля частных инвесторов на Мосбирже. smart-lab. URL: [https://smart-lab.ru/company/alfa\\_investments/blog/1083903.php](https://smart-lab.ru/company/alfa_investments/blog/1083903.php).
4. Власти анализируют возможность отмены программ льготного кредитования для малого и среднего бизнеса. Сбер Бизнес Live [Электронный ресурс] – URL: <https://sberbusiness.live/news/vlasti-analiziruyut-vozmozhnost-otmeni-programm-lgotnogo-kreditovaniya-dlya-malogo-i-srednego-biznesa>.
5. Запас прочности истощается: обзор долгового рынка 2024–2025. Информационно-аналитический материал. «Эксперт РА», 2024 – URL: [https://raexpert.ru/researches/ua/bond\\_2024](https://raexpert.ru/researches/ua/bond_2024).
6. Что будет с облигациями в 2025 году и стоит ли их покупать: отвечают эксперты//банки.ру [Электронный ресурс] – URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11009855>.

#### References

1. Cbonds-CBI RU High Yield G-Spread. Cbonds. – URL: <https://cbonds.ru/indexes/Cbonds-CBI-RU-High-Yield-G-Spread>.
2. RGBIY. Cbonds [Electronic Resource]. – URL: <https://cbonds.ru/indexes/RGBI-Y>.
3. Alfa-Investments blog | How the share of private investors on the Moscow Exchange has changed. smart-lab. – URL: [https://smart-lab.ru/company/alfa\\_investments/blog/1083903.php](https://smart-lab.ru/company/alfa_investments/blog/1083903.php).
4. The authorities are analyzing the possibility of canceling concessional lending programs for small and medium-sized businesses. Sberbank Business Live [Electronic Resource]. – URL: <https://sberbusiness.live/news/vlasti-analiziruyut-vozmozhnost-otmeni-programm-lgotnogo-kreditovaniya-dlya-malogo-i-srednego-biznesa>.
5. Safety margin is depleting: debt market overview 2024–2025. Information and analytical material. «Expert RA», 2024. – URL: [https://raexpert.ru/researches/ua/bond\\_2024](https://raexpert.ru/researches/ua/bond_2024).
6. What will happen to bonds in 2025 and whether it is worth buying them: experts answer. банки.ру [Electronic resource]. – URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11009855>.

*Статья поступила в редакцию 01.08.2025; одобрена после рецензирования 08.09.2025; принята к публикации 10.09.2025.*

*The article was submitted 01.08.2025; approved after reviewing 08.09.2025; accepted for publication 10.09.2025.*

---

<sup>12</sup> Что будет с облигациями в 2025 году и стоит ли их покупать: отвечают эксперты. банки.ру [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11009855>.



## Бюджетирование как основной инструмент управленческого учета

**В. И. Меньщикова**

*кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой  
кафедра экономики, Тамбовский государственный технический университет,  
Тамбов, Россия  
[menshikova@list.ru](mailto:menshikova@list.ru)*

**О. Ю. Доби́на**

*магистрант  
кафедра экономики, Тамбовский государственный технический университет,  
Тамбов, Россия  
[olga.dobina2016@yandex.ru](mailto:olga.dobina2016@yandex.ru)*

**Аннотация:** В статье проведен анализ системы бюджетирования в системе управленческого учета организации, а также определены различные виды бюджетов и описаны основные этапы бюджетирования в организации. По результатам исследования сделан вывод, что бюджетирование, являясь основным инструментом управленческого учета, дает возможность создать эффективную систему управления в компании. Формирование бюджета помогает сфокусироваться на приоритетных задачах и согласованию работы всех подразделений организации. Благодаря этому, деятельность структурных подразделений становится понятной и предсказуемой для вышестоящего руководства и других заинтересованных сторон. Особую важность бюджетирование приобретает в нынешней финансово-экономической обстановке. Точное планирование денежных средств компании напрямую сказывается на ее финансовом состоянии, что, в свою очередь, влияет на ее инвестиционный потенциал.

**Ключевые слова:** бюджетирование, управленческий учет, планирование, виды бюджетов, этапы бюджетирования, методы бюджетирования.

**Для цитирования:** Меньщикова В. И., Доби́на О. Ю. Бюджетирование как основной инструмент управленческого учета. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 38–44. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-38-44>.

## Budgeting as the main management accounting tool

**V. I. Menshchikova**

*Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department  
Department of Economics, Tambov State Technical University,  
Tambov, Russia  
[menshikova@list.ru](mailto:menshikova@list.ru)*

**O. Y. Dobina**

*Master's student  
Department of Economics,  
Tambov State Technical University,  
Tambov, Russia  
[olga.dobina2016@yandex.ru](mailto:olga.dobina2016@yandex.ru)*

**Abstract:** The article analyzes the budgeting system in the organization's management accounting system, identifies various types of budgets, and describes the main stages of budgeting in the organization. Based on the results of the study, it was concluded that budgeting, being the main tool of management accounting, makes it possible to create an effective management system in a company. Budgeting helps to focus on priorities and coordinate the work of all

departments of the organization. Due to this, the activities of the structural divisions become understandable and predictable for the higher management and other stakeholders. Budgeting is becoming particularly important in the current financial and economic environment. Accurate planning of a company's funds directly affects its financial condition, which, in turn, affects its investment potential.

**Keywords:** budgeting, management accounting, planning, types of budgets, stages of budgeting, budgeting methods.

**For citation:** Mentshchikova V.I., Dobina O.Y. Budgeting as the main management accounting tool. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 38–44. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-38-44>.

На сегодняшний день результативность финансово-хозяйственной работы организации в значительной степени зависит от уровня принимаемых руководством решений. Правильно разработанная и реализованная система бюджетирования позволяет управленческому составу не только оперативно анализировать текущие результаты и предвидеть будущие показатели, но и облегчает принятие решений, ориентированных на оптимизацию расходов и рост доходности.<sup>1</sup>

Одной из главных трудностей, с которыми сталкиваются предприятия, является недостаточное понимание задач и назначения бюджетирования. Зачастую, управленцы считают, что бюджет — это прежде всего инструмент контроля расходов. Более того, система управленческого учета сводится к простому учету издержек, их распределению по подразделениям, что приводит к ее разобщенности. Несомненно, управление затратами играет важную роль в финансовом управлении компанией. Правильно организованный учет может значительно повлиять на прибыль организации.

Проанализируем подходы различных специалистов к определению бюджетирования (табл. 1).

Таблица 1

Трактовка понятия «бюджетирование» различными авторами<sup>2</sup>

| Автор                      | Определение  |
|----------------------------|--|
| И.А. Бланк <sup>3</sup>    | Процесс разработки бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования                            |
| А.Е. Дмитриев <sup>4</sup> | Система управления компанией посредством совокупности взаимосвязанных бюджетов                           |
| К.В. Щиборщ <sup>5</sup>   | Процесс разработки, управления, использования и контроля бюджетов в соответствии с целями предприятия    |
| Н.В. Бекетов <sup>6</sup>  | Процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования                 |
| В.П. Савчук <sup>7</sup>   | Процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов |

Изучение экономической литературы и научных мнений о бюджетировании позволяет выявить разногласия в определении его сущности. Некоторые исследователи рассматривают бюджетирование как часть финансового управления, в то время как другие видят его как комплексный

<sup>1</sup> Волконская, А. Г. Бюджетирование как инструмент эффективного планирования / А.Г. Волконская, Е. . Казакова. Современная экономика: обеспечение продовольственной безопасности: Сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции, Кинель, 26 марта 2025 года. — Кинель: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный аграрный университет», 2025. С. 70–75.

<sup>2</sup> Мухина, Е.Р. Теоретические аспекты бюджетирования как элемента ресурсного обеспечения управленческого учета / Е.Р. Мухина. Вестник пермского университета. 2014. С. 70–76.

<sup>3</sup> Бланк, И.А. Управление денежными потоками / И.А. Бланк. — Киев: Ника-центр: Эльга, 2002. 736 с.

<sup>4</sup> Дмитриев, А.Е. Бюджетное управление: типичные ошибки / А.Е. Дмитриев. Экономика. Финансы. Управление. 2007. № 10. С. 91–99.

<sup>5</sup> Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К.В. Щиборщ. — М.: Дело и сервис, 2004. 591 с.

<sup>6</sup> Бекетов, Н.В. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятиях / Н.В. Бекетов. Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 5. С. 14–17.

<sup>7</sup> Савчук, В.П. Финансовое планирование и разработка бюджетов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://cfin.ru/management/budgeting/savchuk-6.shtml>.

инструмент организационного управления. Ещё одна группа специалистов подчёркивает его значимость в контексте прогнозирования экономических процессов.<sup>8</sup>

В управленческом учете применяются различные виды бюджетов, которые можно условно классифицировать на четыре категории<sup>9</sup>:

1. Основные бюджеты. Эта категория включает в себя такие инструменты планирования, как бюджет прибылей и убытков, прогноз движения денежных средств и платежный баланс.

2. Операционные бюджеты. В данной группе можно выделить, например, бюджет сбыта, смету прямых материальных затрат, а также бюджет административных расходов.

3. Вспомогательные бюджеты. Здесь рассматриваются: смета капитальных вложений, план привлечения заемных средств, а также финансовые планы новых проектов и программ.

4. Специальные или дополнительные бюджеты. К этой категории относятся, в частности, бюджет распределения прибыли и налоговый бюджет.

Главная цель основных бюджетов — управление финансами предприятия и оценка его экономического потенциала. Они обеспечивают руководство полным набором данных, необходимых для анализа финансового положения компании и мониторинга изменений, происходящих в нем.

Ввиду вышеизложенного для всесторонней оценки работы организации требуется разработать все три бюджета.

Для разработки основного бюджета требуются подготовка операционного и вспомогательного бюджета, которые помогают в выявлении существенных допущений и ограничений при их формировании. В то время как структура основных бюджетов обычно задана тремя стандартными формами, структура вспомогательного и операционного бюджетирования может быть адаптирована как руководством компании, так и сотрудниками финансового отдела в зависимости от целей и задач бюджетного процесса, особенностей деятельности компании, а также уровня компетентности и подготовки сотрудников финансовой службы.<sup>10</sup>

Специальные бюджеты выступают средством установления экономических целей и нормативов, а также обеспечивают более детализированный и понятный учет специфики деятельности организации. Состав таких бюджетов не является строго фиксированным и может быть сформирован как финансовыми отделами, так и непосредственно руководством компании.

Для формирования консолидированного бюджета требуются все виды бюджетов. К тому же подобный бюджет разрабатывается как для организации в целом, так и для отдельного направления бизнеса. Бюджет, который аккумулирует данные из основного, вспомогательного и целевого бюджетов, принято называть основным бюджетом.

Главная цель бюджетирования — это разработка и оптимизация управленческих решений, а также повышение их обоснованности. Внедрение системы бюджетного планирования обычно преследует цели экономии ресурсов, повышения скорости принятия управленческих решений и увеличения точности плановых значений.

Основными задачами бюджетирования являются<sup>11</sup>:

- обеспечение финансовой устойчивости и поддержание платежеспособности предприятия;
- достижение оптимального распределения прибыли;
- своевременное и полное погашение обязательств перед государственным бюджетом и внебюджетными фондами;
- поиск новых возможностей увеличения доходов предприятия;

<sup>8</sup> Белолипец, И.А. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование: учебное пособие / И.А. Белолипец, И. И. Лукина, А. С. Кабирова, Д. В. Чувилин. — 2-е изд., перераб. — Москва: Прометей, 2021. 192 с.

<sup>9</sup> Дохойн, З.М. Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование: учебник / З.М. Дохойн, Я.Я. Иванова, О. В. Романченко, Т.В. Шубина. — Москва: ИНФРА-М, 2024. 266 с.

<sup>10</sup> Афанасьев, М.П. Бюджет и бюджетная система: учебник для среднего профессионального образования / М.П. Афанасьев, А. А. Беленчук, Н. Н. Шаш; под редакцией М.П. Афанасьева. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. 770 с.

<sup>11</sup> Бабалыкова, И.А. Бюджетирование в системе управленческого учета / И.А. Бабалыкова, П.Д. Погорелова, В.О. Мишина. Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 2(58). С. 654–657.

- разработка принципов выплаты дивидендов;
- гарантия наличия резервов для поддержки операционной деятельности компании.

Процесс бюджетирования в организации строится согласно ключевым принципам, выделим четыре основных<sup>12</sup>:

1. Принцип финансово-экономической согласованности. Данный принцип предполагает разработку бюджетного процесса, стимулирующего вовлечение сотрудников на всех уровнях организационной иерархии в финансово-экономическую деятельность. Целью является согласование целей и стратегических направлений в каждом подразделении, что ведет к укреплению финансовой дисциплины и повышению эффективности управления в целом.

2. Принцип приоритетности. Суть данного принципа заключается в оптимизации распределения бюджетных ресурсов таким образом, чтобы основной объем финансирования был направлен на ключевые, наиболее перспективные и прибыльные направления деятельности предприятия. Это способствует активизации экономического роста и повышению общей эффективности, в то время как менее значимые сферы получают ограниченное финансирование.

3. Принцип согласованности и координации в бюджетировании считается ключевым, поскольку обеспечение взаимодействия и координации между отдельными подразделениями за точное выполнение назначенных бюджетных обязательств ускоряет достижение общих финансовых целей организации.

4. Принцип постоянства целей бюджетирования. Определенные цели должны сохраняться постоянными на протяжении всего планируемого периода бюджетирования.

Применение системы планирования бюджета в российских компаниях представляет собой непростую и сложную процедуру, касающуюся множества аспектов как в организационной, так и в технической сфере. Данный процесс происходит последовательно в несколько этапов<sup>13</sup>:

1. Формирование целей системы бюджетирования, которые зависят от уникальных характеристик и особенностей предприятия.

2. На следующем этапе управленческому персоналу следует подготовить сотрудников к предстоящим изменениям. Данный шаг крайне важен для исключения вероятных возражений со стороны персонала и разногласий в коллективе.

3. Третий этап — это разработка структуры финансов организации. Финансовая структура представляет собой совокупность определенных подразделений, отвечающих за финансовые результаты. Она является ключевым элементом в распределении полномочий и зон ответственности. При формировании финансовой структуры крайне важно подобрать оптимальный набор ключевых показателей эффективности (KPI) и распределить зоны ответственности.

4. Формирование списка бюджетных показателей и форм бюджетов. При определении показателей бюджета необходимо учитывать особенности и стратегические цели бизнеса.

5. Создание нормативных и методических материалов для системы управления бюджетом, которые будут регламентировать работу участников бюджетного процесса. Указанные материалы закрепляют унифицированный подход к созданию, проверке и рассмотрению финансовых планов для всех вовлеченных сторон, регламентируют сотрудничество между отделами в рамках процесса формирования бюджета, а также распределяют полномочия и обязанности среди участников бюджетного процесса.

6. Завершающий шаг — это внедрение автоматизированной системы управления бюджетом, которое заметно облегчает задачи технического характера на стадиях разработки планов и получения информации о фактическом исполнении бюджетных показателей.

<sup>12</sup> Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник для среднего профессионального образования / В.Е. Хруцкий, Р.В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. 572 с.

<sup>13</sup> Князева, Е. Г. Основные этапы системы бюджетирования, проблемы и их решения при внедрении бюджетирования в компании / Е.Г. Князева. Инновации в обществе: современные вызовы и перспективы: материалы IV Всероссийской научно-практической студенческой конференции, Москва, 15–16 апреля 2025 года. — Москва: Б. и., 2025. С. 125–130.

В результате бюджетирование позволяет:<sup>14</sup>

- разрабатывать стратегические управленческие решения, касающиеся распределения активов организации;
- проводить оценку финансовой устойчивости как отдельных направлений бизнеса, так и предприятия в совокупности;
- усиливать финансовую ответственность и направлять интересы подразделений на достижение общих целей компании;
- определять потребности в ресурсах и увеличивать результативность их применения;
- совершенствовать структуру расходов и доходов;
- обеспечивать взаимодействие и согласованность работы различных отделов предприятия.

Практика показывает, что значительное число российских организаций пока еще не в полной мере осознают важность бюджетирования. Как следствие, восприятие этого процесса в компаниях характеризуется определенным недоверием. Недостаточное внимание, которое уделяется разработке бюджетов и стратегическому планированию в российских организациях, представляет собой ключевую сложность. Одним из важнейших факторов, определяющих успешное развитие предприятия, является наличие эффективного стратегического управления. Путь к решению этой задачи лежит через создание системы бюджетирования, позволяющей эффективно решать оперативные и среднесрочные задачи.

Главными недостатками бюджетирования являются:

- сложность восприятия для сотрудников, не участвующих в процессе бюджетирования, а также значительные финансовые затраты;
- бюджеты, недоступные для всех исполнителей, не способствуют их заинтересованности в общем результате и воспринимаются лишь как инструмент оценки производительности и выявления недочетов;
- существует внутреннее противоречие между достижимостью целей и их выполнением. Слишком легкое достижение поставленных целей снижает мотивацию, а чрезмерно амбициозные задачи создают у сотрудников ощущение нереальности их выполнения.

В то же время бюджетирование имеет ряд существенных преимуществ:

- способно положительно влиять на мотивацию персонала и улучшать атмосферу в коллективе;
- выступает инструментом координации деятельности предприятия, позволяющим оперативно реагировать на изменения и вносить необходимые коррективы;
- позволяет сопоставлять запланированные и фактические результаты деятельности организации, а также оценивать наиболее эффективное использование ресурсов.

В заключение можно отметить, что бюджет — это не только финансовый инструмент, но и важнейший элемент общего процесса планирования. Внедрение бюджетирования в организации упрощает систему управления, планирования и контроля за деятельностью компании и ее подразделений. Продуманная система бюджетирования позволяет контролировать финансовую деятельность компании, а также упростить контроль и координацию деятельности ее подразделений.

#### Список литературы

1. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник для среднего профессионального образования / В.Е. Хруцкий, Р.В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. 572 с.
2. Дохойн, З.М. Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование: учебник / З.М. Дохойн, Я.Я. Иванова, О.В. Романченко, Т.В. Шубина. — Москва: ИНФРА-М, 2024. 266 с.
3. Бабалыкова, И. А. Бюджетирование в системе управленческого учета / И.А. Бабалыкова, П.Д. Погорелова, В.О. Мишина. Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 2(58). С. 654–657.

<sup>14</sup> Титова, Е.А. Бюджетирование как важнейшая составляющая управленческого учета / Е.А. Титова, В.В. Ельчинова. Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организации: Сборник научных статей XII Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Воронеж, 10 декабря 2024 года. — Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2025. С. 124–127.

4. Афанасьев, М.П. Бюджет и бюджетная система: учебник для среднего профессионального образования / М.П. Афанасьев, А.А. Беленчук, Н.Н. Шаш; под редакцией М.П. Афанасьева. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. 770 с.
5. Волконская, А.Г. Бюджетирование как инструмент эффективного планирования / А.Г. Волконская, Е.С. Казакова. Современная экономика: обеспечение продовольственной безопасности: Сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции, Кинель, 26 марта 2025 года. – Кинель: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный аграрный университет», 2025. С. 70–75.
6. Белолипцев, И.А. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование: учебное пособие / И.А. Белолипцев, И.И. Лукина, А.С. Кабирова, Д.В. Чувилин. – 2-е изд., перераб. – Москва: Прометей, 2021. 192 с.
7. Князева, Е. Г. Основные этапы системы бюджетирования, проблемы и их решения при внедрении бюджетирования в компании / Е.Г. Князева. Инновации в обществе: современные вызовы и перспективы: материалы IV Всероссийской научно-практической студенческой конференции, Москва, 15–16 апреля 2025 года. – Москва: Б. и., 2025. С. 125–130.
8. Титова, Е.А. Бюджетирование как важнейшая составляющая управленческого учета / Е.А. Титова, В.В. Ельчанинова. Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организации: Сборник научных статей XII Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Воронеж, 10 декабря 2024 года. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2025. С. 124–127.
9. Бланк И.А. Управление денежными потоками / И.А. Бланк. – Киев: Ника-центр: Эльга, 2002. 736 с.
10. Дмитриев, А.Е. Бюджетное управление: типичные ошибки / А.Е. Дмитриев. Экономика. Финансы. Управление. 2007. № 10. С. 91–99.
11. Бекетов, Н.В. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятиях / Н.В. Бекетов. Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 5. С. 14–17.
12. Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К.В. Щиборщ. – М.: Дело и сервис, 2004. 591 с.
13. Мухина, Е.Р. Теоретические аспекты бюджетирования как элемента ресурсного обеспечения управленческого учета / Е.Р. Мухина. Вестник пермского университета. 2014. С. 70–76.
14. Савчук, В.П. Финансовое планирование и разработка бюджетов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cfin.ru/management/budgeting/savchuk-6.shtml> (Дата обращения: 11.07.2025).

#### References

1. Khrutsky, V.E. Intra-company budgeting. Theory and practice: a textbook for secondary vocational education / V.E. Khrutsky, R.V. Khrutsky. – 4th ed., ispr. and add. Moscow: Yurait Publishing House, 2025. 572 p.
2. Dokhoyan, Z.M. Corporate financial planning and budgeting: textbook / Z.M. Dokhoyan, Ya.Ya. Ivanova, O.V. Romanchenko, T.V. Shubina. – Moscow: INFRA-M, 2024. 266 p.
3. Babalykova, I.A. Budgeting in the management accounting system / I.A. Babalykova, P.D. Pogorelova, V.O. Mishina. Natural sciences and humanities research. 2025. № 2(58). Pp. 654–657.
4. Afanasyev, M.P. Budget and budgetary system: textbook for secondary vocational education / M.P. Afanasyev, A.A. Belenchuk, N.N. Shash; edited by M.P. Afanasyev. – 7th ed., revised and add. – Moscow: Yurait Publishing House, 2025. 770 p.
5. Volkonskaya, A.G. Budgeting as an effective planning tool / A.G. Volkonskaya, E.S. Kazakova. Modern economy: ensuring food security: Proceedings of the XII International Scientific and Practical Conference, Kinel, March 26, 2025. Kinel: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education Samara State Agrarian University, 2025, pp. 70–75.
6. Beloliptsev, I.A. Financial strategy, planning and budgeting: a textbook / I.A. Beloliptsev, I.I. Lukina, A.S. Kabirova, D.V. Chuvilin. – 2nd ed., revised – Moscow: Prometheus, 2021. 192 p.
7. Knyazeva, E.G. The main stages of the budgeting system, problems and their solutions in the implementation of budgeting in companies / E.G. Knyazeva. Innovations in society: modern challenges and prospects: proceedings of the IV All-Russian Scientific and Practical Student Conference, Moscow, April 15–16, 2025. – Moscow: B. I., 2025, pp. 125–130.
8. Titova, E.A. Budgeting as the most important component of management accounting / E.A. Titova, V.V. Yelchaninova. Actual problems of accounting, economic analysis and financial and economic control of the organization's activities: Collection of scientific articles of the XII International Scientific and Practical Conference. In 2 volumes, Voronezh, December 10, 2024. – Voronezh: VSU Publishing House, 2025, pp. 124–127.
9. Blank I.A. Management of cash flows / I.A. Blank. – Kiev: Nika-center: Elga, 2002. 736 p.

10. Dmitriev, A.E. Budget management: typical mistakes / A.E. Dmitriev. *Economy. Finance. Management.* 2007. No. 10. Pp. 91–99.
11. Beketov, N.V. Budget planning and budgeting at enterprises / N.V. Beketov. *Economic analysis: theory and practice.* 2008. No. 5. Pp. 14–17.
12. Shchiborshch, K.V. Budgeting of the activities of industrial enterprises of Russia / K.V. Shchiborshch. – М.: Delo i servis, 2004. 591 p.
13. Mukhina, E.R. Theoretical aspects of budgeting as an element of resource support of management accounting / E.R. Mukhina. *Bulletin of the Perm University.* 2014. P. 70–76.
14. Savchuk, V.P. Financial planning and budget development [Electronic resource]. – Access mode: <http://cfin.ru/management/budgeting/savchuk-6.shtml> (Date of access: 11.07.2025).

*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 04.08.2025; одобрена после рецензирования 09.09.2025; принята к публикации 12.09.2025.*

*The article was submitted 04.08.2025; approved after reviewing 09.09.2025; accepted for publication 12.09.2025.*



Обзорная статья / Review article

УДК 336.71

## Финансовые стратегии российских корпораций в условиях санкций (на примере АО «Газпромбанк»)

А. Д. Некрасов

аспирант

Международный институт информатизации и государственного управления им. П.А. Столыпина,  
Москва, Россия

[criro9796@mail.ru](mailto:criro9796@mail.ru)

**Аннотация:** С февраля 2022 года антироссийские санкции существенно ужесточились, причем в отдельных секторах российской экономики такое ужесточение проявилось сильнее всего. К секторам, наиболее подверженным влиянию новых санкций, относится и банковская отрасль России. Особое место здесь занимает «Газпромбанк», оставшийся единственным возможным каналом для оплаты российских энергоресурсов. Это, однако, не отменило того, что во второй половине 2024 года в отношении данного банка были введены блокирующие санкции США. Это ставит будущее банка в более сильную неопределенность, что делает актуальным исследование его финансовых стратегий для преодоления возникших рисков и угроз. На основе анализа экспертных источников и системноаналитических методов делается вывод о том, что «Газпромбанк» заблаговременно адаптировал свою финансово-экономическую стратегию к потенциальным негативным сценариям, благодаря чему на его работе новые санкции не отразились критически.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия, банковский сектор, Газпромбанк, антироссийские санкции.

**Для цитирования:** Некрасов А.Д. Финансовые стратегии российских корпораций в условиях санкций (на примере АО «Газпромбанк»). Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 45–50. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-45-50>.

## Financial strategies of Russian corporations under the conditions of sanctions (on the example of JSC «Gazprombank»)

A. D. Nekrasov

Postgraduate Student

Stolypin International Institute of Informatization and Public Administration,  
Moscow, Russia

[criro9796@mail.ru](mailto:criro9796@mail.ru)

**Abstract:** Since February 2022, anti-Russian sanctions have been significantly tightened, with certain sectors of the Russian economy experiencing the most severe effect. The sectors most exposed to the new sanctions include the Russian banking sphere. Gazprombank occupies a special place here, remaining the only possible channel for paying for Russian energy resources. This, however, did not cancel the fact that in the second half of 2024, blocking sanctions were imposed on this bank by the United States. This puts the bank's future in greater uncertainty, which makes it relevant to study its financial strategies to overcome the risks and threats that have arisen. Based on the analysis of expert sources and system-analytical methods, it is concluded that Gazprombank adapted its financial and economic strategy in advance to potential negative scenarios, due to which the new sanctions did not critically affect its work.

**Keywords:** financial strategy, banking sector, Gazprombank, anti-Russian sanctions.

**For citation:** Nekrasov A.D. Financial strategies of Russian corporations under the conditions of sanctions (on the example of JSC «Gazprombank»). Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 45–50. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-45-50>.

АО «Газпромбанк» (ГПБ) — это один из крупнейших российских банков. Специализация банка универсальная. Банк был основан 31 июля 1990 года. Структура собственности является сложной, но преимущественно представлена государством в лице компаний с государственным участием (рис. 1).

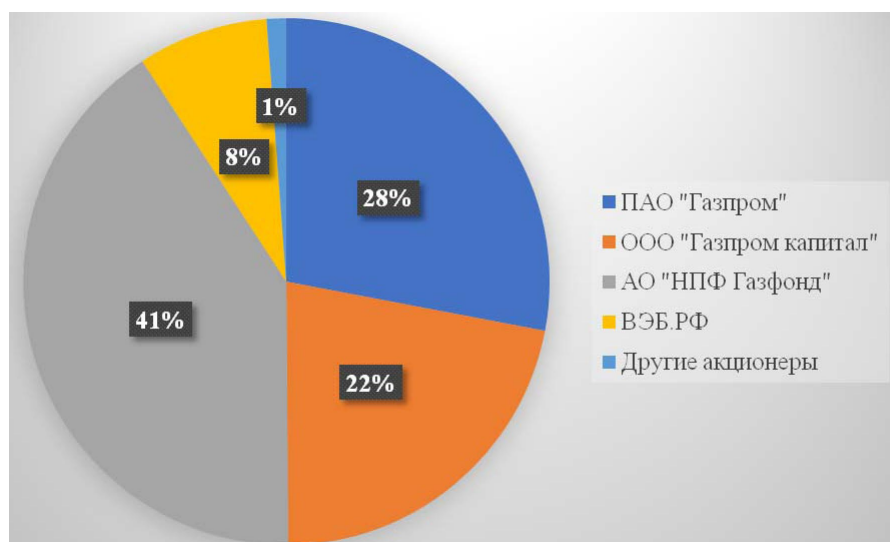


Рис. 1. Структура собственности на обыкновенные акции ГПБ, 2025 <sup>1</sup>

Что касается привилегированных акций, то 100% акций типа А принадлежит Министерству финансов Российской Федерации; класса Б — Государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов».

Основные показатели деятельности банка и его сравнение с другими банковскими организациями в России представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные показатели деятельности АО «Газпромбанк», 2024 <sup>2</sup>

| Показатель   | Величина показателя | Изменение 2024/2023             | Место на рынке |
|--|---------------------|---------------------------------|----------------|
| Активы   | 17,5 трлн. рублей   | -1%                             | 3-е            |
| Чистые активы (те, которые останутся у владельцев / акционеров после продажи активов и погашения обязательств) | 811,2 млрд. рублей  | -1%                             | 3-е            |
| Чистая прибыль   | 91 млрд. рублей     | +44%                            | 3-е            |
| Вклады   | 1,6 трлн. рублей    | +11%                            | 4-е            |
| Кредиты  | 704,5 млрд. рублей  | +6%                             | 4-е            |
| Кол-во банкоматов  | 2882                | -                               | -              |
| Кол-во отделений   | 357                 | -                               | -              |
| Экспертные оценки кредитоспособности   |                     |                                 |                |
| Эксперт РА (08.05.2025) <sup>3</sup>   | ruAA+ (стабильный)  | ruAA+ (стабильный) (23.05.2023) | 4–6            |
| АКРА (28.10.2024) <sup>4</sup>   | AA+ (стабильный)    | AA+ (стабильный) (02.11.2023)   | 9-е            |

Впервые санкции были введены в отношении ГПБ еще 17 июля 2014 года со стороны США. В 2015 году Украина заблокировала активы ГПБ и перестала исполнять свои экономические и финансовые обязательства перед банком.

<sup>1</sup> Составлено автором по данным Газпромбанка. URL: <https://www.gazprombank.ru> (дата обращения: 17.06.2025).

<sup>2</sup> Составлено автором по данным: Рейтинги банков. Финуслуги. — URL: [https://finuslugi.ru/finansovyj\\_rejting\\_bankov](https://finuslugi.ru/finansovyj_rejting_bankov) (дата обращения: 17.06.2025).; Рейтинг банков России. Выберу. — URL: <https://www.vbr.ru/banki/raiting/> (дата обращения: 17.06.2025).

<sup>3</sup> Банк ГПБ (АО). Эксперт РА. — URL: <https://raexpert.ru/database/companies/gazprombank/> (дата обращения: 17.06.2025).

<sup>4</sup> Банк ГПБ (АО). АКРА. — URL: <https://www.acra-ratings.ru/ratings/issuers/7/> (дата обращения: 17.06.2025).

24 февраля 2022 года в отношении данного банка были распространены секторальные санкции, направленные на ограничение возможности финансового сектора России способствовать реализации специальной военной операции (СВО). Первые американские санкции установили запрет на приобретение акций и долгосрочных обязательств, а также ввели запрет на выдачу виз руководству банка. В феврале — марте 2022 года санкции как против банка, так и против представителей его руководства ввели также Австралия, Великобритания и Канада. В целом преимущественно санкции в отношении ГПБ носили адресный характер и запрещали отдельные корреспондентские операции и некоторые виды транзакций с акциями и долговыми инструментами.

Существенное ужесточение режима санкций произошло 21 ноября 2024 года, когда на банк были распространены блокирующие санкции США (Specially Designated Nationals; SDN) на основании обвинений в адрес банка в том, что его ресурсы используются для приобретения вооружений и военной техники для проведения СВО, а также что он используется для оплаты труда военнослужащих и компенсации их семьям. Эти санкции затронули и зарубежные дочерние предприятия ГПБ, располагающиеся в Гонконге, на Кипре, в Люксембурге, Швейцарии и ЮАР<sup>5</sup>. Блокирующие санкции вводят запрет на все взаимодействие с банком и полную заморозку активов банка в США. Американские санкции имеют экстерриториальный характер, а потому могут распространяться в качестве вторичных санкций на любых других лиц, организации и государства, которые не соблюдают первичные санкции<sup>6</sup>.

В настоящее время широкий ряд российских банков отключен от крупнейшей международной системы передачи финансовых сообщений SWIFT. Некоторые банки не были отключены, но на практике испытывают затруднения с совершением трансграничных операций. Исключительное место занял ГПБ, который, единственный среди «десятки» крупнейших банков в России, так и не был отключен от SWIFT. Это было связано с тем, что некоторые «недружественные» страны продолжили закупать российские энергоресурсы, в то время как ГПБ стал единственным банком, в котором зарубежным контрагентам можно было открывать свои счета, чтобы рассчитываться за российские энергоносители в рублях<sup>7</sup>.

Таким образом, от SWIFT ГПБ никогда не отключался, поскольку только через него проходит оплата за российские энергоресурсы, которые продолжают закупаться «недружественными» странами. В то же время, это превращает ГПБ в основной канал валютной выручки в России, что делает российскую экономику уязвимой к ограничениям и запретам против данного банка.

Введенные санкции были результатом поражения Камалы Харрис от Демократической партии на выборах в президенты США. Уходящая администрация Демократов во главе с Джо Байденом в прошлом опасалась вводить такие ограничения, поскольку они негативно отражаются на союзниках США — европейских странах, ряд из которых продолжает зависеть от российских энергоресурсов. Сокращение поставок газа в Европейский союз (ЕС) приведет к дальнейшему росту цен на него, из-за чего пострадают европейские потребители.

Тем не менее на фоне смены власти в стране уходящая администрация Байдена позволила себе ввести массовые санкции в ноябре 2024 года<sup>8</sup> (под них попал не только ГПБ, но и около ста банковских организаций и регистраторов на рынке ценных бумаг — особенно тех, которые занимались обработкой трансграничных расчетов и переводов<sup>9</sup>. При этом у действий американской

---

<sup>5</sup> Какие санкции введены против Газпромбанка в 2025 году. Gogov. 26.02.2025. — URL: <https://gogov.ru/articles/sanctioned-banks/gazprombank> (дата обращения: 17.06.2025).

<sup>6</sup> Синиченко О.А. Влияние санкционной политики на состояние банковского сектора России. Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2024. Т. 24. № 1. С. 13.

<sup>7</sup> Указ Президента РФ от 31.03.2022 № 172 «О специальном порядке исполнения иностранными покупателями обязательств перед российскими поставщиками природного газа». Собрание законодательства РФ. 04.04.2022. № 14. Ст. 2244.

<sup>8</sup> Новикова Л. Что значат новые санкции для клиентов банков, почему россиянам блокируют счета. Банки.ру. 22.11.2024. — URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11008755> (дата обращения: 17.06.2025).

<sup>9</sup> Ильина Н., Колобова М., Костина А. Ограничительные примеры: что значат новые санкции США против Газпромбанка. Известия. 21.11.2024. — URL: <https://iz.ru/1794845/natalia-ilina-mariia-kolobova/ogranichitelnye-primery-chno-znachat-novye-sankcii-ssha-protiv-gazprombanka> (дата обращения: 17.06.2025).

администрации есть и экономический смысл: ограничение доступа российских энергоносителей на европейский рынок сузит количество доступных поставщиков для остро нуждающихся в энергоресурсах европейских стран, в результате чего США смогут нарастить свои поставки, причем по более высоким ценам<sup>10</sup>.

В ГПБ заявили, что распространение блокирующих санкций не влияет на работу банка, поскольку он продолжит работать в штатном режиме, включая проведение операций с иностранной валютой<sup>11</sup>. В целом действительно, санкции не имеют существенных последствий для внутренних операций. Одним из немногих последствий новых санкций становится то, что российские карты с китайской платежной системой Union Pay, выпущенные ГПБ в рамках поиска альтернативы доступу россиян к совершению карточных платежей за границей (карты российских банков с платежными системами Visa, Mastercard и «Мир» не работают почти во всех странах мира), могут перестать принимать за рубежом<sup>12</sup>. В то же время следует заметить, что российские владельцы таких карт начали сталкиваться с этой проблемой еще в 2022 году, до введения санкций 2024 года.

На внешнеэкономическом треке существенных изменений тоже не произошло. В Европейской комиссии заявили, что новые американские санкции не привели к снижению объемов торговли на газовом рынке с Россией<sup>13</sup>.

Более того, достаточно быстро были введены и некоторые послабления. За счет генеральной лицензии США на обеспечение осуществления платежей за энергоносители ряду российских банков было разрешено проводить операции, связанные с энергетикой. Другая лицензия допускает дипломатическим учреждениям России проводить операции за рубежом, включая оплату труда дипломатических работников. От санкций освобождены также операции в отношении нефтегазового проекта «Сахалин – 2», а также временно выведены из-под новых санкций проекты и транзакции, запущенные до внесения ГПБ в SDN-список (например, ряд проектов по добыче и обогащению урана, чтобы производить ядерное топливо)<sup>14</sup>.

В декабре 2024 года были сделаны исключения и для зависимой от поставок российского газа Венгрии, которой Вашингтон разрешил совершать газовые платежи без ограничений. Исключения были распространены и на Турцию. Из-за американских санкций под угрозой находится энергетическая безопасность и многих других стран Центрально-Восточной Европы (включая Болгарию, Молдавию, Сербию) в связи с чем можно ожидать дальнейшего расширения послаблений для этих государств. Надо заметить, что сами эти страны осуществляют поиск юридически и экономически приемлемых решений по сохранению энергетических отношений с Россией.

Надо заметить, что сам ГПБ, достаточно долго остававшийся вне поля блокирующих санкций, в отличие от большинства других российских финансово-кредитных организаций, успел за это время подготовиться к потенциальному ужесточению санкций, внося различные изменения в структуру своего управления и деятельности. Антикризисная финансовая стратегия ГПБ в условиях санкций была основана на следующих компонентах:

- на корреспондентских счетах за рубежом остатки были минимизированы, чтобы снизить риск заморозки активов;
- произошла переориентация внешнеэкономической деятельности банка на восточные страны;

<sup>10</sup> Болотов С., Каштанов К. Как отразятся на участниках рынка новые санкции против банков РФ. Российская газета. 24.11.2024. – URL: <https://rg.ru/2024/11/24/sankcii-daviat-na-gaz.html> (дата обращения: 17.06.2025).

<sup>11</sup> Газпромбанк заявил о штатной работе в России на фоне новых санкций США. РБК. 21.11.2024. – URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/673f60189a794781bf21d133> (дата обращения: 17.06.2025).

<sup>12</sup> Газпромбанк после санкций США предупредил о проблемах с картами Union Pay. РБК. 22.11.2024. – URL: <https://www.rbc.ru/finances/22/11/2024/673fedeb9a7947ce60c43de9> (дата обращения: 17.06.2025).

<sup>13</sup> ЕК не видит влияния санкций США против Газпромбанка на расчеты за газ из РФ. ТАСС. 02.12.2024. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/22552575> (дата обращения: 17.06.2025).

<sup>14</sup> General License № 113 Authorizing the Wind Down of Transactions Involving Certain Financial Institutions Blocked on November 21, 2024. U.S. Department of Treasury. 21.11.2024; General License № 8K Authorizing Transactions Related to Energy. U.S. Department of Treasury. 30.10.2024.

- начала использоваться финансовая инфраструктура, не зависящая от западного влияния, включая системы платежей не в долларах США и евро, а в других валютах, которые меньше зависят от политики Вашингтона и Брюсселя;
- усилилась ориентация банка на внутренний рынок, в т.ч. на малые и средние предприятия (МСП);
- была сокращена зависимость банка от комиссионных доходов: санкции «урезают» этот источник дохода, а сокращение кредитования в России снижает доходность кредитных портфелей банков, однако в ГПБ этот источник уже не является основным.

Несмотря на высокую подготовленность российского экспортного сектора и ГПБ, играющего в нем принципиально важную роль, к новым санкциям, можно ожидать дальнейшей перестройки системы трансграничных платежей (включая потенциально возможное расширение бартерной основы), чтобы обеспечить еще большую устойчивость финансового сектора России и его участников (особенно на фоне не исключаемой возможности отключения ГПБ от SWIFT).

Резюмируя все вышесказанное, можно повторить, что «Газпромбанк» представляет собой один из крупнейших российских универсальных банков. Доминирующую долю в его капитале занимают государственные организации. Это стало одной из причин того, что первые санкции против этого банка были введены еще в 2014 году. После февраля 2022 года ГПБ остался единственным каналом для оплаты поставок российских энергоресурсов, которые ряд «недружественных» стран Европы продолжает активно закупать. Тем не менее в ноябре 2024 года уходящая администрация Байдена включила этот банк в свой наиболее жесткий SDN-список блокирующих мер, чтобы ограничить присутствие банка на мировом рынке трансграничных платежей и расчетов.

Подобная ситуация ставит под угрозу зависимые от российского газа европейские экономики. Сам ГПБ на протяжении последних лет активно готовился к подобному сценарию и разработал широкий ряд мер в рамках своей антикризисной финансовой стратегии, позволяющих свести влияние санкций, подобных тем, которые Вашингтон ввел в ноябре 2024 года, к минимуму. В этой связи работа банка как на внутреннем рынке, так и на внешнеэкономическом направлении остается устойчивой.

#### Список литературы

1. Болотов С., Каштанов К. Как отразятся на участниках рынка новые санкции против банков РФ. Российская газета. 24.11.2024. — URL: <https://rg.ru/2024/11/24/sankcii-daviat-na-gaz.html> (дата обращения: 17.06.2025).
2. Власов А.В., Блокчейн как коммуникационная основа формирования цифровой экономики: проблемы и перспективы. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2019. Т. 18. № 1. С. 48–53.
3. Ильина Н., Колобова М., Костина А. Ограничительные примеры: что значат новые санкции США против Газпромбанка. Известия. 21.11.2024. — URL: <https://iz.ru/1794845/natalia-ilina-mariia-kolobova/ogranichitelnye-primery-chno-znachat-novye-sankcii-ssha-protiv-gazprombanka> (дата обращения: 17.06.2025).
4. Какие санкции введены против Газпромбанка в 2025 году. Gogov. 26.02.2025. — URL: <https://gogov.ru/articles/sanctioned-banks/gazprombank> (дата обращения: 17.06.2025).
5. Маркова О.В., Филимонова Н.Н., Шпилькина Т.А., Артамонова Л.С. Перспективы устойчивого развития российского бизнеса в условиях санкционных ограничений. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 2. С. 45–55. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-45-55>.
6. Новикова Л. Что значат новые санкции для клиентов банков, почему россиянам блокируют счета. Банки.ру. 22.11.2024. — URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11008755> (дата обращения: 17.06.2025).
7. Синиченко О.А. Влияние санкционной политики на состояние банковского сектора России. Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2024. Т. 24. № 1. С. 11–20.
8. General License № 113 Authorizing the Wind Down of Transactions Involving Certain Financial Institutions Blocked on November 21, 2024. U.S. Department of Treasury. 21.11.2024.
9. General License № 8K Authorizing Transactions Related to Energy. U.S. Department of Treasury. 30.10.2024.

### References

1. Bolotov S., Kashtanov K. How new sanctions against Russian banks will affect market participants. Rossiyskaya Gazeta. 24.11.2024. – URL: <https://rg.ru/2024/11/24/sankcii-daviat-na-gaz.html> (access date: 17.06.2025).
2. Vlasov A.V., Blockchain as a communication basis for the formation of the digital economy: problems and prospects. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2019. Т. 18. № 1. S. 48–53.
3. Ilyina N., Kolobova M., Kostina A. Restrictive examples: what the new US sanctions against Gazprombank mean. Izvestia. 21.11.2024. – URL: <https://iz.ru/1794845/natalia-ilina-mariia-kolobova/ogranichitelnye-primery-cto-znachat-novye-sankcii-ssha-protiv-gazprombanka> (дата обращения: 17.06.2025).
4. What sanctions were imposed against Gazprombank in 2025. Gogov. 26.02.2025. – URL: <https://gogov.ru/articles/sanctioned-banks/gazprombank> (access date: 17.06.2025).
5. Markova O.V., Filimonova N.N., Shpilkina T.A., Artamonova L.S. Prospects for sustainable development of Russian business under sanctions restrictions. Entrepreneur's guide. 2025. Т. 18. № 2. P. 45–55. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-45-55>.
6. Novikova L. What do the new sanctions mean for bank customers, why Russians are blocked accounts. Банки.ру. 22.11.2024. – URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11008755> (access date: 17.06.2025).
7. Sinichenko O.A. The impact of the sanctions policy on the state of the Russian banking sector. Izvestia Saratov University. New series. Series: Economics. Management. Right. 2024. VOL. 24. № 1. S. 11–20.
8. General License № 113 Authorizing the Wind Down of Transactions Involving Certain Financial Institutions Blocked on November 21, 2024. U.S. Department of Treasury. 21.11.2024.
9. General License № 8K Authorizing Transactions Related to Energy. U.S. Department of Treasury. 30.10.2024.

*Статья поступила в редакцию 23.06.2025; одобрена после рецензирования 20.08.2025; принята к публикации 02.09.2025.*

*The article was submitted 23.06.2025; approved after reviewing 20.08.2025; accepted for publication 02.09.2025.*

# ОТРАСЛЕВОЙ СЕКТОР КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ РОССИИ / INDUSTRY SECTOR AS THE BASIS OF THE RUSSIAN ECONOMY

DOI 10.24182/2073-6258-2025-24-3-51-57



Научная статья / Original article

УДК 338.462

## Показатели для постановки целей линейному персоналу ресторанов быстрого обслуживания

**Р. Н. Ахмедшин**

*независимый исследователь*

*Саранул, Россия*

*[r.ahmedshin.dodo@gmail.com](mailto:r.ahmedshin.dodo@gmail.com)*

**Аннотация:** В статье рассматривается проблема несоответствия между стратегическими показателями ресторанного бизнеса и ежедневными задачами линейного персонала. Традиционные метрики — выручка, средний чек, возврат гостей, себестоимость и другие полезны для управленческих решений, но оказываются малоэффективными при постановке целей для сотрудников на точке обслуживания. Исследование демонстрирует, что бариста, кассиры и повара часто не видят прямой связи между своими действиями и итоговыми результатами бизнеса, что снижает их вовлеченность и мотивацию.

Предлагается концепция использования ключевых направлений оценки эффективности работы ресторана и команды, которые проще контролировать и напрямую связаны с ежедневными процессами: скорость обслуживания, атмосфера, доброжелательность персонала, качество продукта и динамика чаевых. На основе этих направлений можно формулировать прозрачные и достижимые цели для сотрудников, отслеживать изменения в уровне сервиса и проверять гипотезы о влиянии операционных факторов на возврат гостей и финансовые результаты.

Разработанный подход помогает управлять стратегическими показателями через понятные для команды действия, выстраивает быструю обратную связь и создает основу для системной работы с качеством сервиса. Статья будет полезна управляющим, собственникам ресторанов и исследователям индустрии HoReCa.

**Ключевые слова:** KPI, метрики, ресторанный бизнес, управление персоналом, операционные показатели, мотивация сотрудников, скорость обслуживания.

**Для цитирования:** Ахмедшин Р.Н. Показатели для постановки целей линейному персоналу ресторанов быстрого обслуживания. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 51–57. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-51-57>.

## Metrics for setting goals for fast-food line staff

**R. N. Akhmedshin**

*independent researcher*

*Sarapul, Russia*

*[r.ahmedshin.dodo@gmail.com](mailto:r.ahmedshin.dodo@gmail.com)*

**Abstract:** The article addresses the problem of misalignment between strategic performance indicators in the restaurant business and the daily tasks of frontline staff. Traditional metrics — revenue, average check, guest retention, cost of goods sold, and others are valuable for managerial decision-making but are often ineffective when setting goals for employees on the ground. The study shows that baristas, cashiers, and kitchen staff frequently fail to see a direct connection between their daily actions and overall business results, which reduces their engagement and motivation.

© Ахмедшин Р. Н., 2025

© Akhmedshin R. N., 2025

*This article proposes a concept based on key directions for evaluating restaurant and team performance that are easier to monitor and directly linked to daily operations: service speed, atmosphere, staff friendliness, product quality, and tipping dynamics. These directions provide a framework for setting transparent and achievable goals for employees, tracking changes in service quality, and testing hypotheses about the impact of operational factors on guest return rates and financial results.*

*The proposed approach enables managing strategic performance indicators through actions that are clear to the team, establishes fast feedback loops, and creates a foundation for a systematic approach to service quality management. The article will be useful for restaurant managers, owners, and researchers in the HoReCa industry.*

**Keywords:** KPI, metrics, restaurant business, personnel management, operational performance, employee motivation, service speed.

**For citation:** Akhmedshin R.N. Metrics for setting goals for fast-food line staff. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 51–57. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-51-57>.

Сегодня в индустрии ресторанов быстрого обслуживания почти каждый собственник и управляющий смотрит на цифры: выручка, средний чек, возврат гостей, себестоимость, текучесть персонала. Эти показатели полезны для понимания состояния бизнеса и принятия стратегических решений. Однако их сложно использовать для постановки целей линейному персоналу. Как донести важность и значимость этих цифр кассирам, бариста и сотрудникам кухни? Как они могут повлиять на возвращаемость гостей? Зачастую управляющий использует именно эти метрики, и постановка целей становится непрозрачной, сложной и демотивирующей. Неясно, как на них влиять и какие конкретные действия в повседневной рутине приводят к результату. Например, управляющий может поставить цель на месяц — «возвращаемость гостей 20%». Но что с этим делать бариста? Какие действия на смене помогут достичь этой цели?

Многие эксперты отмечают, что ключевая проблема ресторанного бизнеса — это несоответствие между стратегическими показателями и ежедневной работой сотрудников. Исследователи подчеркивают, что универсального набора KPI не существует: метрики должны подбираться индивидуально для каждого ресторана с учетом его формата, процессов и команды.<sup>1</sup> Более того, аналитика действительно полезна только тогда, когда в ней отражены те показатели, которые сотрудники могут контролировать своими действиями.<sup>2</sup>

В ресторанах быстрого обслуживания особое значение имеют метрики, связанные со скоростью обслуживания, так как именно она напрямую влияет на удовлетворенность гостей и их возвращаемость. Разделение показателей на два уровня — стратегические и оперативные помогает строить более понятную систему управления: первые нужны для оценки результатов бизнеса в целом, а вторые позволяют команде видеть влияние своих действий на итоговые показатели.<sup>3</sup>

Так, правильно настроенные KPI помогают сотрудникам понять, как их поведение влияет на результаты бизнеса, а осознание связи между их действиями и увеличением выручки мотивирует их больше заботиться о деталях.<sup>4</sup> Однако многие управляющие допускают ошибку, концентрируясь исключительно на прибыли и забывая про качество сервиса. Такой подход приводит к искажению картины и снижению лояльности гостей.<sup>5</sup> KPI эффективны только в том случае, если сотрудники понимают, как на них влиять. Поддержка их идей и инициатив усиливает этот эффект, повышая вовлеченность и лояльность команды.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> GetIt.REST. KPI сотрудников ресторана [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://getit.rest/kpi> (дата обращения: 27.07.2025).

<sup>2</sup> Qlever. ТОП-25 KPI для ресторана [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.qlever.ru/press/top25-kpi-dlya-restorana> (дата обращения: 27.07.2025).

<sup>3</sup> CheckOffice. KPI управляющего рестораном: как установить и отслеживать показатели эффективности? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://checkoffice.ru/blog/poleznye-materialy/kpi-upravlyayushchego-restoranom-kak-ustanovit-i-otslezhivat-pokazateli-effektivnosti/> (дата обращения: 27.07.2025).

<sup>4</sup> Семёнычев Ф. Встроенное качество. 2016. С. 120.

<sup>5</sup> Spark.ru. Эффективность KPI и мотивация команды [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://spark.ru/startup/mtt-mezhdunarodnij/blog/48224/kak-motivirovat-sotrudnikov> (дата обращения: 27.07.2025).

<sup>6</sup> Рычкова А.В. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. — М.: Юрайт, 2023. С. 145.

Создание комфортной атмосферы в коллективе и выстраивание эффективной работы с командой напрямую влияют на лояльность сотрудников, которая, в свою очередь, определяет качество обслуживания и уровень продаж.<sup>7</sup>

Основные проблемы, возникающие с линейным персоналом на точках обслуживания:

а) Нет прямой связи между действиями и результатом. Бариста, кассир или повар часто не видят, как их ежедневные действия (например, вежливость, скорость обслуживания, аккуратность) связаны с теми стратегическими целями, которые ставит руководство. В такой ситуации метрики остаются «для отчёта» и не помогают сотрудникам понять, что именно от них требуется.

б) Слишком длинный цикл обратной связи. Многие ключевые показатели рассчитываются раз в неделю или месяц, из-за чего сотрудники не видят немедленных изменений в своей работе. Они не понимают, какие их действия дали результат, а какие — нет, что затрудняет оперативное улучшение процессов.

с) Метрики слишком «верхнеуровневые»: выручка, средний чек, возврат гостей, себестоимость. Эти значения делают стратегические оценки возможными, но не дают сотрудникам конкретных ориентиров для действий именно на точке, потому что слишком абстрактны.

Современные исследования подтверждают, что такие трудности — не редкость. Рестораны собирают огромные массивы информации, однако из-за её объёма и задержек в обработке управляющие часто не получают своевременных ответов на вопрос «что нужно сделать прямо сейчас», что затрудняет принятие операционных решений.<sup>8</sup>

Другие эксперты подчеркивают, что КРІ должны быть измеримыми, понятными и привязанными к ежедневному поведению сотрудников, а не только отражать финансовые итоги.<sup>9</sup> А оперативные, реальные показатели (например, скорость обслуживания) оказывают большее влияние на удовлетворенность гостей и повторные визиты, чем высокоуровневые финансовые метрики.<sup>10</sup>

Как уже отмечалось, все метрики — выручка, средний чек, возврат гостей, себестоимость, текучесть персонала важны для понимания состояния бизнеса и стратегического управления. Однако при работе с командой на операционном уровне использовать их напрямую сложно. Они слишком «верхнеуровневые» и не дают сотрудникам чёткой связи между ежедневными действиями и итоговыми результатами.

Однако линейный персонал — бариста, кассиры, помощники — часто не понимает, что конкретно нужно делать в повседневной работе, чтобы повлиять на эти показатели. Для них такие цели звучат абстрактно и не дают ответа на главный вопрос: «Что именно я могу сделать на смене, чтобы улучшить результат?»

Например, бариста не может напрямую повлиять на частоту посещения кофейни гостями. Однако он может влиять на факторы, которые косвенно определяют этот показатель:

- скорость обслуживания;
- атмосферу в заведении;
- доброжелательность персонала;
- качество продукта.

Все эти аспекты создают положительный опыт для гостей, который в итоге повышает возвращаемость и уровень продаж.

На мой взгляд, важнейший принцип выбора метрик для постановки целей линейному персоналу заключается в следующем: **цель должна достигаться посредством выполнения ежедневных**

<sup>7</sup> Ниминова А. О. Лояльность персонала как фактор эффективности деятельности организаций сферы общественного питания. Современные проблемы сервиса и туризма. 2020. Т. 14, № 4. С. 85.

<sup>8</sup> Tenzo. Why 'data' is not as simple as it seems in the restaurant industry [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.gotenzo.com/resources/insight/why-data-is-not-as-simple-as-it-seems-in-the-restaurant-industry> (дата обращения: 27.07.2025).

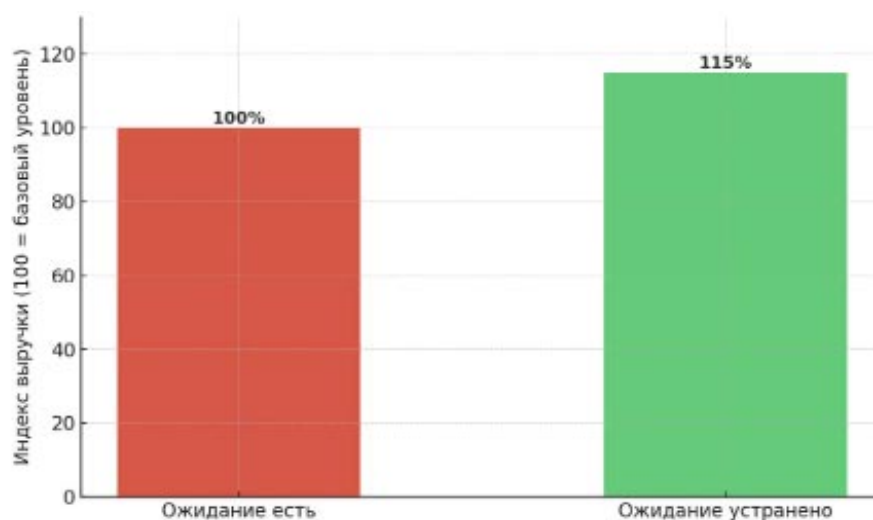
<sup>9</sup> Lemma. Как настроить КРІ в ресторане [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://place.lemma.ru/article/kpi-v-restorannom-biznese-zamena-shtrafam-ili-instrument-upravleniya> (дата обращения: 27.07.2025).

<sup>10</sup> Таблерс. Оперативные КРІ и удовлетворенность гостей [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://tablers.ru/stati/kpi-v-zavedeniyah-obshhestvennogo-pitaniya> (дата обращения: 27.07.2025).

**рутинных задач.** Именно поэтому бизнесу любого размера важно начинать отслеживать понятные и простые показатели, которые можно напрямую связать с действиями сотрудников. Эти метрики могут стать основой для постановки реалистичных, прозрачных и мотивирующих целей для команды, а не только инструментом аналитики для управляющих.

Чтобы сотрудники видели связь между своими действиями и результатами бизнеса, важно использовать простые и понятные показатели, на которые каждый член команды может напрямую влиять. Ниже приведены основные направления, по которым можно формировать цели и отслеживать результативность:

**А. Скорость обслуживания** — один из ключевых факторов удовлетворенности гостей. Как измеряем: данные POS-системы, кухонные дисплеи с таймерами, отчёты о времени приготовления. Влияние времени ожидания на рост выручки ресторана представлено на рисунке 1.



**Рис. 1. Влияние времени ожидания на рост выручки ресторана <sup>11</sup>**

**В. Атмосфера в заведении** — впечатление гостей от посещения ресторана. Как измеряем: отзывы и рейтинги на онлайн-картах, опросы в соцсетях, сегментация обратной связи по категориям, оценки менеджера.

**С. Доброжелательность персонала** — уровень сервиса и взаимодействия с гостями. Как измеряем: отзывы и рейтинги, результаты опросов, анализ комментариев, оценки менеджера.

**Д. Качество продукта** — восприятие блюд и напитков посетителями. Как измеряем: отзывы и рейтинги, дегустации менеджера, внутренние чек-листы качества, результаты опросов, сегментация обратной связи.

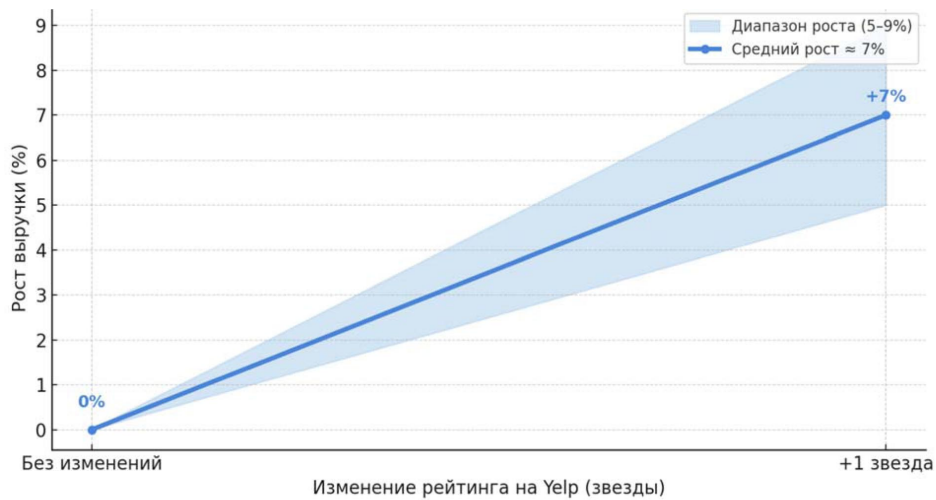
Нельзя недооценивать важность мониторинга отзывов и лайков на онлайн-платформах, поскольку их регулярный анализ помогает повышать качество сервиса и напрямую способствует росту выручки ресторана. Влияние отзывов и репутации на выручку представлен на рисунке 2.

**Е. Чаевые** — даже такой, на первый взгляд, косвенный показатель, как сумма чаевых, может служить важной метрикой уровня удовлетворенности гостей и качества обслуживания. Как измеряем: аналитика POS-системы, бухгалтерские отчёты, динамика за месяц и более. Влияние качества обслуживания на размер чаевых представлен на рисунке 3.

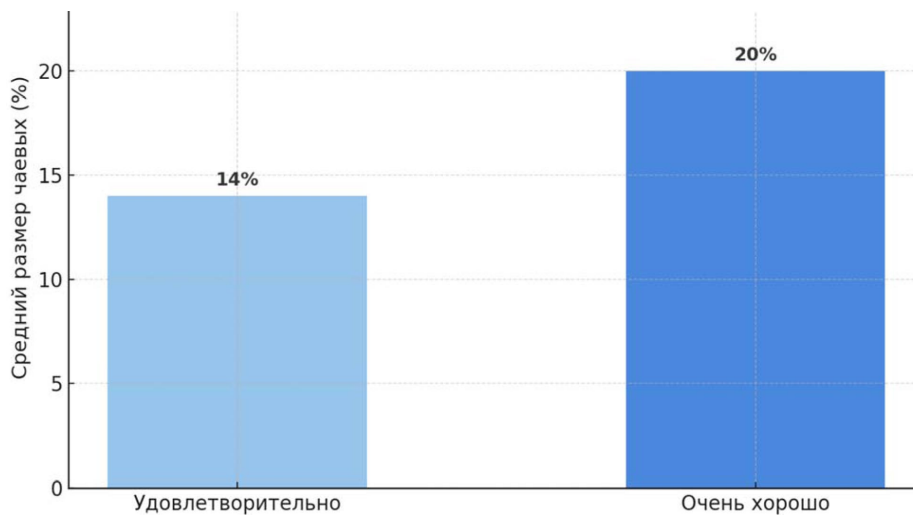
Вышеуказанные показатели удобны для постановки целей по следующим причинам:

- Используемые метрики для оценки понятны линейному персоналу.
- Результаты видны быстро.
- Можно ставить задачи на день, неделю или месяц.
- Есть прямая связь между действиями сотрудника и результатом.

<sup>11</sup> Де Врис, Й., Рой, Д., Де Костер, Р. Влияние времени ожидания в ресторанах на поведение клиентов и выручку. Journal of Operations Management. 2018. Т. 63. С. 59–78. — Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696318300214> (дата обращения: 28.07.2025).



**Рис. 2. Влияние рейтинга Yelp на выручку ресторанов<sup>12</sup>**



**Рис. 3. Влияние качества обслуживания на размер чаевых<sup>13</sup>**

В соответствии с вышеназванными показателями можно перечислить примеры формулировок целей для линейного персонала ресторанов:

- Цель на месяц: снизить среднее время отдачи заказа с 4 до 3 минут.
- Цель на месяц: уменьшить процент негативных отзывов с 5% до 3%.
- Цель на неделю: 25 положительных отзывов.
- Цель на неделю: 0 отрицательных отзывов о чистоте в ресторане.
- Цель на день: скорость приготовления — 3,5 минуты.
- Цель на день: 20 лайков и 0 дизлайков (пример цели для приложения или сайта)

Главная цель использования метрик — сделать цели понятными для команды и связать ежедневные действия сотрудников с результатами бизнеса. Ставим цели только на те показатели, на которые персонал может напрямую влиять.

<sup>12</sup> Луса, М. Влияние отзывов и репутации на выручку: кейс Yelp.com. Harvard Business School. 2011. — Режим доступа: [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-016\\_a7e4a5a2-03f9-490d-b093-8f951238dba2.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-016_a7e4a5a2-03f9-490d-b093-8f951238dba2.pdf) (дата обращения: 28.07.2025).

<sup>13</sup> Линн, М. Чаевые и качество обслуживания: анализ внутри группы. Journal of Hospitality & Tourism Research. 2000. Т. 24, № 2. С. 194–203. — Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0362331999000610> (дата обращения: 28.07.2025).

### Заключение

В ресторанном бизнесе важно не только собирать данные, но и уметь превращать их в понятные цели для команды. Стратегические метрики, такие как выручка, NPS (индекс лояльности клиентов) или возврат гостей, полезны для управленцев, но для линейного персонала они часто слишком абстрактны и не дают четких ориентиров.

Даже без сложных IT-систем можно внедрить простую и прозрачную систему метрик, которые связаны с ежедневными задачами: скоростью обслуживания, качеством продукта, атмосферой и уровнем сервиса. Такие показатели помогают ставить понятные цели, строить гипотезы и видеть прямую связь между действиями сотрудников и итоговыми результатами бизнеса.

Фокус на операционные метрики сокращает разрыв между стратегией и исполнением, делает цели более прозрачными и мотивирующими, способствует формированию культуры постоянного улучшения сервиса, а инвестиции в развитие сотрудников усиливают этот эффект, повышая их производительность и снижая затраты на поиск и найм персонала.<sup>14</sup>

### Список литературы

1. Ахмедшин Р.Н. Баланс интересов в сфере услуг: гости, команда и бизнес. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 73–80. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-73-80>.
2. Рычкова А.В. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. — М.: Юрайт, 2023. С. 145.
3. Ниминова А.О. Лояльность персонала как фактор эффективности деятельности организаций сферы общественного питания. Современные проблемы сервиса и туризма. 2020. Т. 14, № 4. С. 85.
4. Семёнычев Ф. Встроенное качество. 2016.
5. Lemma. Как настроить KPI в ресторане [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://place.lemma.ru/article/kpi-v-restorannom-biznese-zamena-shtrafam-ili-instrument-upravleniya> (дата обращения: 27.07.2025).
6. Де Врис, Й., Рой, Д., Де Костер, Р. Влияние времени ожидания в ресторанах на поведение клиентов и выручку. *Journal of Operations Management*. 2018. Т. 63. С. 59–78. — Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696318300214> (дата обращения: 28.07.2025).
7. Luca, M. Влияние отзывов и репутации на выручку: кейс Yelp.com. Harvard Business School. 2011. — Режим доступа: [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-016\\_a7e4a5a2-03f9-490d-b093-8f951238dba2.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-016_a7e4a5a2-03f9-490d-b093-8f951238dba2.pdf) (дата обращения: 28.07.2025).
8. Линн, М. Чаевые и качество обслуживания: анализ внутри группы. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2000. Т. 24, № 2. С. 194–203. — Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0362331999000610> (дата обращения: 28.07.2025).
9. Чернухина Г.В., Ермоловская О.А. Развитие человеческого капитала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в России. — М.: Финансы и статистика, 2023. С. 48.

### References

1. Akhmedshin R.N. Balancing interests in the service industry: customers, team, and business. *Entrepreneur's Guide*. 2025. Т. 18. № 1. P. 73–80. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-73-80>.
2. Rychkova, A. V. Corporate Culture of a Modern Company: Genesis and Development Trends. — Moscow: Yurayt, 2023. P. 145.
3. Nimirova, A. O. Employee Loyalty as a Factor of Organizational Efficiency in the Public Catering Sector. *Modern Problems of Service and Tourism*. 2020. Vol. 14, No. 4. P. 85.
4. Semenychev F. Built-in quality. 2016.
5. Lemma. How to Set Up KPIs in a Restaurant [Electronic resource]. — Available at: <https://place.lemma.ru/article/kpi-v-restorannom-biznese-zamena-shtrafam-ili-instrument-upravleniya> (accessed: 27.07.2025).
6. De Vries, J., Roy, D., & De Koster, R. (2018). Worth the wait? How restaurant waiting time influences customer behavior and revenue. *Journal of Operations Management*, 63, 59–78. — Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696318300214> (accessed: 28.07.2025).
7. Luca, M. Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.com. Harvard Business School, 2011. — Available at: [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-016\\_a7e4a5a2-03f9-490d-b093-8f951238dba2.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-016_a7e4a5a2-03f9-490d-b093-8f951238dba2.pdf) (accessed: 28.07.2025).

<sup>14</sup> Чернухина Г.В., Ермоловская О.А. Развитие человеческого капитала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в России. — М.: Финансы и статистика, 2023. С. 48.

8. Lynn, M. (2000). Tipping and Service Quality: A Within-Subjects Analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(2), 194–203. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0362331999000610> (accessed: 28.08.2025).
9. Chernukhina, G. V., Yermolovskaya, O. A. Human Capital Development as a Factor of Increasing the Competitiveness of Entrepreneurial Structures in Russia. – Moscow: Finance and Statistics, 2023. P. 48.

*Статья поступила в редакцию 01.08.2025; одобрена после рецензирования 08.09.2025; принята к публикации 10.09.2025.*

*The article was submitted 01.08.2025; approved after reviewing 08.09.2025; accepted for publication 10.09.2025.*



## Переход компаний к инновационному менеджменту как драйверу повышения стабильного состояния организаций

**А. К. Кудрин**

*аспирант*

*Университет Синергия,*

*Москва, Россия*

*[Kudrin.93@mail.ru](mailto:Kudrin.93@mail.ru)*

*SPIN-код: 7082-7244*

**В. И. Хабаров**

*доктор экономических наук, профессор*

*Университет Синергия,*

*Москва, Россия*

*[vhabarov@synergy.ru](mailto:vhabarov@synergy.ru)*

*SPIN-код: 4120-8496*

**Аннотация:** В статье рассматривается применение инновационного менеджмента как необходимого условия обеспечения устойчивого состояния компаний на рынке в условиях цифровой экономики. Акцент в статье сделан на применении инноваций в системе управления персоналом организаций. Несмотря на очевидные преимущества инновационного подхода, многие российские компании сталкиваются с препятствиями при внедрении инноваций, такими как низкая культура инноваций, недостаточное финансирование и сопротивление персонала изменениям. Анализируются современные подходы к управлению инновациями, выявляются ключевые проблемы и предлагаются направления активизации инновационной деятельности.

Цель исследования заключается в обосновании необходимости перехода российских компаний на модель инновационного менеджмента с целью обеспечения устойчивого развития и повышения их конкурентоспособности на внутреннем и международном рынках.

Задачи исследования включают выявление основных проблем и барьеров перехода к инновационному менеджменту, анализ зарубежного и отечественного опыта, а также разработку практических рекомендаций для повышения эффективности управления инновациями в российских организациях.

Используя методологию институционального анализа и системный подход, авторы выявили, что ключевыми факторами успешного перехода к инновационному менеджменту являются: создание внутренней культуры инноваций, формирование эффективной системы управления рисками и обеспечение постоянного взаимодействия между различными уровнями управления компанией. Опыт передовых зарубежных компаний показывает, что внедрение инновационного менеджмента способно значительно повысить эффективность бизнеса и обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество.

**Ключевые слова:** инновационный менеджмент, конкурентоспособность, управление инновациями, цифровая экономика, институциональный анализ.

**Для цитирования:** Кудрин А.К., Хабаров В.И. Переход компаний к инновационному менеджменту как драйверу повышения стабильного состояния организаций. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 58–67. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-58-67>.

## The transition of companies to innovative management as a driver for improving the stable state of organizations

**A. K. Kudrin**

*postgraduate student*

*Synergy University,*

*Moscow, Russia*

*[Kudrin.93@mail.ru](mailto:Kudrin.93@mail.ru)*

**V. I. Habarov**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
Synergy University,  
Moscow, Russia  
[vhabarov@synergy.ru](mailto:vhabarov@synergy.ru)*

**Abstract:** *The article examines the use of new management as a necessary condition for ensuring the sustainable state of companies in the market in the context of the digital economy. The article focuses on the application of innovations in the personnel management system of organizations. Despite the obvious advantages of the innovative approach, many Russian companies face obstacles in the implementation of innovations, such as a low innovation culture, insufficient funding and staff resistance to change. Modern approaches to innovation management are analyzed, key problems are identified and areas for activating innovation activities are proposed.*

*The purpose of the study is to substantiate the need for Russian companies to transition to an innovation management model in order to ensure sustainable development and increase their competitiveness in the domestic and international markets.*

*The objectives of the study include identifying the main problems and barriers to the transition to innovation management, analyzing foreign and domestic experience, and developing practical recommendations to improve the efficiency of innovation management in Russian organizations.*

*Using the methodology of institutional analysis and a systems approach, the authors found that the key factors for a successful transition to innovation management are the creation of an internal culture of innovation, the formation of an effective risk management system and ensuring constant interaction between different levels of company management. The experience of leading foreign companies shows that the implementation of innovation management can significantly improve business efficiency and provide a long-term competitive advantage.*

**Keywords:** *innovation management, competitiveness, innovation management, digital economy.*

**For citation:** *Kudrin A.K., Habarov V.I. The transition of companies to innovative management as a driver for improving the stable state of organizations. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 58–67. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-58-67>.*

Инновационный менеджмент является важным инструментом обеспечения конкурентоспособности компаний в современных условиях глобализации и цифровизации экономики. Однако российские организации сталкиваются с рядом проблем при переходе к инновационному управлению, которые существенно снижают их способность адаптироваться к меняющимся условиям рынка и использовать новые возможности для роста и развития. Среди наиболее острых проблем следует выделить слабую мотивацию персонала, обусловленную недостаточным внедрением современных управленческих практик, что снижает конкурентоспособность компаний в условиях быстро меняющегося рынка.

В исследовании применены методы институционального анализа, системно-структурный подход, анализ, синтез, абстрагирование, а также специальные методы: сравнительно-исторический, статистический и моделирование. Важным элементом методологии является изучение зарубежного опыта, позволяющего выявить наиболее успешные практики управления инновациями.

Цифровизация экономики сегодня обуславливает существенные изменения во всех сферах хозяйствования и бизнес-процессах компаний. Ключевым направлением реализации цифровой модернизации бизнеса стала трансформация системы управления персоналом путем ее унификации, оптимизации и повышения прозрачности для сотрудников. Внедрение интернет-технологий, мессенджеров, специальных поисковых и программных инструментов в организацию бизнес-процессов компании требует адаптации персонала к новым условиям ее функционирования за счет как развития интеллектуально-цифровых компетенций имеющегося кадрового состава, так и новых работников.<sup>1</sup>

В современных условиях традиционные методы управления персоналом и организационной адаптации сотрудников теряют свою эффективность. От работодателей требуется не только внедрение цифровых инструментов, но и создание среды, где сотрудники быстро и комфортно осваивают новые бизнес-процессы, получают доступ к инструментам обучения, карьерного роста и обратной

---

<sup>1</sup> Соломатин А.Н. Современные примеры менеджмента в IT-компаниях. Право и управление. 2023. № 7. С. 98–103.

связи. Использование корпоративных мессенджеров, HR-ботов, онлайн-платформ и сервисов микрореллинга позволяет не только ускорить адаптацию новых работников, но и поддерживать высокий уровень профессиональных компетенций всего коллектива, обеспечивая при этом гибкость и индивидуальный подход. Существенное значение приобретают инструменты оценки и мониторинга эффективности обучения, а также цифровые системы планирования и развития карьеры, позволяющие отслеживать прогресс, выявлять пробелы в компетенциях и своевременно реагировать на изменения рынка. Вместе с тем важнейшим фактором успеха становятся новые подходы к корпоративной коммуникации и психологической поддержке работников — создание корпоративных сетей, онлайн-форумов и сообществ, стимулирующих неформальное общение, обмен опытом и формирование единого корпоративного пространства.<sup>2</sup>

Все это в комплексе формирует современные требования к руководству компаний: инновационный менеджмент должен стать неотъемлемой частью корпоративной политики, а системная работа с человеческим капиталом — важнейшим инструментом обеспечения устойчивого развития, эффективной трансформации бизнес-процессов и укрепления позиций компании на рынке.<sup>3</sup>

Особенно остро проблема адаптации персонала предприятий встала в нынешних условиях их функционирования, характеризующихся изменением подходов к управлению и ориентацией на внедрение инновационных технологий и продуктов в бизнес-процессы организаций. Курс на оптимизацию расходов для повышения эффективности операционной деятельности привел к вымыванию ценного интеллектуально-кадрового потенциала с предприятий. Такая ситуация заставила руководство привлечь новых работников с рынка труда для пополнения кадрового состава, что обуславливает необходимость реализации эффективного процесса их адаптации. Однако, несмотря на всю важность для повышения лояльности и сохранения целостности кадрового состава, действующая на предприятиях система управления адаптацией персонала до сих пор носит формальный характер и сводится к простому ознакомлению работника с его должностью.<sup>4</sup>

В общем смысле категория «адаптация» означает приспособление к чему-то. Общенаучный характер этой категории обусловил существование значительного разнообразия подходов к определению ее содержания.<sup>5</sup>

В экономике понятие «адаптация» употребляется учеными как в отношении предприятий и комплекса экономических систем, так и в контексте отражения особенностей приспособления персонала к условиям функционирования конкретной компании. Раскрывая особенности трудовой адаптации персонала, большинство исследователей акцентирует внимание на двух аспектах этого процесса, а именно адаптации новых сотрудников и приспособлении действующего кадрового состава к новым условиям функционирования компании.

Цифровые трансформации ассоциируются с изменениями в управлении, которые базируются на технологиях интернета вещей, искусственного интеллекта, блокчейна, машинного обучения, Индустрии 4.0, Big Data во всех сферах общественной жизни. Особую роль такие изменения приобретают в HR, из-за чего обеспечиваются инновационные стратегии решения проблем организации. В развивающихся странах, даже в XXI в. многие организации продолжают работать над устаревшими системами управления персоналом и расчета заработной платы. Основные данные о сотрудниках нередко хранятся в достаточно ограниченных моделях данных, что делает невозможным поддержку и согласование всех HR-процессов в течение жизни сотрудников. Часто различные государственные службы также не могут сопоставлять данные для более оперативного

<sup>2</sup> Максимов М.И., Смольяков А.О. Инновационный менеджмент в эпоху цифровой трансформации: вызовы и возможности для организаций. *Индустриальная экономика*. 2023. № 3. С. 155–163.

<sup>3</sup> Ахмедзянова Ф.К., Марфина Л.В., Ивинская Е.Ю. Изменение концепции инновационного менеджмента в условиях доминирования модели открытых новаций. *Индустриальная экономика*. 2023. № 3. С. 60–65.

<sup>4</sup> Радионова И.В. Менеджмент как адаптационный механизм создания и роста стоимости предприятия в инновационном процессе в условиях санкционного давления на экономику России и необходимости реализации импортозамещения. *Естественно-гуманитарные исследования*. 2024. № 5 (55). С. 599–604.

<sup>5</sup> Павлова Е.И. Цифровая трансформация как объект управления: исследование понятийного аппарата и стратегических основ. *Экономика и управление*. 2023. Т. 29, № 5. С. 539–548.

и эффективного предоставления административных услуг населению, поэтому тема трансформации HR-процессов под влиянием цифровизации актуальна и своевременна, особенно для РФ.<sup>6</sup>

Компании не могут просто внедрять новые технологии и рассчитывать на положительные результаты развития бизнеса, не учитывая способ выполнения работы и ожидания персонала. Руководители, которые влияют на сознание сотрудников и воспитывают инновационную культуру в людях, закладывают прочную основу для цифровой трансформации. В свою очередь, цифровая инфраструктура должна становиться средством измерения, мониторинга и управления приобретенным опытом сотрудников. Быстрые темпы трансформации технологий XXI в. изменяют поведение как самих работников организаций, так и потребителей товаров и услуг, что влечет существенные изменения в операционной деятельности компаний. В конечном счете технологии и практика управления человеческими ресурсами становятся отражением новых цифровых возможностей и стратегий управления, переходя от просто «инструментов, автоматизирующих традиционные HR-практики, к платформам и приложениям, которые улучшают жизнь на рабочем месте».<sup>7</sup>

Цифровые организации развиваются в нескольких направлениях (3E): предприятие (Enterprise), среда (Environment) и реализация возможностей (Enablement). В каждом из этих направлений роль HR важна.<sup>8</sup>

Так, в контексте трансформации предприятия HR влияет в смысле воплощения цифровой миссии. HR должен признать свою роль «как команды, помогающей руководству и работникам быстро трансформироваться и адаптироваться к цифровому образу мышления». Среда, на которую оказывает влияние HR, состоит из лидеров и талантов организации, для которых критически важным является проектирование сетевых команд. Именно цифровизированная рабочая сила оказывает положительное влияние на будущие рабочие места благодаря сочетанию робототехники, автоматизации и внештатного вклада. Обновленные практики, поддерживаемые новым типом менеджеров с новым образом мышления, помогают укреплять и развивать инновационные команды. В аспекте возможностей HR обеспечивает цифровую трансформацию, предлагая технологии, способные контролировать показатели рабочей силы в реальном времени, внедрять инновации и «использовать обратную связь с целью принятия обоснованных решений руководителями».<sup>9</sup>

Важно отметить, что в силу однонаправленности движения прогресса старые правила, методы и приемы неизбежно меняются на новые или же совершенствуются. Нельзя обойти и то, каким образом в процессе цифровизации менялись правила HR (табл. 1).

Таблица 1

Сравнение старых и новых правил HR<sup>10</sup>

| Старые правила  | Новые правила   |
|---|---|
| Отделы HR сосредоточены на процессе проектирования и гармонизации для создания стандартов практики HR | Основное внимание отделов HR уделяется оптимизации производительности сотрудников, вовлеченности, командной работе и карьерному росту   |
| HR выбирают облачных провайдеров и внедряют «коробочные» решения для создания показателей             | HR создают инновации, выбирают специализированное программное обеспечение, которое отвечает потребностям организации, развивают приложения и управляют платформами для метрик |

<sup>6</sup> Ахмедзянова Ф.К., Марфина Л.В., Ивинская Е.Ю. Изменение концепции инновационного менеджмента в условиях доминирования модели открытых новаций. *Индустриальная экономика*. 2023. № 3. С. 60–65.

<sup>7</sup> Павлова Е.И. Цифровая трансформация как объект управления: исследование понятийного аппарата и стратегических основ. *Экономика и управление*. 2023. Т. 29, № 5. С. 539–548.

<sup>8</sup> Максимов М.И., Смольяков А.О. Инновационный менеджмент в эпоху цифровой трансформации: вызовы и возможности для организаций. *Индустриальная экономика*. 2023. № 3. С. 155–163.

<sup>9</sup> Соломатин А.Н. Современные примеры менеджмента в IT-компаниях. *Право и управление*. 2023. № 7. С. 98–103.

<sup>10</sup> Составлено авторами.

Продолжение таблицы 1

| Старые правила   | Новые правила  |
|--|--|
| Технологические команды HR сосредотачиваются на внедрении и интеграции аналитики ERP с фокусом «используй проще»                                 | Технологические команды HR двигаются за рамки ERP, чтобы развивать цифровые возможности и мобильные приложения с сосредоточением на производительности в работе        |
| Центры передового опыта HR сосредотачиваются на процессе дизайна и совершенствовании процессов   | Центры передового опыта HR используют AI, чаты, приложения и другие передовые технологии, чтобы масштабировать силу работников   |
| Программы HR рассчитаны на масштабирование   | Программы HR нацелены на сегменты работников, персональные и специфические группы, предоставляя им карты опыта, соответствующие их работе и карьере.                   |
| HR сосредотачивается на «самообслуживании» как способе масштабирования сервиса и поддержки   | HR сосредотачивается на активизации помощи работникам, помогая им сделать работу более продуктивной и эффективной  |
| HR строит «порталы самообслуживания» для работников как технологическую платформу, облегчающую нахождение транзакционных потребностей и программ | HR строит интегрированные «платформы опыта работников», используя цифровые приложения, управление делами, AI и боты для поддержания постоянных потребностей работников |

Проблемы управления людьми дистанционно во время глобальной пандемии COVID-19 дополнительно актуализировали необходимость каждого бизнеса применять цифровые процессы в управлении HR и изучать лучшие практики, поскольку это становится вопросом выживания в новых условиях.<sup>11</sup>

Цифровая трансформация обучения — это ключ к успеху в современном мире. Она позволяет организациям быстро и эффективно готовить кадры, повышать конкурентоспособность на рынке и достигать стратегических целей.<sup>12</sup>

Деятельность современных предприятий выдвигает повышенные требования к процессам адаптации персонала отрасли, ведь потребность поддержания высокого уровня безопасности транспортного процесса, сложность примененных технологий и систем требуют постоянного развития и совершенствования профессиональных компетенций работника, овладения новым сотрудником корпоративными ценностями и собственными профессиональными обязанностями.<sup>13</sup>

В общем смысле категория «адаптация» означает приспособление к чему-то. Общенаучный характер этой категории обусловил существование значительного разнообразия подходов к определению ее содержания.

В экономике понятие «адаптация» употребляется учеными как в отношении предприятий и комплекса экономических систем, так и в контексте отражения особенностей приспособления персонала к условиям функционирования конкретной компании. Раскрывая особенности трудовой адаптации персонала, большинство исследователей акцентирует внимание на двух аспектах этого процесса, а именно адаптации новых сотрудников и приспособлении действующего кадрового состава к новым условиям функционирования компании.<sup>14</sup>

В таблице 2 учтено включение факторов внешней среды на инновационном уровне в систему управления предприятием.

<sup>11</sup> Ордынская М.Е. Инновационная политика организации. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 7 (73). С. 112–117.

<sup>12</sup> Васяйчева В.А. Модель цифровой трансформации системы управления инновационной деятельностью предприятия. Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2023. Т. 14, № 4. С. 105–113. DOI: 10.18287/2542-0461-2023-14-4-105-113.

<sup>13</sup> Радионова И.В. Менеджмент как адаптационный механизм создания и роста стоимости предприятия в инновационном процессе в условиях санкционного давления на экономику России и необходимости реализации импортозамещения. Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 5 (55). С. 599–604.

<sup>14</sup> Лосев Е.А. Процесс управления инновациями на предприятии. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 6 (72).

Таблица 2

Влияние факторов внешней среды на инновационные изменения в системе управления предприятием<sup>15</sup>

| Влияние изменений во внешней среде  | Инновационные изменения в системе управления предприятием (СУП)   |
|---|---|
| Вероятность рынка и его быстрая динамичность                                  | Внедрение мер гибкого реагирования за счет разработки инновационных механизмов адаптации СУП к изменениям во внешней среде                    |
|   | Постоянный поиск СУП конкурентных преимуществ компании на рынке   |
| Глобализация бизнеса в мире   | Переориентация дифференциации СУП с конечного продукта на обслуживание клиентов   |
|   | Адаптация под интересы заинтересованных сторон  |
| Интеграция экономики в мировой информационный простор                         | Взаимодействие с поставщиками и покупателями для создания общей ценности  |
|   | Повышение интеллектуализации системы управления   |
| Бурное развитие информационных технологий                                     | Автоматизация системы управления  |
|   | Использование смарт-технологий в СУП  |
|   | Расширение функциональных возможностей СУП и изменение ее роли в процессе управления  |
| Диджитализация экономических процессов  | Внедрение инновационной модели управления структурой предприятия  |
|   | Привлечение в СУП средств информационной цифровизации   |
| Избыточное количество информации  | Использование в СУП облачных технологий   |
|   | Разработка и внедрение технологических инноваций в СУП, предотвращающих избыток данных за счет применения фоновой аналитики, бизнес-аналитики |
| Изменение вектора полномочий менеджера, прогресс в области экономических наук | Повышение требований СУП к профессиональным знаниям и опыту управленческого персонала   |
|   | Перестройка соотношения в СУП между управлением и принятием решений менеджером  |
|   | Всестороннее вовлечение персонала в процесс управления компаний   |
|   | Предпочтение социальным и поведенческим факторам при обеспечении эффективности СУП  |
|   | Для решения управленческих задач внедрение опыта эмоционального интеллекта  |

Усовершенствования, изменения систем управления и организации процессов производства так же осуществляются через введение инноваций. Новые организационные структуры, методы разработки управленческих решений, формы стимулирования разрабатываются учеными-специалистами, осваиваются и внедряются так же, как и новые приборы, технологические линии или оборудование. Новые модели одежды, виды услуг, новые организационные формы — все это является результатом инновационных процессов, которые осуществляются в определенной последовательности: сначала осознается необходимость организационных и технологических изменений, определяется цель, разрабатывается новшество, которое внедряется в производство нового продукта для дальнейшего вывода его на рынок.

Инновационный процесс имеет четкую направленность на получение конечного результата прикладного характера, обеспечивающий определенный технический и социально-экономический эффект.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Составлено авторами.

<sup>16</sup> Наугольнова И.А. Менеджмент 4.0: эволюция и инновации в управлении организацией в цифровую эпоху. Теория и практика общественного развития. 2023. № 6 (182). С. 220–226.

Следовательно, направление движения к инновационному менеджменту обязывает руководство фирмы сосредоточиться на таком управлении бизнес-процессами, когда поиск, идентификация и внедрение инноваций должно стать постоянной плановой задачей для каждой организационной единицы в структуре фирмы, будь то кадровый отдел, или отдел маркетинга, или это управление процессом реализации готовой продукции и прочее.

И в условиях дефицита оборотных средств, в частности, для финансирования инноваций, мы считаем, что для российских предприятий крайне важно уделять пристальное внимание управлению бизнес-процессами в общей системе управления, в частности научиться зрело управлять потенциалом бизнес-процессов организации, поскольку именно при детальном рассмотрении каждого отдельного бизнес-процесса, выявляется вероятность создания передовых конкурентных преимуществ и занятия выгодных позиций на рынках сбыта услуг и продукции.<sup>17</sup>

С этой целью в мировой науке сформировался ряд подходов, которые обоснованы по результатам исследований и апробированы в практике предпринимательской деятельности. Результаты анализа указанных подходов к организации инновационной деятельности предприятий в условиях институциональных изменений представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Основные подходы к организации инновационной деятельности предприятий в условиях институциональных изменений<sup>18</sup>**

| Подход                                | Содержание   | Применение в условиях институциональных изменений   |
|---------------------------------------|--|---|
| Открытые инновации                    | Подход акцентирует внимание на использовании внешних идей и каналов выхода на рынок наряду с внутренними инновационными усилиями                   | Предприятия могут сотрудничать с внешними стейкхолдерами, такими как стартапы, научно-исследовательские институты или даже конкуренты, чтобы решать задачи и использовать возможности, возникающие из новых институциональных норм и правил |
| Адаптивные инновации                  | Сосредоточен на быстром приспособлении инновационных процессов и продуктов в ответ на изменения условий, часто на основе постоянной обратной связи | Когда меняются регуляторные или общественные нормы, предприятия могут использовать стратегии адаптивных инноваций для быстрой модификации продуктов или услуг в соответствии с новыми условиями среды                                       |
| Прорывные инновации                   | Касаются инноваций, создающих новые рынки и цепочки ценности, способных вытеснить существующих лидеров рынка                                       | Возникают возможности для внедрения радикально новых продуктов или услуг, которые переосмысливают роль целых отраслей в меняющихся институциональных рамках   |
| Инновации, управляемые пользователями | Вовлекает пользователей в инновационный процесс, признавая, что они могут внести ценные предложения и инновации на основе собственного опыта       | Особенно важно, когда институциональные изменения непосредственно влияют на конечных пользователей. Вовлекая пользователей, предприятия могут соотносить свои инновации с реальными потребностями и вызовами рынка                          |
| Постепенные инновации                 | Сосредоточены на незначительных, регулярных улучшениях, а не на полном пересмотре продуктов или процессов  | В отраслях, где институциональные изменения происходят часто, но не являются радикальными, постоянные и постепенные изменения могут быть эффективнее, чем радикальные инновации   |

<sup>17</sup> Мохи Эддин Хусам, Яшин С.Н.. Инновационные подходы к управлению крупными международными компаниями. Прогрессивная экономика. 2023. № 12. С. 20–38. DOI: 10.54861/27131211\_2023\_12\_20.

<sup>18</sup> Составлено авторами.

Продолжение таблицы 3

| Подход                   | Содержание   | Применение в условиях институциональных изменений   |
|--------------------------|--|---|
| Системные инновации      | Рассматривают инновации как сложную систему, сосредоточенную на изменении взаимосвязанных компонентов, а не отдельных элементов  | Когда институциональные изменения затрагивают разные части отрасли или цепочки создания стоимости, системный подход гарантирует, что инновации повлияют на все компоненты системы |
| Двуединые организации    | Организации, одновременно управляющие исследовательскими инновациями (поиск новых возможностей) и эксплуатационными инновациями (улучшение текущих процессов), добиваясь успеха в обоих направлениях | Двуединость позволяет предприятиям ориентироваться в институциональных изменениях, совершенствуя текущие предложения и исследуя совершенно новые пути трансформации               |
| Инновационные экосистемы | Сосредоточены на создании благоприятной среды или экосистемы, где различные участники (поставщики, дистрибьюторы, клиенты, конкуренты) сотрудничают для создания совместного продукта                | Сформировав устойчивую инновационную экосистему, предприятия могут объединять ресурсы, знания и компетенции для совместного реагирования на институциональные изменения           |
| Бережливые инновации     | Данный подход направлен на создание большего с меньшими затратами, предусматривает простые, но эффективные решения, часто ориентированные на новые рынки   | В ситуациях, когда институциональные изменения приводят к ограничению ресурсов или открывают новые рыночные сегменты, бережливые инновации могут быть удачным подходом            |

Политические потрясения и особенно специальная военная операция, начиная с 2022 года, обусловили нестабильность институциональной среды, что, в частности, повлияло на такие сферы, как иностранные инвестиции, передача технологий и международное партнерство, которые имеют решающее значение для инновационной деятельности.<sup>19</sup>

Как свидетельствуют результаты проанализированных исследований, значительная часть современного понимания инноваций в условиях институциональных изменений основывается на последних десятилетиях научного и практического опыта. Однако динамичный характер институтов и рынков требует постоянного обучения и адаптации. Для того, чтобы бизнес функционировал и рос в меняющихся институциональных условиях, важнейшим условием является стремление менеджмента к постоянному совершенствованию инновационной деятельности на предприятии, готовность к сотрудничеству и проактивный подход к пониманию институциональных изменений.<sup>20</sup>

Переход компаний к инновационному менеджменту — это не просто внедрение новых технологий или изменение отдельных процедур управления, а глубокая системная трансформация всей организационной структуры, основанная на интеграции инноваций, цифровых инструментов и новых моделей взаимодействия с персоналом.

### Заключение

Проведенный анализ показал, что цифровизация и институциональные изменения кардинально меняют ландшафт управления персоналом и всей системой управления предприятием. Компании, которые осознанно и стратегически подходят к внедрению цифровых HR-платформ,

<sup>19</sup> Васяйчева В.А. Модель цифровой трансформации системы управления инновационной деятельностью предприятия. Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2023. Т. 14, № 4. С. 105–113. DOI: 10.18287/2542-0461-2023-14-4-105-113.

<sup>20</sup> Наугольнова И.А. Менеджмент 4.0: эволюция и инновации в управлении организацией в цифровую эпоху. Теория и практика общественного развития. 2023. № 6 (182). С. 220–226.

облачных технологий, дистанционного обучения, сервисов по развитию компетенций и цифровых инструментов поддержки, получают возможность не только быстро адаптироваться к внешним вызовам, но и формировать собственные устойчивые конкурентные преимущества.

Современные HR-стратегии акцентируют внимание не на формальном внедрении новых технологий, а на формировании культуры постоянных изменений, поддержке инициативы сотрудников, развитии гибких команд и адаптации к новым требованиям рынка труда. Внедрение таких подходов позволяет организациям не только сокращать издержки и повышать производительность, но и удерживать ценные кадры, ускорять процессы обучения и внедрения инноваций.

Особое значение приобретает работа с персоналом в условиях кризиса и нестабильности — здесь актуальны не только технологические, но и психологические инструменты поддержки, создание прозрачных коммуникационных платформ, стимулирование вовлеченности и мотивации. Цифровизация позволяет внедрять современные системы мониторинга и оценки эффективности обучения, карьерного роста и профессионального развития работников, что способствует формированию единой инновационной среды внутри компании.

### Список литературы

1. Ахмедзянова Ф.К., Марфина Л.В., Ивинская Е.Ю. Изменение концепции инновационного менеджмента в условиях доминирования модели открытых новаций. *Индустриальная экономика*. 2023. № 3. С. 60–65.
2. Албеков Х.Н., Сосуркаев И.А. Инновационный менеджмент: основные понятия, классификация и сущность. *Вестник научной мысли*. 2021. № 6. С. 492–496.
3. Abernathy W.J., Utterback J.M. Patterns of Industrial Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1978. Vol. 23, No. 3. P. 334–363.
4. Баранова А.Д. Применение инноваций для улучшения и повышения качества управления на предприятии. *Теория и практика современной науки*. 2023. № 2 (92). С. 34–39.
5. Васяйчева В.А. Модель цифровой трансформации системы управления инновационной деятельностью предприятия. *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*. 2023. Т. 14, № 4. С. 105–113. DOI: 10.18287/2542-0461-2023-14-4-105-113.
6. Костенев Д.Л. Менеджмент в инновационной деятельности, продвижение инноваций, результативность и показатели оценки. *Экономика космоса*. 2023. Т. 2, № 3. С. 28–37. DOI: 10.48612/agat/29r5-7f2r-36a3.
7. Лосев Е.А. Процесс управления инновациями на предприятии. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2023. № 6 (72).
8. Максимов М.И., Смольяков А.О. Инновационный менеджмент в эпоху цифровой трансформации: вызовы и возможности для организаций. *Индустриальная экономика*. 2023. № 3. С. 155–163.
9. Мохи Эддин Хусам, Яшин С.Н. Инновационные подходы к управлению крупными международными компаниями. *Прогрессивная экономика*. 2023. № 12. С. 20–38. DOI:10.54861/27131211\_2023\_12\_20.
10. Наугольнова И.А. Менеджмент 4.0: эволюция и инновации в управлении организацией в цифровую эпоху. *Теория и практика общественного развития*. 2023. № 6 (182). С. 220–226.
11. Ордынская М.Е. Инновационная политика организации. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2023. № 7 (73). С. 112–117.
12. Павлова Е.И. Цифровая трансформация как объект управления: исследование понятийного аппарата и стратегических основ. *Экономика и управление*. 2023. Т. 29, № 5. С. 539–548.
13. Радионова И.В. Менеджмент как адаптационный механизм создания и роста стоимости предприятия в инновационном процессе в условиях санкционного давления на экономику России и необходимости реализации импортозамещения. *Естественно-гуманитарные исследования*. 2024. № 5 (55). С. 599–604.
14. Соломатин А.Н. Современные примеры менеджмента в IT-компаниях. *Право и управление*. 2023. № 7. С. 98–103.
15. Уфимцев А.А. Кросс-функциональные команды как инструмент инновационного менеджмента. *Прикладные экономические исследования*. 2025. № 1. С. 107–114. DOI: 10.47576/2949-1908.2025.1.1.013.

### References

1. Akhmedzyanova F.K., Marfina L.V., Ivinskaya E.Yu. Changing the concept of innovation management in the context of the dominance of the open innovation model. *Industrial Economy*. 2023. No. 3. P. 60–65.

2. Albekov H.N., Sosurkaev I.A. Innovative management: basic concepts, classification and essence. Bulletin of scientific thought. 2021. No. 6. P. 492–496.
3. Abernathy W.J., Utterback J.M. Patterns of Industrial Innovation. Administrative Science Quarterly. 1978. Vol. 23, No. 3. P. 334–363.
4. Baranova A.D. Application of innovations to improve and enhance the quality of management at the enterprise. Theory and practice of modern science. 2023. No. 2 (92). P. 34–39.
5. Vasyacheva V. A. Model of digital transformation of the enterprise innovation management system. Bulletin of Samara University. Economics and Management. 2023. Vol. 14, No. 4. P. 105–113. DOI:10.18287/2542-0461-2023-14-4-105-113.
6. Kostenev D. L. Management in innovation activities, promotion of innovations, performance and evaluation indicators. Space Economy. 2023. Vol. 2, No. 3. P. 28–37. DOI: 10.48612/agat/29r5-7f2r-36a3.
7. Losev E. A. Innovation management process at the enterprise. Innovative economy: prospects for development and improvement. 2023. No. 6 (72).
8. Maksimov M.I., Smolyakov A.O. Innovative management in the era of digital transformation: challenges and opportunities for organizations. Industrial Economy. 2023. No. 3. Pp. 155–163.
9. Mohi E.H. Husam, Yashin S.N. Innovative approaches to managing large international companies. Progressive Economy. 2023. No. 12. Pp. 20–38. DOI: 10.54861/27131211\_2023\_12\_20.
10. Naugolnova I.A. Management 4.0: evolution and innovation in managing an organization in the digital age. Theory and practice of social development. 2023. No. 6 (182). Pp. 220–226.
11. Ordynskaya M.E. Innovative policy of the organization. Innovative economy: prospects for development and improvement. 2023. No. 7 (73). P. 112–117.
12. Pavlova E.I. Digital transformation as an object of management: a study of the conceptual apparatus and strategic foundations. Economy and management. 2023. Vol. 29, No. 5. P. 539–548.
13. Radionova I.V. Management as an adaptive mechanism for creating and growing the value of an enterprise in the innovation process in the context of sanctions pressure on the Russian economy and the need to implement import substitution. Natural Sciences and Humanities. 2024. No. 5 (55). P. 599–604.
14. Solomatin A.N. Modern examples of management in IT companies. Law and management. 2023. No. 7. P. 98–103.
15. Ufimtsev A.A. Cross-functional teams as a tool for innovation management. Applied economic research. 2025. No. 1. P. 107–114. DOI: 10.47576/2949-1908.2025.1.1.013.

*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 06.07.2025; одобрена после рецензирования 05.09.2025; принята к публикации 09.09.2025.*

*The article was submitted 06.07.2025; approved after reviewing 05.09.2025; accepted for publication 09.09.2025.*



## Практики обучения и мотивации персонала в сетевых ресторанах

**З. Х. Насурлоев**

*предприниматель, генеральный директор*

*сеть «Кафе восточное»,*

*Хабаровск, Россия*

*[mr.zakir320@mail.ru](mailto:mr.zakir320@mail.ru)*

**Аннотация:** В исследовании осуществлен широкий анализ передовых практик обучения и мотивации работников в сегменте сетевых ресторанов, характеризующихся сочетанием высокой текучести кадров и стремительной операционной динамики. Цель работы состоит в упорядочении и последующем оценивании влияния комплексных цифровых и нематериальных инструментов развития, а также поощрения сотрудников на важные показатели эффективности: вовлечённость команды, производственные результаты и удержание персонала. В качестве методологической базы использован анализ и синтез ведущих научных публикаций, посвящённых управлению человеческими ресурсами. В результате исследования установлено, что традиционные методики обучения и мотивации утрачивают прежнюю результативность, уступая место геймифицированным образовательным платформам, микрообучению и индивидуализированным схемам нематериального стимулирования. Полученные данные свидетельствуют о том, что интеграция адаптивных цифровых решений в сочетании с построением поддерживающей корпоративной культуры и внедрением принципов трансформационного лидерства обеспечивает рост как операционных, так и финансовых показателей ресторанов сетей. Научная новизна работы заключается в предложении модели сквозного управления мотивацией и обучением, адаптированной к специфике сетевого ресторанного бизнеса. Выводы, отраженные в рамках работы, могут быть полезными для руководителей и HR-специалистов, а также будут отправной точкой для последующих исследований в области управления персоналом.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, обучение персонала, сетевые рестораны, управление человеческими ресурсами, текучесть кадров, геймификация, цифровое обучение, нематериальная мотивация, трансформационное лидерство, вовлечённость персонала.

**Для цитирования:** Насурлоев З.Х. Практики обучения и мотивации персонала в сетевых ресторанах. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 68–74. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-68-74>.

## Staff Training and Motivation Practices in Chain Restaurants

**Z. Kh. Nasurloev**

*Entrepreneur, CEO*

*Cafe Vostochnoye chain,*

*Khabarovsk, Russia*

*[mr.zakir320@mail.ru](mailto:mr.zakir320@mail.ru)*

**Abstract:** The study provides a broad analysis of advanced practices for training and motivating employees in the chain restaurant segment, characterized by a combination of high staff turnover and rapid operational dynamics. The purpose of the work is to organize and subsequently evaluate the impact of complex digital and intangible development tools, as well as employee incentives, on important performance indicators: team engagement, production results, and staff retention. The methodological basis is the analysis and synthesis of leading scientific publications on human resource management. The study found that traditional training and motivation methods are losing their former effectiveness, giving way to gamified educational platforms, microlearning, and individualized non-material incentive schemes. The data obtained indicate that the integration of adaptive digital solutions in combination with the construction of a supportive corporate culture and the implementation of transformational leadership principles ensures the growth of both operational and financial indicators of restaurant chains. The scientific novelty of the work lies in the proposal of a model for end-to-end management of motivation and training, adapted to the specifics of the chain restaurant business. The findings reflected in the work may be useful for managers and HR specialists, and will also serve as a starting point for subsequent research in the field of personnel management.

**Keywords:** *staff motivation, staff training, chain restaurants, human resource management, staff turnover, gamification, digital training, non-material motivation, transformational leadership, staff engagement.*

**For citation:** *Nasurloev Z.Kh. Staff Training and Motivation Practices in Chain Restaurants. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 68–74. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-68-74>.*

## Введение

Сфера сетевых ресторанов представляет собой один из наиболее конкурентоспособных сегментов мировой экономики, демонстрируя стабильные темпы роста, одновременно сталкиваясь с беспрецедентными трудностями в управлении человеческим капиталом. Наиболее острой проблемой, влияющей на финансовую устойчивость и эффективность операций, является чрезвычайно высокий уровень текучести кадров. Согласно данным Бюро статистики труда США, в 2024 г. ежемесячный показатель ротации сотрудников в ресторанной отрасли достиг 5%, что весьма превышает общий среднеотраслевой уровень.<sup>1</sup> Такая интенсивная сменяемость персонала влечёт за собой прямые и скрытые расходы на подбор, ввод в должность и профессиональное обучение новых работников, а также негативно сказывается на качестве клиентского сервиса и уровне лояльности потребителей. Отсюда вытекает актуальность исследования, направленная на поиск и систематизацию экономически обоснованных и современных методик обучения, а также мотивации, способных не только привлекать, но и удерживать квалифицированные кадры на длительном промежутке времени.

Современная реальность ресторанного бизнеса характеризуется активной цифровизацией клиентского опыта, трансформацией потребительских предпочтений и ростом конкурентной напряжённости, что порождает требования к новым профессиональным и «гибким» компетенциям сотрудников. Помимо технических навыков, персонал должен обладать развитой клиентоориентированностью, устойчивостью к стрессу, умением взаимодействовать в командной среде и разрешать конфликтные ситуации.<sup>2</sup> Данные обстоятельства обуславливают необходимость реформирования традиционных, зачастую формализованных и малоэффективных программ подготовки кадров.

**Цель работы** состоит в упорядочении и последующем оценивании влияния комплексных цифровых и нематериальных инструментов развития, а также поощрения сотрудников на важные показатели эффективности: вовлечённость команды, производственные результаты и удержание персонала.

**Научная новизна** работы заключается в предложении модели сквозного управления мотивацией и обучением, адаптированной к специфике сетевого ресторанного бизнеса.

**Авторская гипотеза** состоит в том, что реализация комплексной системы, объединяющей цифровые и геймифицированные подходы к обучению с многофакторной нематериальной мотивацией, выстроенной на принципах трансформационного лидерства и поддерживающей позитивную корпоративную культуру, позволит снизить кадровую ротацию и повысить операционную эффективность сетевых ресторанов.

## Материалы и методы

В современных исследованиях практик обучения и мотивации персонала в сетевых ресторанах прослеживается несколько ключевых направлений, отражающих разнообразие теоретических подходов и практических инструментов. Во-первых, акцент на стандартизации и повышении качества обслуживания делает Кумолу-Джонсон Б.<sup>3</sup>, один из авторов, подробно рассматривающих модель структурированного обучения сотрудников в области ресторанного бизнеса. Автор описывает циклические тренинги по отработке сервисных сценариев, основываясь на статистике клиентских

<sup>1</sup> Total separations levels and rates by industry and region, seasonally adjusted [Электронный ресурс]. 2024. Режим доступа: <https://www.bls.gov/news.release/jolts.t03.htm> (дата обращения: 11.06.2025).

<sup>2</sup> Kumolu-Johnson B. Improving service quality in the fast-food service industry. *Journal of Service Science and Management*. 2024. Т. 17. №. 1. С. 55–74. DOI: 10.4236/jssm.2024.171002.

<sup>3</sup> Там же.

оценок, и вводит систему КРІ для оценки эффективности каждого модуля. Паска М. Г. и др.<sup>4</sup>, проводят систематический обзор применения игровых элементов в туристско-гостиничном секторе.

Во-вторых, проблема удержания персонала и снижения текучести остаётся одной из самых острых. В исследовании Ким Б. и др.<sup>5</sup> продемонстрировано, что стресс сотрудников усиливается из-за грубого поведения клиентов на фоне новых ограничений, что влечёт рост увольнений в крупных сетях. Авторы предлагают внедрять программы психологической поддержки и тренинги по деэскалации конфликтов. Фитри С.<sup>6</sup> анализирует влияние системы компенсаций на удержание кадров и подчёркивает значимость гибридных моделей оплаты (фиксированный оклад + бонусы за индивидуальные и командные результаты), что позволяет одновременно стимулировать личную эффективность и коллективную сплочённость.

Третье направление связано с цифровизацией HR-процессов: Поджарая Е.К. и Султаева Н.Л.<sup>7</sup> рассматривают современные IT-решения (LMS-платформы, мобильные приложения для расписания и обратной связи), отмечая, что внедрение таких инструментов повышает прозрачность коммуникаций между менеджерами и персоналом и экономит время на выполнение рутинных задач. В смежной области Дардака Ф.М. и др.<sup>8</sup> исследуют роль цифрового присутствия ресторанов в социальных сетях и на платформах доставки. Авторы подчёркивают, что обучение сотрудников навыкам онлайн-коммуникации и обработке цифровых заказов является важным элементом ценности для клиента.

Четвёртое направление охватывает традиционные кадровые отношения и мотивационные практики. Крысанова А.О. и Мокроусов А.С.<sup>9</sup> анализируют особенности внутренней иерархии в ресторанном бизнесе, отмечая высокую роль неформальных лидеров среди сменных сотрудников и риски «клановости» в больших сетях. Михайлов Р.С.<sup>10</sup> предлагает комплексную модель мотивации, соединяющую материальное стимулирование с развитием карьеры и корпоративной культурой.

Наконец, вопросы организационной культуры и устойчивых изменений поднимают Виджетиллаке К., Упадхайя Б., Лама Т.<sup>11</sup>, рассматривая зависимость успеха «зелёных» инициатив от глубины культуры компании

Таким образом, литература предлагает разноплановые подходы: от структурированных тренингов и геймификации до цифровых HR-решений и гибких компенсаций. При этом наблюдается несогласованность в оценке эффективности отдельных методов. Слабо освещены вопросы долгосрочной оценки влияния геймификации на карьеры сотрудников, интеграции экологических ценностей в мотивационные программы и роли неформальных лидеров в процессе цифровой трансформации HR-систем.

<sup>4</sup> Pasca M.G. et al. Gamification in tourism and hospitality research in the era of digital platforms: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*. 2021. Т. 31. №. 5. С. 691–737. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2020-0094>.

<sup>5</sup> Kim B. et al. Impact of customer incivility on restaurant employee stress spread and turnover: COVID-19 vaccination mandate. *International journal of hospitality management*. 2023. Т. 113. С. 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103522>.

<sup>6</sup> Fitri S. Evaluation of compensation policies and their impact on employee retention in the food industry. *Involvement International Journal of Business*. 2024. Т. 1. №. 1. С. 43–59.

<sup>7</sup> Поджарая Е.К., Султаева Н.Л. Современные технологии в управлении персоналом с точки зрения науки и практики. *Цифровая наука*. 2022. №. 4. С. 25–48.

<sup>8</sup> Daradkeh F.M. et al. Enhancing digital presence for maximizing customer value in fast-food restaurants. *Sustainability*. 2023. Т. 15. №. 7. С. 1–8. <https://doi.org/10.3390/su15075690>.

<sup>9</sup> Крысанова А.О., Мокроусов А.С. Особенности кадровых взаимоотношений в ресторанном бизнесе. *Актуальные вопросы права, экономики и управления*. 2023. С. 118–120.

<sup>10</sup> Михайлов Р.С. Мотивация и управление персоналом в ресторанной индустрии. *Актуальные исследования*. 2022. №. 27 (106).

<sup>11</sup> Wijethilake C., Upadhaya B., Lama T. The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry. *Production Planning & Control*. 2023. Т. 34. №. 3. С. 275–294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1913524>.

### Результаты и обсуждение

В результате проведенного анализа теоретических концепций и собранных эмпирических данных были выделены и систематизированы ключевые детерминанты, определяющие эффективность систем обучения и мотивации в сетевом ресторанном бизнесе, а также выявлены практики с наибольшим потенциалом применения на практике. Эмпирические результаты подтверждают выдвинутую гипотезу о том, что наибольший синергетический эффект достигается не через изолированное использование отдельных инструментов, а за счёт построения целостной, интегрированной системы, охватывающей все стадии жизненного цикла сотрудника — от процесса адаптации до этапов карьерного продвижения.

В центре современного подхода к обучению находится переход от единовременных тренинговых мероприятий к модели непрерывного развития. В этом процессе ключевую роль играют цифровые платформы. Так, внедрение мобильных приложений для микрообучения способствует большему росту вовлечённости сотрудников по сравнению с традиционными вебинарами или очными лекциями. Короткие учебные модули продолжительностью 3–5 минут, представленные в формате видеороликов, инфографики или интерактивных тестов позволяют персоналу осваивать контент в любую свободную минуту, например, до начала смены или в паузе между заказами. Это устраняет проблему необходимости выделять отдельное время для обучения, что особенно важно в условиях плотного графика работы ресторанов.<sup>12</sup> Сравнительный анализ основных характеристик классического и современного подходов к обучению приведён в таблице 1.

Таблица 1

**Сравнительный анализ подходов к обучению персонала в ресторанной индустрии**<sup>13</sup>

| Критерий       | Традиционный подход                         | Современный цифровой подход                                   |
|----------------|---|---|
| Формат         | Очные тренинги, лекции, длинные инструкции  | Микрообучение, мобильное обучение, геймификация, VR-симуляции |
| Доступность    | В определенное время и в определенном месте | 24/7, с любого устройства                                     |
| Вовлеченность  | Низкая, пассивное восприятие                | Высокая, интерактивное взаимодействие                         |
| Персонализация | Низкая, единая программа для всех           | Высокая, адаптивные траектории обучения                       |
| Скорость       | Медленное обновление контента               | Быстрое и централизованное обновление                         |
| Аналитика      | Сложность сбора данных об эффективности     | Детальная аналитика прогресса каждого сотрудника              |

Также стоит отметить и геймификацию, которая в настоящее время становится важным направлением. В данном случае речь идёт не просто о внедрении отдельных игровых механик, а о построении единой экосистемы, в которой учебный процесс органично интегрирован с повседневными задачами и системой мотивации сотрудников. Так, успешное освоение модуля по новым стандартам обслуживания может не только открывать доступ к последующим уровням «виртуальной карьерной лестницы», но и приносить «баллы», обмениваемые на реальные бонусы — дополнительные дни отдыха, фирменную продукцию или привилегию выбора наиболее удобных смен.

<sup>12</sup> Михайлов Р.С. Мотивация и управление персоналом в ресторанной индустрии. Актуальные исследования. 2022. №. 27 (106).

<sup>13</sup> Составлено автором на основе: Pasca M.G. et al. Gamification in tourism and hospitality research in the era of digital platforms: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*. 2021. Т. 31. №. 5. С. 691–737. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2020-0094>. Wijethilake C., Upadhaya B., Lama T. The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry. *Production Planning & Control*. 2023. Т. 34. №. 3. С. 275–294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1913524>.

Однако даже при внедрении самых передовых обучающих технологий их эффективность окажется сниженной без надёжной мотивационной основы. Так система мотивации должна строиться по принципам многокомпонентности и высокой адаптивности к меняющимся условиям работы персонала. Концептуальная модель интегрированной мотивационной системы, выработанная на основе анализа лучших практик, описанных в других исследованиях, представлена на рисунке 1.

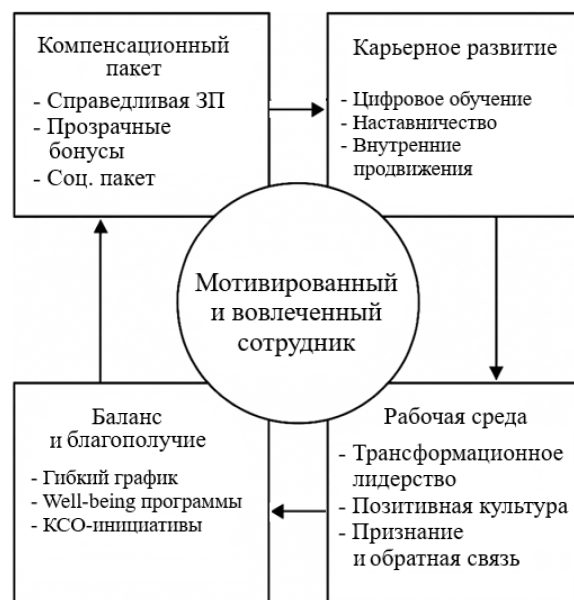


Рис. 1. Интегрированная модель мотивации персонала сетевого ресторана<sup>14</sup>

Используемая модель подчёркивает, что вознаграждение сотрудников — лишь отправная точка. Конкурентоспособная оплата труда и прозрачный механизм бонусов представляют собой базовые «гигиенические» факторы.<sup>15</sup> Однако истинная лояльность выстраивается за счёт более сложных элементов. Проектирование чёткой карьерной траектории при поддержке цифровых платформ и наставничества обеспечивает сотрудникам ясное понимание перспектив внутри организации. Использование трансформационного стиля управления руководителя ресторана — когда руководитель не ограничивается выдачей распоряжений, а сопровождает и систематически предоставляет конструктивную обратную связь способствует снижению уровня стресса и росту удовлетворённости работой.<sup>16</sup> Публичное признание достижений (например, «сотрудник месяца» или благодарность на общем собрании) выступает чрезвычайно эффективным и при этом экономичным средством мотивации<sup>17</sup>. И в завершение — фактор баланса между профессиональной деятельностью и личной жизнью набирает всё большую значимость: гибкость в построении рабочего графика и вовлечение в корпоративные спортивные или волонтерские программы (программы корпоративной социальной ответственности) укрепляют эмоциональную привязанность сотрудников к компании.

Для практической реализации предложенной модели необходима разработка дорожной карты, представленной на рисунке 2.

<sup>14</sup> Поджарая Е.К., Султаева Н.Л. Современные технологии в управлении персоналом с точки зрения науки и практики. *Цифровая наука*. 2022. № 4. С. 25–48.

<sup>15</sup> Daradkeh F.M. et al. Enhancing digital presence for maximizing customer value in fast-food restaurants. *Sustainability*. 2023. Т. 15. № 7. С. 1–8. <https://doi.org/10.3390/su15075690>.

<sup>16</sup> Крысанова А.О., Мокроусов А.С. Особенности кадровых взаимоотношений в ресторанном бизнесе. *Актуальные вопросы права, экономики и управления*. 2023. С. 118–120.

<sup>17</sup> Kim B. et al. Impact of customer incivility on restaurant employee stress spread and turnover: COVID-19 vaccination mandate. *International journal of hospitality management*. 2023. Т. 113. С. 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103522>.

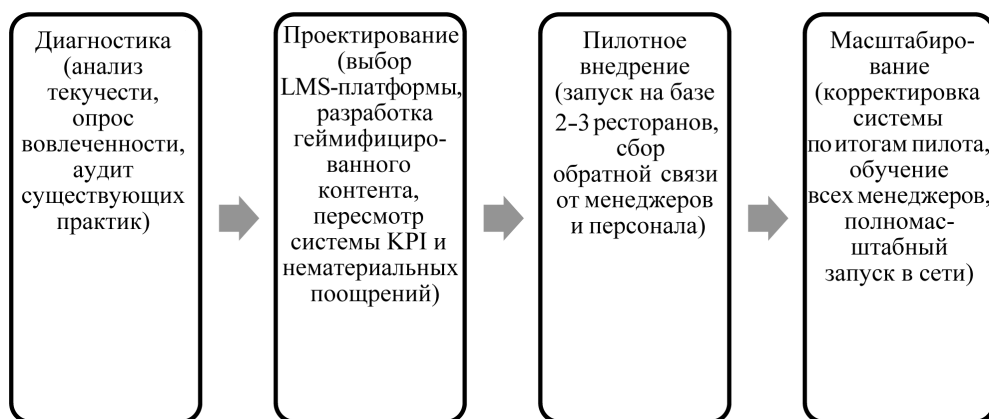


Рис. 2. Дорожная карта внедрения интегрированной системы<sup>18</sup>

Обобщённый анализ результатов демонстрирует, что эффективное преодоление высокой текучести кадров и низкого уровня мотивации персонала в сетевых ресторанах достигается исключительно через целостный, интегративный подход. Разрозненные меры обеспечивают лишь краткосрочные и несущественные изменения. Только гармоничное сочетание современных цифровых обучающих платформ, многоуровневой мотивационной системы, трансформационного лидерства и благоприятной корпоративной культуры создаёт устойчивую модель, способную одновременно гарантировать высокую удовлетворённость сотрудников и значимые бизнес-результаты.

#### Заключение

Проведённое исследование обеспечило широкий анализ и систематизацию современных практик обучения и мотивации персонала в сетевых ресторанах, что подтвердило их ключевую роль в обеспечении конкурентных преимуществ и стабильности операционной деятельности данного сектора. Было выявлено, что традиционные подходы к обучению и мотивации утрачивают эффективность в условиях современной ресторанной индустрии. Им на смену приходят адаптивные, персонализированные и технологически подкреплённые решения — в частности, мобильное микрообучение и геймифицированные платформы, которые демонстрируют лучшие показатели вовлечённости и качества усвоения информации.

Установлено, что многофакторная система мотивации, где материальное поощрение выступает лишь базовой составляющей, обладает наибольшей силой удержания и развития персонала. На первый план выходят нематериальные стимулы: чётко выстроенные карьерные траектории и возможности профессионального роста, формализованное признание успехов сотрудников, поддерживающая корпоративная культура под руководством трансформационных лидеров, а также соблюдение баланса между трудовой и личной сферами.

Подтверждена гипотеза о том, что синергетический эффект от комплексного применения данных методов, а не их разрозненное использование, позволяет достичь значительного сокращения текучести кадров и повышения производительности труда.

#### Список литературы

1. Kumolu-Johnson B. Improving service quality in the fast-food service industry. *Journal of Service Science and Management*. 2024. Т. 17. №. 1. С. 55–74. DOI: 10.4236/jssm.2024.171002.
2. Total separations levels and rates by industry and region, seasonally adjusted [Электронный ресурс]. 2024. — Режим доступа: <https://www.bls.gov/news.release/jolts.t03.htm> (дата обращения: 11.06.2025).
3. Pasca M.G. et al. Gamification in tourism and hospitality research in the era of digital platforms: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*. 2021. Т. 31. №. 5. С. 691–737. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2020-0094>.

<sup>18</sup> Fitri S. Evaluation of compensation policies and their impact on employee retention in the food industry. *Involvement International Journal of Business*. 2024. Т. 1. №. 1. С. 43–59.

4. Ахмедшин Р.Н. Баланс интересов в сфере услуг: гости, команда и бизнес. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С.73–80. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-73-80>.
5. Крысанова А.О., Мокроусов А.С. Особенности кадровых взаимоотношений в ресторанном бизнесе. Актуальные вопросы права, экономики и управления. 2023. С. 118–120.
6. Kim B. et al. Impact of customer incivility on restaurant employee stress spread and turnover: COVID-19 vaccination mandate. International journal of hospitality management. 2023. Т. 113. С. 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103522>.
7. Михайлов Р.С. Мотивация и управление персоналом в ресторанной индустрии. Актуальные исследования. 2022. №. 27 (106).
8. Wijethilake C., Upadhaya B., Lama T. The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry. Production Planning & Control. 2023. Т. 34. №. 3. С. 275–294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1913524>.
9. Поджарая Е.К., Султаева Н.Л. Современные технологии в управлении персоналом с точки зрения науки и практики. Цифровая наука. 2022. №. 4. С. 25–48.
10. Fitri S. Evaluation of compensation policies and their impact on employee retention in the food industry. Involvement International Journal of Business. 2024. Т. 1. №. 1. С. 43–59.
11. Daradkeh F. M. et al. Enhancing digital presence for maximizing customer value in fast-food restaurants. Sustainability. 2023. Т. 15. №. 7. С. 1–8. <https://doi.org/10.3390/su15075690>.

#### References

1. Kumolu-Johnson B. Improving service quality in the fast-food service industry. Journal of Service Science and Management. 2024. VOL. 17. №. 1. S. 55–74. DOI: 10.4236/jssm.2024.171002.
2. Total separations levels and rates by industry and region, seasonally adjusted. 2024. – Access mode: <https://www.bls.gov/news.release/jolts.t03.htm> (access date: 11.06.2025).
3. Pasca M.G. et al. Gamification in tourism and hospitality research in the era of digital platforms: a systematic literature review. Journal of Service Theory and Practice. 2021. Vol. 31. №. 5. S. 691–737. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2020-0094>.
4. Akhmedshin R.N. Balance of interests in the service sector: guests, team and business. Entrepreneur’s guide. 2025. Т. 18. № 1. S. 73–80. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-73-80>.
5. Krysanova A.O., Mokrousov A.S. Features of personnel relations in the restaurant business. Current issues of law, economics and management. 2023. S. 118–120.
6. Kim B. et al. Impact of customer incivility on restaurant employee stress spread and turnover: COVID-19 vaccination mandate. International journal of hospitality management. 2023. Т. 113. S. 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103522>.
7. Mikhailov R.S. Motivation and personnel management in the restaurant industry. Actual research. 2022. №. 27 (106).
8. Wijethilake C., Upadhaya B., Lama T. The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry. Production Planning & Control. 2023. Т. 34. №. 3. S. 275–294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1913524>.
9. Pozharaya E.K., Sultaeva N.L. Modern technologies in personnel management from the point of view of science and practice. Digital science. 2022. №. 4. S. 25–48.
10. Fitri S. Evaluation of compensation policies and their impact on employee retention in the food industry. Involvement International Journal of Business. 2024. Vol. 1. №. 1. S. 43–59.
11. Daradkeh F. M. et al. Enhancing digital presence for maximizing customer value in fast-food restaurants. Sustainability. 2023. Т. 15. №. 7. S. 1–8. <https://doi.org/10.3390/su15075690>.

*Статья поступила в редакцию 01.08.2025; одобрена после рецензирования 20.08.2025; принята к публикации 02.09.2025.*

*The article was submitted 01.08.2025; approved after reviewing 20.08.2025; accepted for publication 02.09.2025.*



## Электронный документооборот: современный взгляд малого бизнеса на управление предприятием

**Д. М. Баженов**

*студент*

*кафедра управления и права, Институт международных экономических связей,  
Москва, Россия  
[dm.bazhenov@bk.ru](mailto:dm.bazhenov@bk.ru)*

**А. С. Лукин**

*кандидат технических наук*

*Институт международных экономических связей,  
Москва, Россия  
[luhin@imes.su](mailto:luhin@imes.su)*

**Т. А. Шпилькина**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,  
Москва, Россия  
[luk-72@mail.ru](mailto:luk-72@mail.ru)*

**Н. Н. Филимонова**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Российский новый университет,  
Москва, Россия  
[filimonova\\_nadin@yandex.ru](mailto:filimonova_nadin@yandex.ru)*

**Л. С. Артамонова**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Российский экономический университет) имени Г.В. Плеханова,  
Москва, Россия  
[arta-larisa@yandex.ru](mailto:arta-larisa@yandex.ru)*

**Аннотация:** Настоящая статья посвящена исследованию актуальных вопросов внедрения систем электронного документооборота (СЭД) в малом бизнесе. В условиях разнообразия предложений от отечественных и зарубежных производителей, а также быстрого прогресса в IT-индустрии, выбор подходящей системы становится сложной задачей. В статье акцентируется внимание на необходимости разработки мероприятий, направленных на повышение эффективности работы СЭД в деятельности субъекта малого бизнеса ООО «Убиратор», что позволит учитывать все требования рынка и глобальные тенденции. Данное исследование демонстрирует текущее состояние и вызовы, с которыми сталкиваются предприятия малого бизнеса в своей деятельности и в процессе управления электронным документооборотом. Авторами подчеркивается важность комплексного подхода к выбору решений, способствующих автоматизации бизнес-процессов и повышению общей эффективности работы.

**Ключевые слова:** электронный документооборот, предприятие малого бизнеса, информационные технологии, бизнес-процессы, управление предприятием, эффективность, управленческие решения, доходы.

**Для цитирования:** Баженов Д.М., Лукин А.С., Шпилькина Т.А., Филимонова Н.Н., Артамонова Л.С. Электронный документооборот: современный взгляд малого бизнеса на управление предприятием. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 75–86. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-75-86>.

## **Electronic document management: a modern view from small business on enterprise management**

**D. M. Bazhenov**

*Student*

*Department of Management and Law, Institute of International Economic Relations,  
Moscow, Russia  
[dm.bazhenov@bk.ru](mailto:dm.bazhenov@bk.ru)*

**A. S. Lukin**

*Cand. Sci. (Tech.)*

*Institute of International Economic Relations,  
Moscow, Russia  
[lukin@imes.su](mailto:lukin@imes.su)*

**T. A. Shpilkina**

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

*Russian Academy of National Economy and Public Administration  
under the President of the Russian Federation,  
Moscow, Russia  
[luk-72@mail.ru](mailto:luk-72@mail.ru)*

**N. N. Filimonova**

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

*Russian New University (RosNOU),  
Moscow, Russia  
[filimonova-nadin@yandex.ru](mailto:filimonova-nadin@yandex.ru)*

**L. S. Artamonova**

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

*Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow, Russia  
[arta-larisa@yandex.ru](mailto:arta-larisa@yandex.ru)*

**Annotation:** This article is devoted to the study of current issues of implementation of electronic document management systems (EDMS) in small businesses. In the context of a variety of offers from domestic and foreign manufacturers, as well as rapid progress in the IT industry, choosing a suitable system becomes a difficult task. The article focuses on the need to develop measures aimed at improving the efficiency of the small business «Ubirator company, which will take into account all market requirements and global trends. This study demonstrates the current state and challenges faced by small businesses face in the process of managing electronic document management. The authors emphasize the importance of an integrated approach to choosing solutions that facilitate the automation of business processes and improve overall efficiency.

**Keywords:** electronic document management, a small business enterprise, information technology, business processes, enterprise management, effectiveness, management decisions, income.

**For citation:** Bazhenov D.M., Lukin A.S., Shpilkina T.A., Filimonova N.N., Artamonova L.S. Electronic document management: a modern view from small business on enterprise management. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 75–86. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-75-86>.

Деятельность малых предприятий в современный период протекает в условиях воздействия множества факторов, с одной стороны, таких как: санкции, высокая ключевая ставка ЦБР, неопределенности развития событий в экономике, а с другой «наиболее полного удовлетворения массового потребительского спроса, что обеспечивается высокой степенью внедрения достижений НТП»<sup>1</sup> в их бизнес-процессы.

Открытие и дальнейший рост субъектов малого и среднего бизнеса считается многими экспертам и исследователями крайне важным для экономики любого государства, зачастую именно они выбирают наиболее перспективные ниши деятельности, способствующие в дальнейшем, как их развитию, так и экономики в целом. «Для своего развития малые и средние предприятия (МСП) стараются использовать новые технологии и внедряют инновации, что, в свою очередь, требует оперативного принятия и утверждения обоснованных управленческих решений»<sup>2</sup>. Для понимания существа вопроса, рассмотрим численность субъектов МСП за 2021–2025 гг. на 10 июня каждого года, с целью оценки их динамики в РФ (рис. 1).

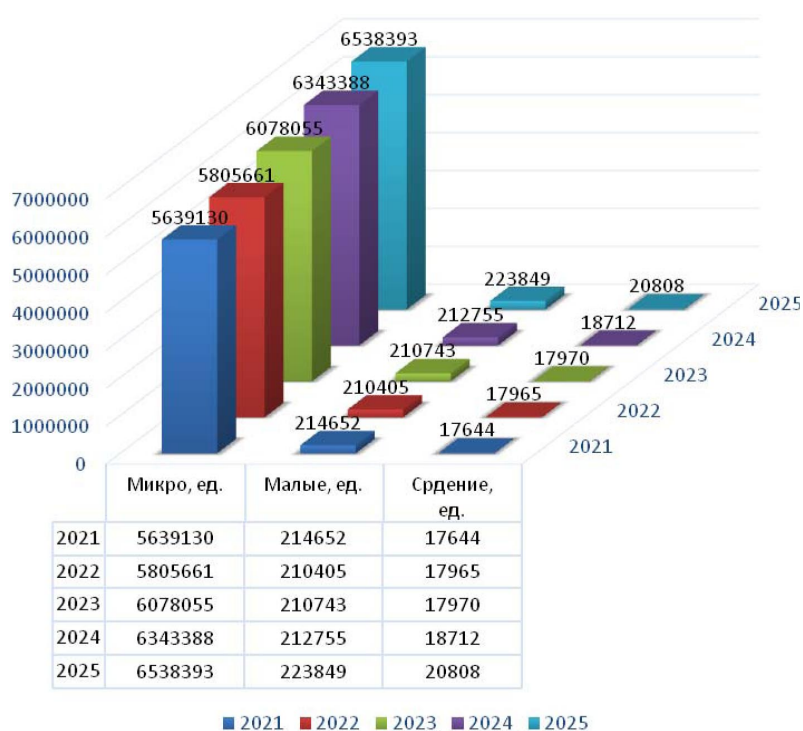


Рис. 1. Динамика субъектов МСП за 2021–2025 гг. на 10 июня каждого года <sup>3</sup>

Если посмотреть на динамику субъектов МСП за последние 4 года, то, собственно говоря, видно, колоссальное превышение субъектов микропредприятий по сравнению с остальными и эта ситуация наблюдается уже на протяжении многих лет. Так, на 10.06.2025 года число микропредприятий составило 96,3%, малых предприятий — 3,3% и средних всего 0,4%. Практически такая же ситуация наблюдалась на 10.06.2021 года. Число микропредприятий составило — 96%, малых соответственно — 3,65%, и средних — 0,34%. То есть, за период 2021–2025 гг. стало чуть больше малых и средних предприятий, если, к примеру, на 10.06.2021 года малых предприятий

<sup>1</sup> Формирование механизмов устойчивого развития субъектов малого и среднего бизнеса: теоретические и прикладные аспекты / Г.З. Ахметова, Е.И. Балалова, Е.В. Рибокене [и др.]. – М.: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2023. 219 с.

<sup>2</sup> Жидкова М.А., Шпилькина Т.А. Роль финансовой поддержки и ее влияние на развитие малого и среднего предпринимательства в России. Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. 2016. № 1(7). С. 6.

<sup>3</sup> Составлено авторами по данным: Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. – URL: <https://ofd.nalog.ru/> (дата обращения 06.07.2025).

насчитывалось 214 652 ед., то на 10.06.2025 года их стало 223 849 ед. То есть, увеличение составило 9197 ед., прирост соответственно 4,3%.

По средним предприятиям ситуация следующая. На 10.06.2021 года их было 17 644 ед., а на 10.06.2025 года их стало 20 808. В абсолютном измерении прирост составил 3164 ед., в относительном 17,9%. В принципе можно говорить, что динамика роста средних предприятий лучше, чем малых. Помимо этого, представленные данные могут свидетельствовать «о переходе части малых предприятий в средние», что во многом связано с той поддержкой, которую оказывает Правительство РФ и руководство регионов в последние 3 года, это, в первую очередь, отмена проверок, финансовая помощь и другие преференции»<sup>4</sup>, но ситуация с малыми предприятиями обстоит гораздо хуже, следовательно, именно здесь нужно больше внимания обратить на бизнес-процессы и показатели их деятельности.

Появление новых технологий приводит «не только к появлению совершенно новых видов продуктов, но и новым видам взаимодействия между продавцом и покупателем»<sup>5</sup>. В то же время все более актуальными становятся задачи электронного общения между сотрудниками предприятия, контроля и анализа исполнительской дисциплины.

Большинство предприятий уже понимают, что автоматизация делопроизводства, документооборота «позволяет систематизировать работу сотрудников, оптимизировать бизнес-процессы, и обеспечивают ощутимую экономическую выгоду»<sup>6</sup>, а «внедрение электронного документооборота позволяет сократить затраты на бумажные документы, их печать, доставку и хранение»<sup>7</sup>. Сегодня на рынке представлено множество различных предложений по электронному управлению документами от российских и мировых производителей<sup>8</sup>. Как показывает практика, при внедрении систем электронного документооборота (СЭД), возникают сложности, которые во многом связаны с тем, что большая часть предприятий редко опирается на существующий опыт, пытаясь, при этом создать свою собственную систему.

Чтобы сориентироваться в выборе и учитывая все критерии комплексно, в соответствии с требованиями СЭД рынка и мировыми тенденциями развития, необходимо иметь единую сбалансированную систему показателей ее оценки. Наличие такой системы даст возможность анализировать существующие системы электронного документооборота и эффективно отбирать из них именно те, которые наиболее соответствуют задачам автоматизации на каждом конкретном предприятии.

Одним из ключевых направлений современного электронного документооборота является смещение акцента непосредственно с документов на процессы их обработки. В сложных системах автоматизации основным процессом является процесс обработки управленческих решений (УР), а понимание алгоритма согласования УР на предприятии и сути его этапов с точки зрения электронного документооборота — необходимая составляющая процесса автоматизации, при этом важно учесть, что «внедрение информационных технологий и использование специализированного программного обеспечения обеспечивают оперативность обработки первичных документов, способствуют сокращению ошибок, и повышению аналитических возможностей учетной системы»<sup>9</sup>.

<sup>4</sup> Основы предпринимательской деятельности: учебник / Т.А. Шпилькина, Л.С. Артамонова, Л.А. Биткова [и др.]. — Москва: ООО «Издательство «КноРус», 2024. 416 с.

<sup>5</sup> Гринев Н.Н., Николаева Н.Ю., Барабанов П.А. Цифровая экономика и ее роль в развитии малых инновационных предприятий. Транспортное дело России. 2023. № 3. С. 36–38.

<sup>6</sup> Бобылева М.П. Управленческий документооборот: от бумажного к электронному. Вопросы теории и практики. — М.: Термика, 2019. 470 с.

<sup>7</sup> Семина Л.А., Чернышева О.Г. Электронный документооборот в системе экономических отношений промышленной организации. Экономика. Профессия. Бизнес. 2024. № 2. С. 89–93.

<sup>8</sup> Гладий, Е.В. Документационное обеспечение управления: учебное пособие / Е.В. Гладий. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2022. 249 с.

<sup>9</sup> Костышева А.М. Пути совершенствования бухгалтерского учета и направления роста финансовых результатов деятельности организации. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 9-4(96). С. 22–26.

Для заказчика и исполнителя проекта очень важно внедрить СЭД в единой терминологии и на основе единого объекта. Мировые тенденции в развитии систем электронного документооборота можно разделить на два основных направления: расширение функционала и технологическое развитие, составляющие которых, изображены на рисунке 2.

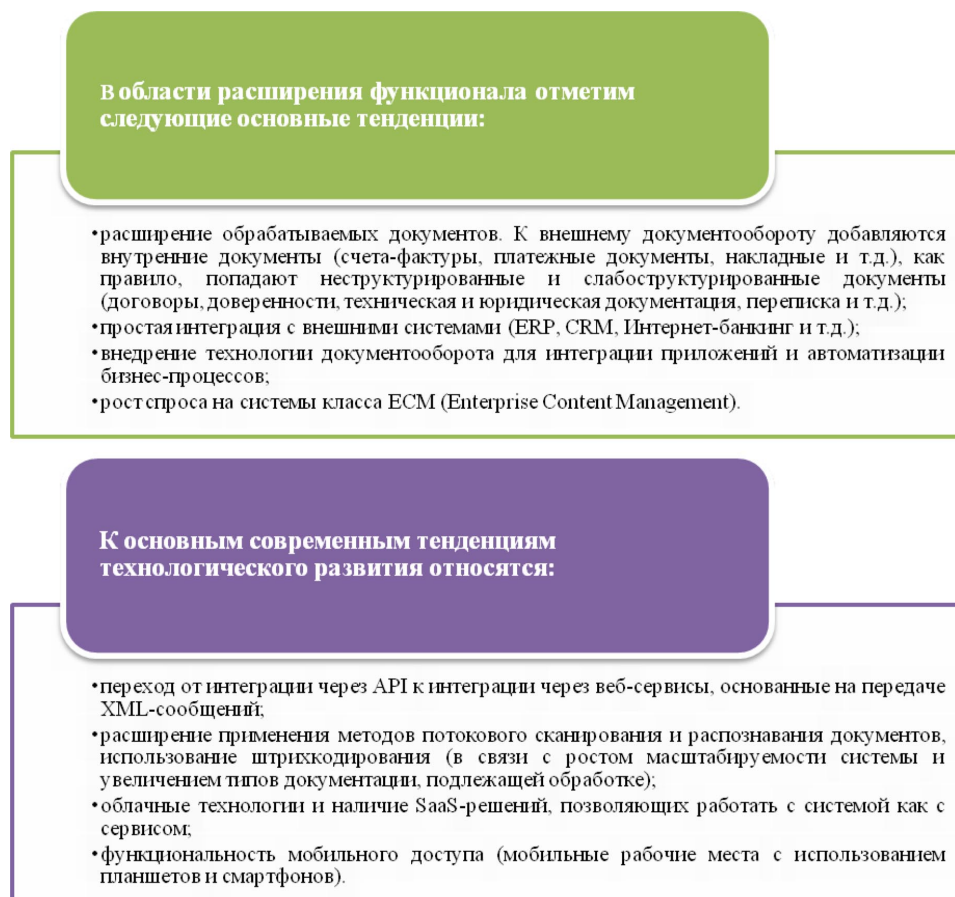


Рис. 2. Тенденции в развитии систем электронного документооборота <sup>10</sup>

На примере субъекта малого бизнеса ООО «Убиратор», рассмотрим современное состояние управления электронным документооборотом в бизнесе. ООО «Убиратор» является провайдером услуг утилизации для 6000 клиентов, среди которых такие как: СПЛАТ, Вкусвилл, Нестле, Shell, Детский мир, Папа Джонс, Яндекс Лавка, Фуд Сити, Аэропорт Шереметьево, и др.

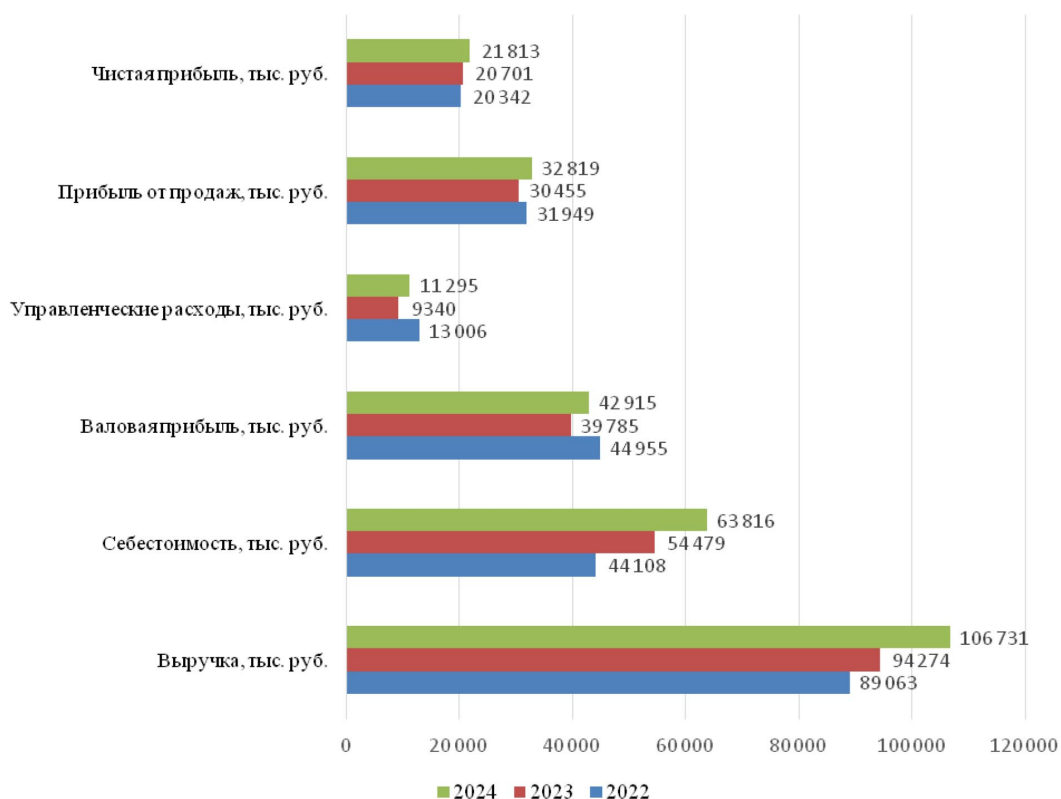
Для того, чтобы принять соответствующие управленческие решения для организации, необходимо провести «анализ данных и фактов, касающихся финансового положения организации и результатов ее деятельности» <sup>11</sup>. Основные финансовые результаты деятельности организации ООО «Убиратор» за 2022–2024 годы приведены на рисунке 3.

Анализ результатов финансово-экономической деятельности организации ООО «Убиратор» за 2022–2024 годы, свидетельствуют о росте выручки от реализации за 2 года на 17 668 тыс. руб. или на 19,8% до значения 106731 тыс. руб., а также выручки на одного сотрудника предприятия на 0,9%.

За аналогичный период показала прирост прибыль от продаж, которая увеличилась на сумму 870 тыс. руб. или на 2,7%. Незначительное увеличение отмечается и по чистой прибыли предприятия. Она выросла на сумму 1471 тыс. руб. или в относительном измерении на 7,2%. Положительным фактором для предприятия является так же снижение управленческих расходов на 1711 тыс. руб.

<sup>10</sup> Составлено авторами.

<sup>11</sup> Лопаткин Д.С., Борисова О.В., Копылова Л.Е., Шпилькина Т.А. Современные подходы к оценке бизнеса и управление стоимостью компании в высококонкурентной бизнес-среде. Аудит. 2025. № 1(193). С. 34–39.



**Рис. 3. Финансовые результаты деятельности организации ООО «Убиратор» за 2022–2024 годы**<sup>12</sup>

или на 13,2%. Негативными тенденциями работы организации за 2022–2024 годы можно считать следующие:

- наблюдается значительный прирост себестоимости, а именно на 44,7%, и снижение валовой прибыли на 2040 тыс. руб. или на 4,5%;
- виден рост затрат на 1 руб. выручки с 0,50 руб. до 0,60 руб.;
- на фоне роста затрат наблюдается небольшое снижение фондоотдачи с 0,87 руб. до 0,85 руб. на 1 руб. стоимости основных средств;
- сократилась рентабельность продаж с 35,87% до 30,75%;
- снижение прибыли на одного сотрудника составило 134,81 тыс. руб. или в относительных единицах на 13,5%.

Проведенный анализ свидетельствует, что за 2022–2024 гг. на фоне роста выручки от предоставления услуг, прибыли от продаж, у ООО «Убиратор» растут затраты и снижается рентабельность продаж. В целом финансовое состояние предприятия оценивается за 2024 год как «хуже среднего по отрасли» по данным сайта Аудит.Ит<sup>13</sup>.

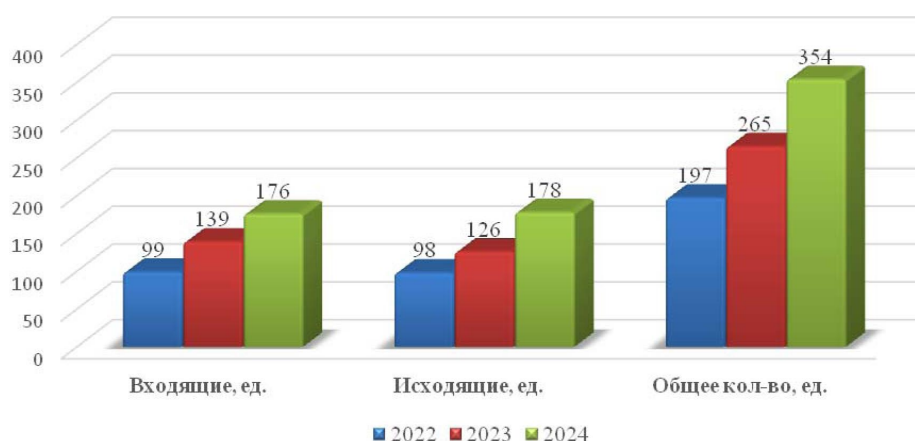
Проведем анализ динамики документооборота предприятия на одного сотрудника за 2022–2024 гг., для чего составим рисунки 4. Соотношение входящих и исходящих документов на одного человека показано на рисунке 5.

Анализ движения документов показал, что «СЭД в деятельности ООО «Убиратор» не используется, движение документов между сотрудниками и отделами осуществляется при помощи электронной почты и передачи на бумажных носителях»<sup>14</sup>. Как свидетельствуют данные, «на про-

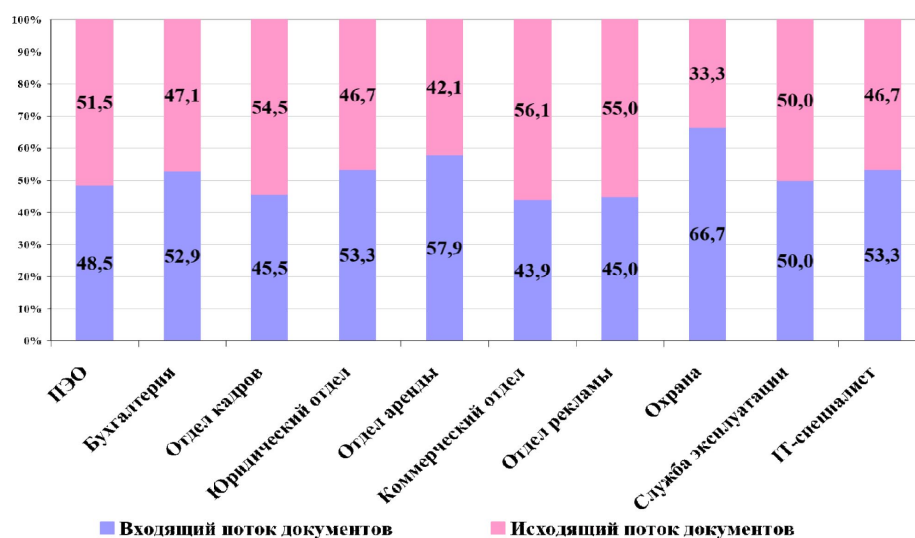
<sup>12</sup> Составлено авторами на основе информационных данных о деятельности ООО «Убиратор». – URL: [https://www.audit-it.ru/contragent/1187746557822\\_ooo-ubirator](https://www.audit-it.ru/contragent/1187746557822_ooo-ubirator) (дата обращения 04.07.2025).

<sup>13</sup> Информационные данные о деятельности ООО «Убиратор». – URL: [https://www.audit-it.ru/contragent/1187746557822\\_ooo-ubirator](https://www.audit-it.ru/contragent/1187746557822_ooo-ubirator) (дата обращения 05.07.2025).

<sup>14</sup> Доронин, В. В. Документационное обеспечение управления в организациях малого бизнеса. Актуальные вопросы современной экономики. 2024. № 12. С. 850–863.



**Рис. 4. Динамика количества входящих и исходящих документов на одного сотрудника в отделах компании в 2022–2024 гг., ед.<sup>15</sup>**



**Рис. 5. Соотношение входящих и исходящих документов в структуре документооборота ООО «Убиратор» в 2024 г.<sup>16</sup>**

тяжении 2022–2024 годов объем документооборота в организации вырос на каждого сотрудника предприятия, при этом, растет, как поток входящей, так и исходящей документации. Входящих документов на одного сотрудника в 2024 году стало больше по сравнению с 2022 годом на 77 ед., исходящих соответственно на 80 ед. Общее количество документов выросло со 197 ед. до 354 ед., то есть, прирост документов составил 79,7%, почти 1,8 раза. Наибольшие потоки документооборота в 2024 приходятся на сотрудников планово-экономического отдела, коммерческого отдела, отдела производства, бухгалтерии и службы эксплуатации<sup>17</sup>.

Опираясь на проведенный анализ документооборота ООО «Убиратор» было решено все документы разделить на 4 категории, сама структура документооборота по категориям документов представлена на рисунке 6.

<sup>15</sup> Составлено авторами на основе информационных данных о деятельности ООО «Убиратор». – URL: [https://www.audit-it.ru/contragent/1187746557822\\_ooo-ubirator](https://www.audit-it.ru/contragent/1187746557822_ooo-ubirator) (дата обращения 05.07.2025).

<sup>16</sup> Доронин, В.В. Документационное обеспечение управления в организациях малого бизнеса. Актуальные вопросы современной экономики. 2024. № 12. С. 850–863.

<sup>17</sup> Там же.

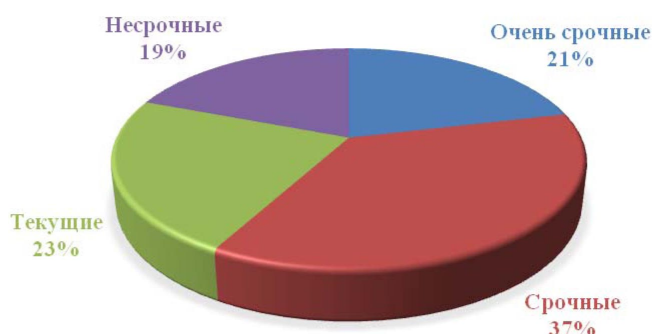


Рис. 6. Структура документооборота ООО «Убиратор» по категориям<sup>18</sup>

Для уточнения возникающих сложностей данные о распределении времени превышения установленных сроков обработки документов (в % к общему количеству документов) показаны на рисунке 7.

Результаты проведенного исследования показали, «что преимущественный объем документов (33%) проходит обработку примерно за 1–2 часа с момента получения сотрудником. Что касается времени превышения установленных сроков обработки документов, то они преимущественно составляют 1–2 часа (в 32% случаев задержки сроков обработки)»<sup>19</sup>.

В процессе исследования было определено, что одной из проблем отсутствия СЭД на пред-



Рис. 7. Данные о распределении время превышения установленных сроков обработки документов (в % к общему количеству документов)<sup>20</sup>

приятия ООО «Убиратор» является то, что документы обрабатываются долго, невозможно быстро сформировать отчеты, саккумулировать информацию, отследить точные ключевые показатели и т.п. Из-за этого руководство предприятия не успевает принимать оперативно управленческие решения, за счет чего теряет клиентов, контрагентов, партнеров — что приводит к потере дохода. В связи с этим предлагается реализовать проект с комплексом мероприятий по внедрению системы внутреннего электронного документооборота в ООО «Убиратор».

Для внедрения СЭД в деятельность предприятия в 2025 году необходима покупка и настройка СЭД: «1С: Документооборот», которая составляет 449 тыс. руб., приобретение дополнитель-

<sup>18</sup> Доронин, В.В. Документационное обеспечение управления в организациях малого бизнеса. Актуальные вопросы современной экономики. 2024. № 12. С. 850–863. ументационное обеспечение управления в организациях малого бизнеса. Актуальные вопросы современной экономики. 2024. № 12. С. 850–863.

<sup>19</sup> Там же.

<sup>20</sup> Там же.

ного серверного оборудования, затраты на обучение персонала предприятия и др. Обучение персонала в условиях внедрения цифровизации во многие бизнес-процессы требует и повышения квалификации персонала, а «процесс постоянного развития помогает персоналу приспосабливаться к новым требованиям и непрерывно повышать уровень компетенций»<sup>21</sup>. Первоначальные инвестиции составили 933 тыс. руб. Текущие затраты в год соответственно 535,1 тыс. руб. Общие расходы составили порядка 1468,1 (933 + 535,1) тыс. руб.

Общая сумма экономии от внедрения СЭД в работу ООО «Убиратор» будет складываться из двух частей, которые приведены в таблице 1.

Таблица 1

**Экономические показатели внедрения проекта**<sup>22</sup>

| Показатели   | Значение |
|--|----------|
| <b>1.</b> Экономия времени сотрудников организации при работе с документами будет складываться из следующих показателей (в месяц): |          |
| - экономия времени на одного сотрудника составит после внедрения СЭД, мин.   | 6,6      |
| - количество сотрудников, чел.;  | 25       |
| - средняя расценка за час на одного сотрудника составит, руб./час.   | 1103     |
| $\mathcal{E}_1 = 6,6 * 25 * 1103 = \mathbf{181,995}$ (тыс. руб.)   |          |
| <b>2.</b> Предполагается снижение расходных материалов после внедрения СЭД примерно в 3 раза, затраты в месяц составят:            |          |
| $\mathcal{E}_2 = 24,3 - (24,3/3) = 24,3 - 8,1 = \mathbf{16,2}$ тыс. руб.   |          |
| <b>3.</b> Общие расходы на реализацию проекта, тыс. руб.   | 1468,1   |
| <b>4.</b> Общая сумма экономии от внедрения СЭД составит:  |          |
| $\mathcal{E}_{\text{общ.мес.}} = 181,995 + 16,2 = \mathbf{198,195}$ тыс. руб.  |          |
| $\mathcal{E}_{\text{общ.год.}} = 198,195 * 12 = \mathbf{2378,34}$ тыс. руб.  |          |

Определим экономическую эффективность затрат на реализацию данного проекта, используя данные таблицы 1, по формуле 1:

$$E = (\mathcal{E}_{\text{общ.}} / Z) \times 100\%, \quad (1)$$

где E — экономическая эффективность;

Z — затраты на реализацию, руб.;

$\mathcal{E}_{\text{общ.}}$  — экономический эффект от внедрения мероприятий<sup>23</sup>, руб.

$$E = (2378,34 / 1468,1) \times 100 = 162\%.$$

Рассчитаем срок окупаемости проекта определяется по формуле 2<sup>24</sup>:

$$\text{Ток} = \frac{Z}{\mathcal{E}_{\text{общ.}}}, \quad (2)$$

где Ток — срок окупаемости затрат.

$$\text{Ток} = \frac{1468,1}{2378,34} = 0,61 \text{ года} \times 12 \text{ мес.} = 7,4 \text{ мес.}$$

<sup>21</sup> Маковецкий М.Ю., Борисов И.А., Маковецкая Е.Н., Лукин А.С., Шишова И.А., Диденко О.В., Бакалдина Е.С., Шпилькина Т.А. Новые подходы к управлению проектами в условиях структурных изменений в экономике. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 12-1(106). С. 124–128.

<sup>22</sup> Доронин В.В. Документационное обеспечение управления в организациях малого бизнеса. Актуальные вопросы современной экономики. 2024. № 12. С. 850–863.

<sup>23</sup> Грибов, В.Д. Экономика организации, предприятия / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. — 11-е издание, переработанное. — Москва: ООО «Издательство «КноРус», 2023. 408 с.

<sup>24</sup> Там же.

Следовательно, экономическая эффективность составит — 162%, а срок окупаемости проекта по внедрению СЭД примерно 7,4 мес. Результаты данного проекта будут очевидны в 2026 году по итогам внедрения.

Руководству предприятия необходимо также учесть и возможные риски при внедрении СЭД. Грамотно управлять рисками «не означает избегать рискованных ситуаций любой ценой»<sup>25</sup>. Речь идет «о принятии менеджментом компании обоснованных и согласованных решений, направленных на достижение поставленных целей на основе понимания возможных угроз и реализации мер, позволяющих преодолеть или смягчить риски»<sup>26</sup>.

Как показало исследование, система управления документами обладает множеством преимуществ, которые повышают эффективность организации:

1. Программное обеспечение для управления документами предоставляет централизованные хранилища, в которых документы могут храниться в цифровом формате, что обеспечивает их лёгкий доступ для авторизованных пользователей из любого места и в любое время. Возможность доступа к документам из любого места устраняет необходимость в физическом хранении и позволяет работать удалённо.

2. Внедряемая система управления документами автоматизирует такие ручные задачи, как сортировка, хранение и поиск документов, экономя драгоценное время и ресурсы. Расширенные функции поиска позволят быстрее находить нужные документы, сокращая время, затрачиваемое на поиск в бумажных папках или неорганизованных цифровых файлах.

3. Будет устранена необходимость в физическом пространстве для хранения, сокращая потребление офисной бумаги, сводя к минимуму расходы на печать и распространение, а также оптимизируя процессы, связанные с документами, что способствует значительной экономии средств.

«Возрастающая конкуренция на рынке создаёт у хозяйствующих субъектов потребность в разнообразных инструментах для обеспечения эффективного функционирования»<sup>27</sup>, а изложенные преимущества в совокупности позволяют организации оптимизировать обработку документов с помощью автоматизированных рабочих процессов, улучшить взаимодействие, обеспечить соблюдение нормативных требований и повысить общую эффективность работы, при этом, «стратегическим приоритетом управления современными организациями является обеспечение устойчивости именно конкурентных преимуществ»<sup>28</sup>.

Итак, в современных условиях быстрого развития технологий, высокой неопределенности, «устойчивое развитие становится для бизнеса не только способом адаптации, но и важным конкурентным преимуществом, повышающим стабильность и долгосрочную прибыльность компании в условиях современных вызовов и ограничений»<sup>29</sup>. Следовательно, в исследуемой организации за счет автоматизации и ускорения процессов, решения будут приниматься оперативнее, количество клиентов, контрагентов, партнеров будет увеличиваться, и, как следствие, будут расти не только доходы организации, что очень важно в условиях высокой конкуренции, но и повысится в целом эффективность деятельности организации.

#### Список литературы

1. Бобылева, М.П. Управленческий документооборот: от бумажного к электронному. Вопросы теории и практики / М.П. Бобылева. — М.: Термика, 2019. 470 с.

<sup>25</sup> Филимонова, Н.Н., Шпилькина Т.А. Управление рисками в организации на основе сигнальной диагностики. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5-2(111). С. 184–189.

<sup>26</sup> Данилова О.В. Риск – менеджмент в российских компаниях: проблемы, подходы, точки зрения. Экономика и управление: теория и практика. 2018. Т. 4. № 1. С. 32–36.

<sup>27</sup> Лежнина М.С., Ковалев А.И. Финансовый контроллинг. Управление социально-экономическими системами в условиях неопределенности. — Мюнхен: GRIN Verlag, 2021. С. 12–27.

<sup>28</sup> Ездина Н.П., Доценко Е.Ю. Конвергенция управления человеческими ресурсами в организациях цифрового типа. Постсоветский материк. 2022. № 2(34). С. 87–103.

<sup>29</sup> Маркова О.В., Филимонова Н.Н., Шпилькина Т.А., Артамонова Л.С. Перспективы устойчивого развития российского бизнеса в условиях санкционных ограничений. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18, № 2. С. 45–55.

2. Гладий, Е.В. Документационное обеспечение управления: учебное пособие / Е.В. Гладий. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2022. 249 с.
3. Грибов, В.Д. Экономика организации, предприятия / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. – 11-е изд., перераб. – Москва: ООО «Издательство «КноРус», 2023. 408 с.
4. Гринев Н.Н., Николаева Н.Ю., Барabanov П.А. Цифровая экономика и ее роль в развитии малых инновационных предприятий. Транспортное дело России. 2023. № 3. С. 36–38.
5. Данилова О.В. Риск – менеджмент в российских компаниях: проблемы, подходы, точки зрения. Экономика и управление: теория и практика. 2018. Т. 4. № 1. С. 32–36.
6. Доронин В.В. Документационное обеспечение управления в организациях малого бизнеса. Актуальные вопросы современной экономики. 2024. № 12. С. 850–863.
7. Ездина Н.П., Доценко Е.Ю. Конвергенция управления человеческими ресурсами в организациях цифрового типа. Постсоветский материк. 2022. № 2(34). С. 87–103.
8. Жидкова М.А., Шпилькина Т.А. Роль финансовой поддержки и ее влияние на развитие малого и среднего предпринимательства в России. Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. 2016. № 1(7). С. 6.
9. Костышева А.М. Пути совершенствования бухгалтерского учета и направления роста финансовых результатов деятельности организации. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 9-4(96). С. 22–26.
10. Лежнина М.С., Ковалев А.И. Финансовый контроллинг. Управление социально-экономическими системами в условиях неопределенности. – Мюнхен: GRIN Verlag, 2021. С. 12–27.
11. Лопаткин Д.С., Борисова О.В., Копылова Л.Е., Шпилькина Т.А. Современные подходы к оценке бизнеса и управление стоимостью компании в высококонкурентной бизнес-среде. Аудит. 2025. № 1(193). С. 34–39.
12. Маковецкий М.Ю., Борисов И.А., Маковецкая Е.Н., Лукин А.С., Шишова И.А., Диденко О.В., Бакалдина Е.С., Шпилькина Т.А. Новые подходы к управлению проектами в условиях структурных изменений в экономике. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 12-1(106). С. 124–128.
13. Маркова О.В., Филимонова Н.Н., Шпилькина Т.А., Артамонова Л.С. Перспективы устойчивого развития российского бизнеса в условиях санкционных ограничений. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т.18, № 2. С. 45–55.
14. Москаленко Н.В., Смагина М.Н., Сибикина И.С. Концептуальные основы формирования бухгалтерской отчетности в условиях цифровой экономики. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С.77–83. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-77-83>.
15. Основы предпринимательской деятельности: учебник / Т.А. Шпилькина, Л.С. Артамонова, Л.А. Биткова [и др.]. – Москва: ООО «Издательство «КноРус», 2024. 416 с.
16. Семина Л.А., Чернышева О.Г. Электронный документооборот в системе экономических отношений промышленной организации. Экономика. Профессия. Бизнес. 2024. № 2. С. 89–93.
17. Филимонова, Н.Н., Шпилькина Т.А. Управление рисками в организации на основе сигнальной диагностики. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5-2(111). С. 184–189.
18. Формирование механизмов устойчивого развития субъектов малого и среднего бизнеса: теоретические и прикладные аспекты / Г.З. Ахметова, Е.И. Балалова, Е.В. Рибокене [и др.]. – М.: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2023. 219 с.

#### References

1. Bobyleva, M.P. Management Documentation: From Paper to Electronic. Theoretical and Practical Issues / M.P. Bobyleva. – Moscow: Termika, 2019. 470 pp.
2. Gladius, E.V. Management documentation support: a training manual / E.V. Gladius. – М.: RIOR: INFRA-M, 2022. 249 pp.
3. Gribov, V.D. Economics of an organization or enterprise / V.D. Gribov, V.P. Gruzinov and V.A. Kuzmenko. – 11th edition, revised. – Moscow: KnoRus Publishing House LLC, 2023. 408 pp.
4. Grinev N.N., Nikolaeva N.Yu., Barabanov P.A. The digital economy and its role in the development of small innovative enterprises. Transport Business in Russia. 2023. No. 3. S. 36–38.
5. Danilova O.V. Risk Management in Russian Companies: Challenges, Approaches, and Perspectives. Economics and Management: Theory and Practice. 2018. T. 4, No 1. S. 32–36.
6. Doronin V.V. Documentation Support for Management in Small Business Organizations. Current Issues of the Modern Economy. 2024. No 12. S. 850–863.
7. Ezdina N.P. Dotsenko E.Yu. The convergence of human resources management in digital organizations. The Post-Soviet Continent. 2022. No 2 (34). S. 87–103.

8. Zhidkova M.A., Shpilkina T.A. The role of financial support and its impact on the development of small and medium-sized enterprises in Russia. *Avtomobil'. Doroga. Infrastruktura*. 2016. No 1 (7). S. 6.
9. Kostysheva A.M. Ways to improve accounting and increase the financial results of an organization. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2024. No 9-4(96). S. 22–26.
10. Lezhnina M.S., Kovalev A.I. *Financial Controlling. Management of Socio-Economic Systems in Uncertain Conditions*. Munich: GRIN Verlag, 2021. S.12–27.
11. Lopatkin D.S., Borisova O.V., Kopylova L.E., Shpilkina T.A. Modern approaches to business valuation and company value management in a highly competitive business environment. *Audit*. 2025. No 1(193). S. 34–39.
12. Makovetsky M.Yu., Borisov I.A., Makovetskaya E.N., Lukin A.S., Shishova I.A., Didenko O.V., Bakaldina E.S., Shpilkina T.A. New approaches to project management in the context of structural changes in the economy. *Economics and Business: theory and practice*. 2023. No 12-1(106). S. 124–128.
13. Markova O.V., Filimonova N.N., Shpilkina T.A., Artamonova L.S. Prospects for Sustainable Development of Russian Business in the Context of Sanctions Restrictions. *Guide entrepreneur*. 2025. T.18, No 2. S. 45–55.
14. Moskalenko N.V., Smagina M.N., Sibikina I.S. Conceptual foundations of accounting reporting in the digital economy. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 4. С.77–83. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-77-83>.
15. *Fundamentals of entrepreneurial activity: a textbook / T.A. Shpilkina, L.S. Artamonova, L.A. Bitkova [et al.]*. – Moscow: Knorus Publishing House LLC, 2024. 416 pp.
16. Semina L.A., Chernysheva O.G. Electronic document management in the economic relations system of an industrial organization.. *Economics. Profession. Business*. 2024. No 2. S. 89–93.
17. Filimonova N.N., Shpilkina T.A. Risk management in an organization based on signal diagnostics. *Economics and Business: theory and practice*. 2024. No 5-2 (111). S. 184–189.
18. *Formation of Sustainable Development Mechanisms for Small and Medium-Sized Businesses: Theoretical and Applied Aspects / G.Z. Akhmetova, E.I. Balalova, E.V. Ribokene [et al.]*. – Moscow: S.Yu. Witte Moscow University, 2023. 219 pp.

*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 06.07.2025; одобрена после рецензирования 19.08.2025; принята к публикации 02.09.2025.*

*The article was submitted 06.07.2025; approved after reviewing 19.08.2025; accepted for publication 02.09.2025.*



## **Структура неформального предпринимательства для интеграции неформального сектора в экономику Муниципалитета округа Табо Мофуцанян в Южной Африке**

**Ф. П. Мотамаха**

*доктор делового администрирования  
колледж менеджмента Южной Африки (MANCOSA),  
Йоханнесбург, Южная Африка  
[futhulimothamaha@icloud.com](mailto:futhulimothamaha@icloud.com)*

**К. Сибанда**

*кандидат экономических наук  
экономический факультет, Университет Вальтера Сисулу,  
Умтата, Южная Африка  
[keith08.kin@gmail.com](mailto:keith08.kin@gmail.com)*

**Аннотация:** Данное исследование проведено с целью разработки структуры неформального предпринимательства, идеально подходящей для интеграции неформальных предпринимателей в экономику муниципалитета округа Табо Мофуцанян в Южной Африке. Разработка структуры, подходящей для применения при интеграции неформальной экономики, необходима, поскольку общие структуры, такие как структура ОЭСР и МОТ, идеально подходят для использования в развитых экономиках. Для разработки структуры были получены статистические результаты. Был проведен исследовательский факторный анализ в анализе главных компонентов, и полученные результаты способствовали разработке структуры неформального предпринимательства. Крайне важно разработать структуру, поскольку интеграция неформального сектора невозможна без помощи четкой структуры, а также регуляторных политик и процедур. Также должны быть созданы законодательные рамки для содействия интеграции неформального сектора.

**Ключевые слова:** неформальные предприниматели, неформальный сектор, интеграция неформальных предпринимателей, формализация, структура.

**Для цитирования:** Мотамаха Ф.П., Сибанда К. Структура неформального предпринимательства для интеграции неформального сектора в экономику Муниципалитета округа Табо Мофуцанян в Южной Африке. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 87–100. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-87-100>.

## **Informal Entrepreneurship Framework for Formalising the informal sector at Thabo Mofutsanyane District Municipality in South Africa**

**F. P. Mothamaha**

*Dr. Business Administration  
Management College of Southern Africa (MANCOSA),  
Johannesburg, South Africa  
[futhulimothamaha@icloud.com](mailto:futhulimothamaha@icloud.com)*

**K. Sibanda**

*PhD Economics  
Department of economics, Walter Sisulu University,  
Mthatha, South Africa  
[keith08.kin@gmail.com](mailto:keith08.kin@gmail.com)*

**Abstracts:** This study was carried out to develop an informal entrepreneurship framework that is ideal to integrate informal entrepreneurs into the main stream economy at the Thabo Mofutsanyane District Municipality in South Africa.

*Development of a framework that is suitable to be applied for the formalisation of the informal economy is necessary as the generic frameworks such as the OECD and ILO frameworks are perfect to be used in developed economies. Statistical results were carried out to determine the outcome of the framework. An exploratory factor analysis in principal component analysis was carried and the results supported the development of the informal entrepreneurship framework. It is however, imperative to develop the framework since formalisation of the informal sector is impossible without the aid of a feasible framework and regulatory policies and procedures. Legislative frameworks have to be also put in place to facilitate the integration of the informal sector.*

**Keywords:** Informal entrepreneurs, Informal sector, integrate informal entrepreneurs, formalising, framework.

**For citation:** Mothamaha F.P., Sibanda K. Informal Entrepreneurship Framework for Formalising the informal sector at Thabo Mofutsanyane District Municipality in South Africa. *Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship*. 2025. T. 24. № 3. P. 87–100. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-87-100>.

## Introduction

Empirical research in different African nations, including South Africa, has identified the primary factors impeding the expansion of the informal sector, such as a lack of infrastructure, capital, required skills, burdensome laws, and security concerns.<sup>1</sup>

Informal entrepreneurs have access to the following benefits: working flexible hours at the entrepreneur's convenience, the opportunity to manage personal and welfare needs, the ability to receive capital if they go formal, and a few incentives after registering their enterprises. The availability of funding through the government's assistance provides the opportunity for the informal entrepreneurs to grow.<sup>2</sup> It is, however, essential to develop an informal integration framework to incorporate the informal sector into the formal economy in South Africa.

## Literature Review

There are various informal integration frameworks used by developed nations to formalise informal entrepreneurs. Developing nations like South Africa have not managed to develop an informal integration framework that can help to integrate the informal economy into the formal economy. To develop the informal entrepreneurs' integration framework that is ideal for the South African informal entrepreneurs' formalisation, the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) framework and the International Labour Organisation (ILO) frameworks were adopted.<sup>3</sup> Legislative modifications in the framework can be implemented to accommodate informal entrepreneurs and formalise the informal sector and employment activities<sup>3</sup>. Exemption from company registration fees, for example, if entrepreneurs undergo personalised business training and counselling. According to the OECD framework, training and counselling prepare entrepreneurs for the formal sector and foster trust between institutions and entrepreneurs.

Legislative modifications to the framework can be implemented to accommodate informal entrepreneurs and formalise the informal sector and employment activities<sup>3</sup>. Exemption from company registration fees; for example, if entrepreneurs undergo personalised business training and counselling. According to the OECD framework, training and counselling prepare entrepreneurs for the formal sector and foster trust between institutions and entrepreneurs.

The OECD framework provides an opportunity for migrants and the less educated to learn about the operational legal environment and the infrastructure needed to launch official enterprises. Overall, the OECD approach is beneficial because excessively harsh fines can drive informal entrepreneurs out of the market and discourage them from formalising their businesses. Legislative modifications can be made to accommodate these informal entrepreneurs and help formalise the informal sector and employment

<sup>1</sup> Mahadea, D. and Zogli, L. J. (2018). Constraints to Growth in Informal Sector Activities and Formalisation: A Case Study of Ghananian Slums. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 10 (1), 55-68.

<sup>2</sup> Mohr, P. (2017). Business incubation models and institutionally void environments. *Technovation*, 68, 44–55.

<sup>3</sup> Organisation for Economic Cooperation and Development. (2014). *Policy Brief on Informal Entrepreneurship: Entrepreneurial Activities in Europe*. (Online). Available from: [https://www.oecd.org/cfe/leed/Policy%20Brief%20on%20Informal%20Entrepreneurship\\_%20Entrepreneurial%20Activities%20in%20Europe.pdf](https://www.oecd.org/cfe/leed/Policy%20Brief%20on%20Informal%20Entrepreneurship_%20Entrepreneurial%20Activities%20in%20Europe.pdf) [Accessed 23 January 2025]. International Labour Organisation. (2015). Concerning the transition from the informal to the formal economy. *Recommendation 204, 104th International Labour Conference*. Geneva.

activities. For instance, exemptions from company registration fees could be offered to entrepreneurs who complete personalised business training and counselling. According to the OECD framework, training and counselling prepare entrepreneurs for the formal sector and foster trust between institutions and entrepreneurs.<sup>4</sup> In general, the OECD approach is helpful because if fines are excessively harsh, informal entrepreneurs are driven out of the market and discouraged from formalising. The OECD framework was used as a reference to construct a stakeholder framework perfect for integrating informal businesses into South Africa's Thabo Mofutsanyane District Municipality. The ILO Recommendation 204 provided members with guiding principles to: «(a) facilitate the integration of workers and economic units from the informal to the formal economy, while respecting workers' fundamental rights and ensuring opportunities for income security, livelihoods, and entrepreneurship; (b) promote the creation, preservation, and sustainability of enterprises and decent jobs in the formal economy; and (c) prevent the informalisation of formal economy jobs».<sup>5</sup>

South Africa, as an ILO member, is following these standards in formalising the informal sector. Although much work remains to be done to integrate the guidelines with the integration rules and policies, there is an urgent need to involve the ILO in the implementation of the guidelines, policies and regulations in order to achieve the desired outcomes in South Africa. The member nations should set up an integrated policy framework in conformity with the ILO Resolution that is capable of addressing the concerns listed in Table 1 below.

Table 1

**International Labour Organisation framework<sup>6</sup>**

| Sustainable Development Strategies   | Legislative & Regulatory Frameworks  | Employee Development  | Employee Protection   |
|--|--|---|---|
| Promotion of a conducive business and investment environment   | Promotion and realization of the fundamental principles and rights at work                 | Access to education, lifelong learning and skills development | Effective occupational safety and health policies                       |
| Entrepreneurship promotion   | Representation of employers and workers to promote social dialogue                         | Establishment, and the extension of social security coverage  | Efficient and effective labour inspections                              |
| Access to financial services regulatory framework promoting an inclusive financial sector;                     | Promotion of equality and the elimination of all forms of discrimination, at the workplace |   | Income security, including appropriately designed minimum wage policies |
| Access to business services  | Promotion of sectoral policies   |   | Effective access to justice   |
| Access to markets  |  |   | International cooperation mechanisms                                    |
| Promotion of local development strategies, both rural and urban and access to natural resources for livelihood |  |   |   |
| Access to infrastructure and technology  |  |   |   |

<sup>4</sup> Organisation for Economic Cooperation and Development. (2014). *Policy Brief on Informal Entrepreneurship: Entrepreneurial Activities in Europe*. (Online). Available from: [https://www.oecd.org/cfe/leed/Policy%20Brief%20on%20Informal%20Entrepreneurship\\_%20Entrepreneurial%20Activities%20in%20Europe.pdf](https://www.oecd.org/cfe/leed/Policy%20Brief%20on%20Informal%20Entrepreneurship_%20Entrepreneurial%20Activities%20in%20Europe.pdf) [Accessed 23 January 2025].

<sup>5</sup> International Labour Organisation. (2015). Concerning the transition from the informal to the formal economy. *Recommendation 204, 104th International Labour Conference*. Geneva.

<sup>6</sup> International Labour Organisation. (2015). Concerning the transition from the informal to the formal economy. *Recommendation 204, 104th International Labour Conference*. Geneva.

Member countries must modify their regulatory frameworks to facilitate the integration of the informal economy into the formal economy. Policies that favour the integration of workers from the informal sector to the formal sector should also be considered, as they are critical to the integration of the sector. Further to that, economic policies that promote entrepreneurial integration into the formal economy should also be considered.

### **Demographic information**

This section presents the demographic profile of the participants, namely their gender, age, academic qualifications, entrepreneurial operation period, entrepreneurial employment range, and entrepreneurial types. The demographic results presented in this section are derived from the author's thesis entitled «Integrating Informal Entrepreneurs into the Formal Economy at Thabo Mofutsanyane District Municipality: A Case of Thabo Mofutsanyane District Municipality, South Africa», presented to Management College of Southern Africa (MANCOSA) in 2023.

Gender frequency statistics showed that 58% of study participants were male and 42% were female. A same number of men and women participated in this study. Male informal entrepreneurs are usually more than female ones. Women are less likely to be entrepreneurs than men, hence men outnumbered women. Social and cultural gender biases in questionnaire randomisation may explain this. At the time of this study, 29% of respondents were 20–29 years old, 17% were 30–39 years old, 32% were 40–49 years old, and 22% were 50+. Most respondents (78%), were 20–29, 30–39, and 40–49 years old. According to worldwide entrepreneurship data, most entrepreneurs are 18–64 years old.<sup>7</sup> Due to unemployment, these age groups are embracing informal entrepreneurship.<sup>8</sup>

Academically, 19% had Grade 11, 53% Grade 12, and 28% First Degrees. The results imply that all the respondents had the capacity to read and write, enabling them to do basic numeracy.

Entrepreneurship operation period indicates that 55% of the respondents had operated for a period of one to five years, 34% had operated for six to ten years and 11% had operated for a period of 11 years and above. The majority of the respondents, constituting 66%, had operated for a period of between one to ten years. The results reflect that the majority of the entrepreneurship organisations had operated for a short period of time; maybe this is caused by failure to sustain the operations due to scarcity of capital to grow the businesses.

Entrepreneurship employment range illustrates that 86% of the respondents had between one to five employees, 10% had six to ten employees and 4% of the respondents had 11 and above employees. Informal entrepreneurs are categorised in the micro enterprise sector that employs between zero to ten employees.<sup>9</sup>

This study found that the employees surveyed were from small businesses with 0-10 workers. Most respondents (96%) reported having one to ten employees, indicating that informal entrepreneurship typically employs a small number of individuals. This demonstrates their survivalist nature. According to the poll, 66% of informal entrepreneurs earned between R1 500 and R5 000 per month, 25% earned between R5 001 and R10 000, 5% earned between R10 001 and R15 000, and 4% earned between 15 001 and R20 000. Informal entrepreneurs' micro businesses generate 2.5 million dollars annually. The data reflects that informal entrepreneurs do not earn much. They are survivalists, and their claim is supported by quantitative and qualitative results. As demonstrated in Figure 4.6, most informal enterprises earn R18000–R60000 annually. Their wages merely help them survive.

### **Informal Entrepreneurs Integration Framework**

The paper adopted a quantitative research approach. Statistical tests were carried out in order to identify and establish the fundamental variables necessary for the design of an operational framework for the integration of informal entrepreneurs.

<sup>7</sup> Brieger, A., Baro, A., Criaco, G. & Terjesen, S.A. (2021). Entrepreneurs' age, institutions, and social value creation goals: A multi-country study. *Small Business Econ*, 57: 425–453.

<sup>8</sup> ILO. (2018). *Women and men in the informal economy : A Statistical Picture*. 3<sup>rd</sup> ed. International Labour Office: Geneva, Switzerland. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/publication/wcms\\_626831.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/publication/wcms_626831.pdf) (accessed on 17 May, 2025).

<sup>9</sup> Department of Small Business Development. (2019). [https://www.gov.za/sites/default/files/gcis\\_document/202012/small-business-annual-report-2019-20.pdf](https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/202012/small-business-annual-report-2019-20.pdf).

The integration of the informal economy framework is advocated for the integration of informal entrepreneurs in the Thabo Mofutsanyane District Municipality. Sample size relates to the participants and respondents selected to represent the sample in a mixed method study.<sup>10</sup> Quantitative sample was obtained by using the Conroy Table as illustrated in Table 2, which determined the sample size of 333 respondents at the confidence interval level of 95% and margin of error of  $\pm 5\%$ . The quantitative data collection sample size was 333 respondents drawn from a list of 2500 informal entrepreneurs from the six local municipalities as illustrated in Table 2 below.

Table 2

**Sample size for integration of informal entrepreneurs <sup>11</sup>**

| Margin of error | Population |      |            |      |     |     |
|-----------------|------------|------|------------|------|-----|-----|
|                 | Large      | 5000 | 2500       | 1000 | 500 | 200 |
| $\pm 20\%$      | 24         | 24   | 24         | 23   | 23  | 22  |
| $\pm 15\%$      | 43         | 42   | 42         | 41   | 39  | 35  |
| $\pm 10\%$      | 96         | 94   | 93         | 88   | 81  | 65  |
| $\pm 7.5\%$     | 171        | 165  | 160        | 146  | 127 | 92  |
| $\pm 5\%$       | 384        | 357  | <b>333</b> | 278  | 217 | 132 |
| $\pm 3\%$       | 1067       | 880  | 748        | 516  | 341 | 169 |

Table 3 illustrates the sample size selected for each local municipality. The 333 questionnaires were administered to the respondents, and 234 questionnaires were duly completed and returned. The return rate was 70%, indicating a very good return rate.

Table 3

**Sample Size per Local Municipality <sup>12</sup>**

| Local Municipality       | Sample size |
|--------------------------|-------------|
| Dihlabeng                | 57          |
| Maluti-a-Phofung         | 57          |
| Mantsopa                 | 48          |
| Nketoana                 | 57          |
| Phumela                  | 57          |
| Setsoto                  | 57          |
| <b>TOTAL SAMPLE SIZE</b> | <b>333</b>  |

### Presentation of Inferential Statistical Results

This section reports the outcomes of the two-step strategy used to assess the model and test the hypotheses. Table 4 below shows the findings of an Exploratory Factor Analysis performed in SPSS version 27.

Table 4 above provides SPSS version 27 Exploratory Factor Analysis results. First, KMO and Bartlett's tests assessed factor analysis's applicability. Sample adequacy was met because KMO values were substantially above 0.5. The correlation matrix's sphericity is statistically significant with  $p = 0.05$ , distinguishing it from an identifiable matrix. After finding that factor analysis was appropriate, SPSS Version 27 was used to perform an Exploratory Factor Analysis utilising the maximum likelihood approach with Varimax rotation to explore scale item factor structure and linkage. The findings from the Rotation Factor Matrix are in Table 4 above. The Exploratory Factor Analysis showed that all factor loadings for the items used to measure the variables in this study were between 0.742 and 0.971, above the 0.5 rule of thumb.

<sup>10</sup> Salkind, N.J., (2017). Exploring research.9thEdition. San Francisco, Pearson Higher Ed.

<sup>11</sup> Conroy, R. (2020) Sample Size: A Rough Guide. Available at: <http://www.beaumontethics.ie/docs/application/samplesizecalculation.pdf>

<sup>12</sup> Primary Data: Extracted from Author's Thesis.

Table 4

**Exploratory factor analysis in principal component analysis <sup>13</sup>**

| Constructs                            | Items   | Original Measurement |         | Adjusted Measures Model |                        |         |
|---------------------------------------|---|----------------------|---------|-------------------------|------------------------|---------|
|                                       |   | Factor Loading       | P-value | KMO and Bartlett's Test | Rotated Factor Loading | P-value |
| Contributions                         | Imparting skills                                  | 0.950                | 0.002   | 0.713                   | 0.902                  | 0.000   |
|                                       | Reducing poverty                                  | 0.974                | 0.000   |                         | 0.948                  | 0.000   |
|                                       | Employment creation                               | 0.924                | 0.000   |                         | 0.854                  | 0.000   |
| Challenges                            | Management skills                                 | 0.907                | 0.000   | 0.725                   | 0.823                  | 0.000   |
|                                       | Working space                                     | 0.965                | 0.000   |                         | 0.932                  | 0.000   |
|                                       | Inadequate funding                                | 0.965                | 0.000   |                         | 0.931                  | 0.000   |
| Integration factors                   | Government support                                | 0.985                | 0.000   | 0.786                   | 0.971                  | 0.000   |
|                                       | Enabling environment                              | 0.979                | 0.000   |                         | 0.959                  | 0.000   |
|                                       | Informal entrepreneurs' concerns                  | 0.985                | 0.000   |                         | 0.970                  | 0.000   |
| Integration frameworks' effectiveness | Unavailable frameworks                            | 0.942                | 0.000   | 0.813                   | 0.887                  | 0.000   |
|                                       | Ineffective current frameworks                    | 0.981                | 0.000   |                         | 0.962                  | 0.000   |
|                                       | Generic frameworks not ideal                      | 0.976                | 0.000   |                         | 0.953                  | 0.000   |
|                                       | South African environment different from European | 0.879                | 0.000   |                         | 0.773                  | 0.000   |
| Integrating mechanism                 | Incubation  | 0.984                | 0.000   | 0.748                   | 0.969                  | 0.000   |
|                                       | Proper regulatory frameworks                      | 0.959                | 0.000   |                         | 0.920                  | 0.000   |
|                                       | Transparent support systems                       | 0.986                | 0.000   |                         | 0.971                  | 0.000   |
| Persuasion techniques                 | Structured working shelter                        | 0.966                | 0.000   | 0.681                   | 0.933                  | 0.000   |
|                                       | Training and development programmes               | 0.968                | 0.000   |                         | 0.938                  | 0.000   |
|                                       | Entrepreneurs' involvement                        | 0.861                | 0.000   |                         | 0.742                  | 0.000   |
| Incentive mechanism strategies        | Tax breaks  | 0.958                | 0.000   | 0.716                   | 0.917                  | 0.000   |
|                                       | Advanced modern technology                        | 0.966                | 0.000   |                         | 0.934                  | 0.000   |
|                                       | Government subsidies                              | 0.899                | 0.001   |                         | 0.808                  | 0.000   |

Internal consistency, convergent validity, and discriminant validity were assessed for the measuring model. Table 5 shows reliability and validity data for all research variables in this study. Each construct's internal consistency was assessed by assessing composite reliability values, which need indicators to be statistically significant at 0.7 or higher. SPSS 27 was used for the analysis.

Table 5 shows that all research variables' composite reliability (CR) values were more than 0.7, as they ranged from 0.907 to 0.977, demonstrating the reliability of all variable measures employed in this investigation.

The study also evaluated construct validity, which included convergent and discriminant validity. The dataset's convergent validity was assessed using a minimum cut-off point of 0.5 and the AVE. Constructs with an AVE lower than 0.5 were corrected by removing indicators with low loadings. The AVE values ranged between 0.766 and 0.934, as indicated in Table 3 above, which is greater than the minimum permissible value of 0.5. Furthermore, the total factor loadings of all of the research variables used in this

<sup>13</sup> Primary Data: Extracted from Author's Thesis.

Table 5

**Reliability and Validity Results <sup>14</sup>**

| Constructs                            | Items   | Reliability and validity results |       |       |           |
|---------------------------------------|---|----------------------------------|-------|-------|-----------|
|                                       |   | Factor loadings                  | CR    | AVE   | AVE SQ RT |
| Contributions                         | Imparting skills                                  | 0.902                            | 0.929 | 0.813 | 0.902     |
|                                       | Reducing poverty                                  | 0.948                            |       |       |           |
|                                       | Employment creation                               | 0.854                            |       |       |           |
| Challenges                            | Management skills                                 | 0.823                            | 0.924 | 0.804 | 0.897     |
|                                       | Working space                                     | 0.932                            |       |       |           |
|                                       | Inadequate funding                                | 0.931                            |       |       |           |
| Integration factors                   | Government support                                | 0.971                            | 0.977 | 0.934 | 0.966     |
|                                       | Enabling environment                              | 0.959                            |       |       |           |
|                                       | Informal entrepreneurs' concerns                  | 0.970                            |       |       |           |
| Integration frameworks' effectiveness | Unavailable frameworks                            | 0.887                            | 0.942 | 0.804 | 0.897     |
|                                       | Ineffective current frameworks                    | 0.962                            |       |       |           |
|                                       | Generic frameworks not ideal                      | 0.953                            |       |       |           |
|                                       | South African environment different from European | 0.773                            |       |       |           |
| Integrating mechanism                 | Incubation  | 0.969                            | 0.967 | 0.909 | 0.953     |
|                                       | Proper regulatory frameworks                      | 0.920                            |       |       |           |
|                                       | Transparent support systems                       | 0.971                            |       |       |           |
| Persuasion techniques                 | Structured working shelter                        | 0.933                            | 0.907 | 0.766 | 0.875     |
|                                       | Training and development programmes               | 0.938                            |       |       |           |
|                                       | Entrepreneurs' involvement                        | 0.742                            |       |       |           |
| Incentive Mechanism Strategies        | Tax breaks  | 0.917                            | 0.917 | 0.788 | 0.888     |
|                                       | Advanced modern technology                        | 0.934                            |       |       |           |
|                                       | Government subsidies                              | 0.808                            |       |       |           |

investigation were greater than 0.5, confirming that the questionnaire employed converged well with the variables examined in this study. As a result, the basic model was acceptable, and no more modifications were required.

The discriminant validity of the investigation was further evaluated by comparing the AVE square root values to the correlation coefficients. Discriminant validity, is «the extent to which a construct is unique and captures phenomena not represented by other constructs in the model». <sup>15</sup> Discriminant validity testing was critical in this study, which included latent variables and the use of many items or indicators to represent the construct. As a result, determining discriminant validity prior to hypothesis testing was critical. The latent categories employed to assess the causal linkages under investigation have to be truly distinct from one another. The Fornell and Larcker criterion was utilised in this work, which is the most generally used method in measuring discriminant validity. <sup>16</sup>

Each latent variable's AVE square root value should exceed the other correlation values among the latent variables, according to the Fornell-Larcker criterion. The discriminant validity is shown in Table 6.

Table 6 demonstrates that the square root of AVE for each latent variable is greater than the correlation values among the latent variables, showing discriminant validity between the variables.

<sup>14</sup> Primary Data: Extracted from Author's Thesis.

<sup>15</sup> Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 2nd Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.

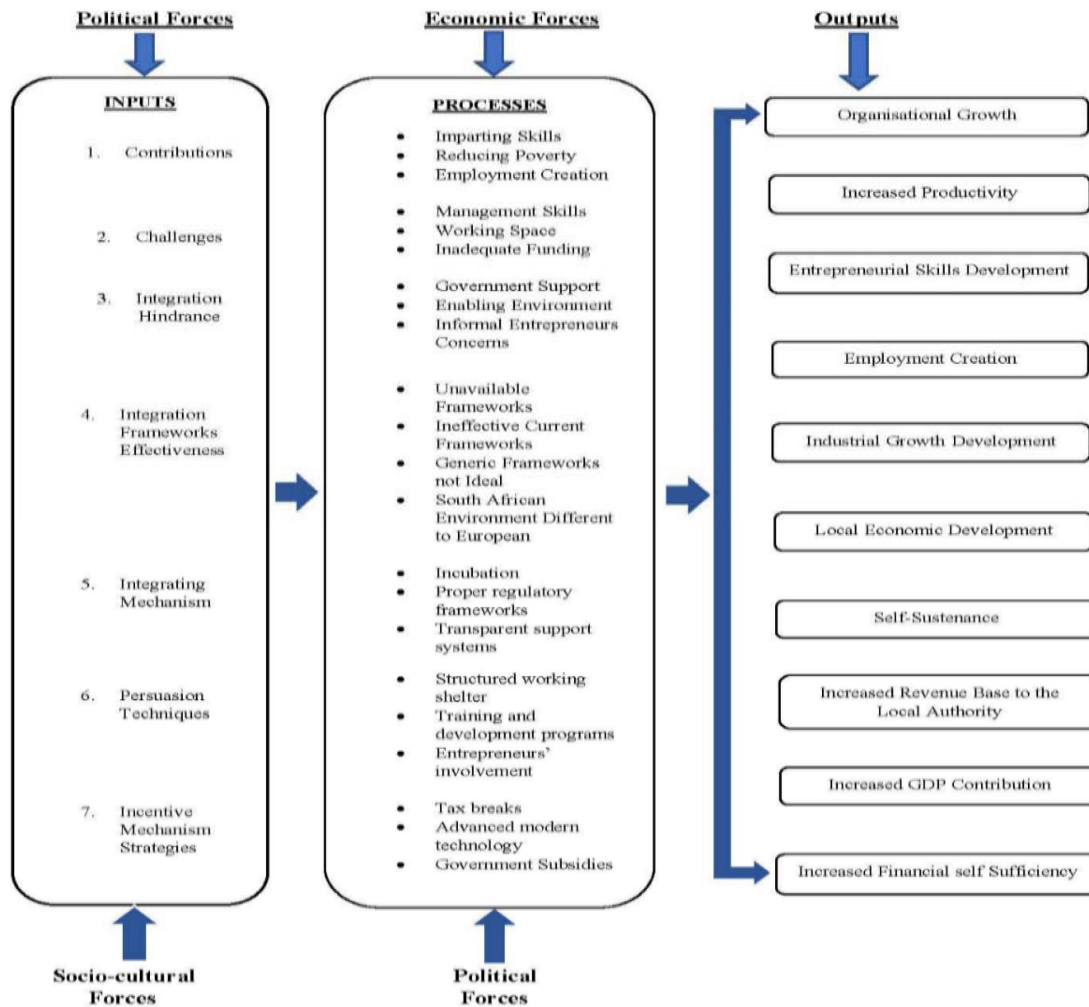
<sup>16</sup> Hamid, M. R., ami, W. and Sidek, M. H. (2017). Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion. *Journal of Physics: Conference Series*, 890, 1-15.

Table 6

**Discriminant validity <sup>17</sup>**

| Fornell-Larcker Criterion Analysis |      |      |      |      |      |      |      |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                    | Con  | Cha  | IF   | IFE  | IM   | PT   | IMS  |
| Con                                | 0.81 |      |      |      |      |      |      |
| Cha                                | 0.66 | 0.87 |      |      |      |      |      |
| IF                                 | 0.76 | 0.54 | 0.88 |      |      |      |      |
| IFE                                | 0.58 | 0.61 | 0.69 | 0.82 |      |      |      |
| IM                                 | 0.46 | 0.48 | 0.62 | .045 | 0.82 |      |      |
| PT                                 | 0.78 | 0.45 | 0.71 | 0.63 | 0.57 | 0.87 |      |
| IMS                                | 0.49 | 0.69 | 0.50 | 0.47 | 0.54 | 0.43 | 0.85 |

Inputs, processes, and outputs comprise the framework (fig.1). Political, economic, socio-cultural, external environmental, legal, and technological variables are inputs. The framework’s main drivers are factor-analysed input variables. They bring informal entrepreneurs into the official economy. Process variables, political, economic, socio-cultural, external environmental, legal, and technological factors make up processes. Process variables affect informal enterprise absorption into the formal sector. The processes produce results that benefit from integrating informal entrepreneurs into the formal economy. Results are the culmination of input, process, political, economic, socio-cultural, environmental, legal, and technological elements. The results help informal entrepreneurs into the formal sector.



**Figure 1. Informal Entrepreneurs Integration Framework <sup>18</sup>**

<sup>17</sup> Primary Data: Extracted from Author’s Thesis.

<sup>18</sup> Primary Data Analysis Results: Developed by Author for the Study.

The input elements and results from combining these inputs, processes, and output variables to predict outcomes are discussed below:

**Input Variable 1: Informal Entrepreneur Contributions**

The integration processes must be economically viable, and informal entrepreneurs must see the integration process as adding value and benefits rather than as a cost. In this sense, integration is considered as a tool for social and economic participation, such as taxation, which strengthens citizenship and is accompanied with rights and benefits such as social security. However, registrations should be progressive and optional, with incentives provided to businesses that are in the process of registering or are already registered. Taxes can also be tailored to the sector of informal enterprises in order to attract future tax investment.<sup>19</sup>

If supported, the sector will boost local and national economies. Combining the contribution factor with skill transfer, poverty reduction, and job creation leads to organisational growth, enhanced productivity, job creation, industrial growth, local economic development, GDP contributions, and self-sufficiency.

Insufficient financial, technical, and developmental support is hindering the sector's growth and stability, limiting local governments' benefits. The system also prevents informal entrepreneurs from growing and making money. Additionally, the sector will boost economic growth and jobs. Industrial growth boosts local economies. The rise of the informal sector under local authority will increase tax and levies revenue for the local government. Job creation is feasible. By hiring locally, the sector will absorb the unemployed. Due to informal sector support, informal entrepreneurship will increase the local authority's financial self-sufficiency. Staff will receive higher pay and benefits, join contributing pension funds, receive medical aid, and have more secure jobs.

**Input Variable 2: Issues confronting informal entrepreneurs**

Informal entrepreneurs struggle with managerial skills, working space, and capital. Managing their activities is difficult since they lack managerial skills. Lack of workspace hinders informal enterprises. Informal enterprises struggle to raise funds due to resource shortages. A well-integrated combination of components and processes boosts organisational growth, productivity, local economic development, and GDP.

All the stakeholders will gain from the sector's growth. Increased revenue will be generated by the entrepreneurs as a result of increased productivity; employees would also get increased salaries. The local government and government will benefit through corporate taxes and levies. Growth, entrepreneurial skill development, job generation, and self-sufficiency will benefit the organisations.

**Input Variable 3: Factors impeding informal entrepreneurs' incorporation**

The main variable in this section is informal enterprise integration barriers. Integration of informal enterprises is key to sector growth. The process variables are government support, an enabling environment, and informal entrepreneur concerns. Project variables, input variables, and informal entrepreneur integration barriers will boost organisational growth, industrial growth, local economic development, and GDP. Removing impediments to informal entrepreneur integration boosts their success.

**Input Variable 4: The efficacy of existing integration frameworks**

Current frameworks fail to integrate informal entrepreneurs. Integration mechanisms for informal firms are lacking. Integrated South African informal entrepreneurs cannot be served by generic frameworks. The South African informal business climate is different from developed nations, and existing frameworks do not address its concerns. The OECD and ILO frameworks are useful but not ideal for South Africa. Combining these factor variables: Effective integration frameworks and process variables, such as unavailable, ineffective, generic, and unsuitable frameworks, and South Africa's unique environment will lead to the development of an effective framework to address South Africa's informal integration challenges.

**Input Variable 5: Integration Mechanisms of the Informal and Formal Economy**

Integration technologies will help informal entrepreneurs integrate. However, mechanisms for integrating the informal and formal economies and integrating process variables like incubation centres, proper regulatory frameworks, and transparent support systems will encourage informal entrepreneurs to take the integration process seriously because they will benefit. The integration process will help the organisations grow, create jobs, enhance local economic growth, and increase informal enterprise and district

---

<sup>19</sup> Vergne, J.P. & Wry, T. (2014). Categorizing Categorization Research: Review, Integration, and Future Directions. *Journal of Management Studies* (51)1, 56-95. <https://doi.org/10.1111/joms.12044>.

municipality self-sufficiency. Taxes and levies boost local government revenue. Incubation centres will provide informal sector entrepreneurs with capital, resource allocation training, leadership, entrepreneurial development training, and market access to help them succeed. They will also learn environmental scanning to understand how the external world affects them and how to gain and retain a market edge.

#### **Input Variable 6: Persuasion Techniques' Effects**

Persuasion strategies help informal enterprises join the formal economy. To encourage sector integration, incentives and supportive regulatory frameworks might be created. Persuasion strategies and integration process factors affect integration factor variable infusion: Structured working shelters, training and development courses, and entrepreneurs' business involvement will gain their trust and compliance. Well-designed and implemented integration frameworks yield positive results.

#### **Input Variable 7: Application of incentive mechanism techniques**

Incentives are essential for integrating the informal economy. They encourage entrepreneurs to combine their businesses. If incentive packages are carefully packaged and lined up, the integration process can be completed in the lowest amount of time. Alignment of input integration factor variables: usage of incentive mechanism techniques and integration process variables: tax advantages, advanced technical breakthroughs, and government subsidies will help the sector grow. Informal entrepreneurs will create jobs, generate more money, attain greater financial self-sufficiency, and expand their entrepreneurial abilities. Revenue, taxes, and levies will be collected by the local and district municipalities. Fostering informal entrepreneurship will provide numerous benefits to local governments.

### **Findings and Discussions**

Process variables are factors that influence informal entrepreneur integration. These are the aspects that contribute to the integration exercise's success. To produce the desired outcomes, the process variables must be integrated with the input process variables, as well as the political, economic, socio-cultural, technological, external environmental, and legal elements. The variables of the process are explained further below:

#### **Process Variable 1**

The input parameter 1: Contributions has three process variables: skill transfer, poverty reduction, and job creation. Informal entrepreneurs teach their subordinates new skills. One of the contributions made by informal entrepreneurs is their expertise. Skilled workers can have an impact on the productivity of informal businesses. The sector is also intended to alleviate poverty. Informal entrepreneurs and their families can earn a living by creating resources for their families through their informal companies. Furthermore, the sector employs those who are not currently employed in the formal economy. To make the process variables operate, they must be combined with the input variables as well as the political, economic, socio-cultural, external environmental, technological, and legal elements. Once that is completed, good outcomes such as skill transfer, poverty reduction, and job creation will be realised.

#### **Process Variables 2**

The input variable 2: Challenges have three process variables: management skills, working space, and insufficient finance. To run their firms, informal entrepreneurs need management skills. Effective decision-making by management boosts business growth and stability. Working space helps informal enterprises succeed. Insufficient workspace makes working tough. Working space shortages diminish productivity. Another obstacle for informal entrepreneurs is capital shortages. Lack of finance prevents informal entrepreneurs from expanding. Lack of human capital, infrastructure, and financial resources hinders informal entrepreneur growth. Process factors must be integrated with input variables, political, economic, socio-cultural, external environmental, technological, and legal issues to be effective. After completion, management skills, suitable working space, and adequate financing will be achieved.

#### **Process Variable 3**

The input variable 3: Integration barriers are caused by three process variables: government support, an enabling environment, and the concerns of informal businesses. Effective informal enterprises need government support. Government neglect has hurt the informal sector. An enabling business environment is needed to make the informal sector efficient and effective. Informal entrepreneurs struggle in unfavourable business environments. We must value informal enterprise interests. To achieve outcomes, the government must address their concerns and do everything feasible. Informal entrepreneurs have problems without stakeholders to help them. The process variables need input variables, political, economic, socio-cultural,

technological, external environmental, and legal factors to create results. Government support, an enabling environment, and informal entrepreneurs' challenges solved are positive outcomes.

**Process Variable 4**

The input variable 4: The success of integration frameworks is influenced by three process variables: unavailable frameworks, inefficient current frameworks, and generic frameworks that are not perfect. In developing countries like South Africa, informal entrepreneur integration mechanisms are lacking. Existing frameworks are not designed to incorporate informal firms in developing nations or the Thabo Mofutsanyane District Municipality. Thus, an integrative framework for informal entrepreneurs in South Africa is essential. The ILO and EU frameworks are fine, however they are not suitable for integrating South African informal firms due to economic and legal differences. Process factors, input variables, political, economic, socio-cultural, technological, external environmental, and legal elements must be blended to obtain results. An efficient integration framework can help integrate informal enterprises.

**Process Variable 5**

The input variable 5: Incubation, suitable regulatory frameworks, and transparent support systems are three process factors for integration mechanisms. Incubation centres help informal enterprises build the sector by offering resources. To integrate informal enterprises into the formal economy, regulatory institutions are needed. Informal entrepreneurs cannot be absorbed without adequate regulations. For informal sector support, clear structures are needed. Open support methods enable all informal entrepreneurs to get services. To produce results, process factors must be integrated with input variables, political, economic, socio-cultural, technological, external environment, and legal elements. Positive results including incubation, sufficient regulatory frameworks, external environmental elements, and transparent support systems help ensure sector sustainability and growth.

**Process Variable 6**

The input variable 6: Persuasion tactics comprise three process variables: structured working shelter, training and development programmes, and the involvement of informal entrepreneurs. For informal businesses, structured working shelters are essential. An organised workplace boosts informal entrepreneurs' productivity. Training and development programs equip informal entrepreneurs with knowledge and skills. Informal entrepreneurs must develop business management and growth skills. Informal entrepreneurs must be involved in issues that impact them. Issues affecting informal enterprises may be difficult to handle without their input. To produce results, process factors must be integrated with input variables, political, economic, socio-cultural, external environmental, technological, and legal issues.

**Process Variable 7**

The input variable 7: Tax breaks, superior modern technology, and government subsidies are three process variables in incentive mechanism designs.

Tax advantages encourage informal entrepreneurs to join the official sector and build their firms. Modern technology makes the sector productive and competitive. Technological advances are lacking in the area. High production is possible with cutting-edge technologies. Government subsidies are an integration plan incentive for informal entrepreneurs to join the formal sector. The process variables, input variables, political, economic, socio-cultural, technological, external environmental, and legal elements must be combined for optimal results.

**Results**

Integrating informal entrepreneurs into the formal economy produces output variables. These factors make the integration exercise successful. From input and process variables, political, economic, socio-cultural, technological, external environmental, and legal factors are added to produce the desired output variables. The output variables are covered next.

**Output variables 1**

Contributions, skill transfer, poverty reduction, and job creation are the output variables. Further to these, political, economic, socio-cultural, external environmental, technological, and legal factors, will integrate informal entrepreneurs into the formal economy. The outcome will be company growth and productivity.

**Output variable 2**

Challenges involve three process variables: management skills, working space, and insufficient finance. These variables, along with managerial skills, adequate working space, funding, and political, economic,

socio-cultural, external environmental, technological, and legal factors, will help informal entrepreneurs enter the formal economy. This will improve informal entrepreneurship skills.

**Output variable 3**

The input variable 3: Government assistance, an enabling climate, and informal business concerns produce integration hurdles. These factors, along with political, economic, socio-cultural, external environmental, technological, and legal factors, will assist integrate informal enterprises into the economy. The consequence will create informal entrepreneurship jobs.

**Output variable 4**

The input variable 4: The success of integration frameworks is influenced by three process variables: unavailable frameworks, inefficient current frameworks, and generic frameworks that are not perfect. The integration of informal entrepreneurs will be motivated by a combination of these variables as well as political, economic, socio-cultural, technological, external environmental and legal considerations. The outcome will lead to industrial growth and local economic development.

**Output variable 5**

The input variable 5: Incubation, suitable regulatory frameworks, and transparent support systems are three process factors for integration mechanisms. Infusing these variables with political, economic, socio-cultural, technological, external environmental and legal considerations will push informal enterprises to integrate. This will lead to self-sustainability for entrepreneurs and the sector.

**External environmental influences**

The external environment in which the business operates is extremely important since it influences the survival and growth of business entities. The external environment is unregulated and uncontrollable by the business. The internal environment has an impact on the business and is managed by the business. There are dynamic aspects in the external environment over which the organisation has no control. These variables can have an impact on the business's operations in either a positive or negative way. These variables are described in more detail below:

**Political factors**

The business's success is determined on the political environment. When the political environment is reasonably stable, business strategies and plans are more likely to be realised. When the political environment is insecure, it discourages the formation and execution of corporate plans.

It also discourages investors from taking advantage of business opportunities because there is little certainty in carrying out commercial endeavours under such environmental conditions. Government transitions inevitably result in changes in the political atmosphere and interests of various government priorities, causing the economy to suffer at the hands of politicians. The elements that present in both the macro and market environment are competition, government policies, natural forces, social and cultural influences, demographic considerations, and technological advances. Businesses have no control over market competitiveness, but they do have a responsibility to monitor what is going on. Government policies are laws and regulations that control a country's economy and have an impact on corporate operations.<sup>20</sup>

**Economic considerations**

The current economic conditions are having a negative impact on some areas of the economy. It will be difficult to conduct business in such circumstances. High-interest rates, price hikes, and high inflation rates as a result of unstable prices are some of the economic variables that impede business development and growth. Investors will be unwilling to part with their money in such circumstances.

**Social and cultural variables**

Consumer purchase decisions are influenced by societal activities and trends such as lifestyles. Tradition or religion may influence and discourage the purchase and consumption of specific products, hence influencing the consumption of specific commodities and services. A shift in consumer and environmental consumption patterns enables many enterprises to adapt to a new consumption culture affected by globalisation.

**Technological aspects**

Informal entrepreneurs typically use less developed technologies. This has a negative impact on their operations, as contrasted to huge firms that deploy advanced technologies to boost productivity. The high

<sup>20</sup> David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach 16th Global Edition*. London: PHI Learning.

cost of acquiring new technology is a deterrent for informal entrepreneurs that lack the financial capacity to purchase sophisticated equipment. The cost of manufacturing for informal businesses rises, causing their products to become significantly more expensive when compared to those produced by huge corporations. This occasionally drives them out of business. A corporation cannot control technological changes and must instead adapt to them in order to be successful.<sup>21</sup>

#### **Legal considerations**

The legislative framework that oversees the regulatory framework must be advantageous enough to foster a business-friendly environment. Some regulatory regimes may act against informal businesses. There is a need to have a solid legal framework that protects large firms as well as current informal entrepreneurs, encouraging and supporting them to flourish until they are integrated into the mainstream economy.

#### **The Operational Framework's Importance**

Instead of operating within generic informal entrepreneurship integration frameworks derived from other countries such as the OECD, the United States, Australia, or any other developed country, the author has decided to create an integration framework tailored to the South African economy. Informal entrepreneurship in South Africa should be studied and understood in light of the country's political history during apartheid.<sup>22</sup>

During that time, the phrases informal, black, and illegal were frequently used to describe undesirable economic practises. However, there have been significant changes in this regard. The informal economy includes all unregulated and unregistered business activity.<sup>23</sup> Other economies' operational frameworks may not be the best alternatives for addressing the South African informal sector formalisation process. Given South Africa's recent political history, it is important to develop a home-grown integration framework capable of resolving the country's economic and political abnormalities.

#### **Conclusion**

If the Thabo Mofutsanyane District Municipality's operational framework for integrating informal enterprises into the formal economy is properly executed, it will provide a number of benefits. It is not a one-sided structure that only helps one party; rather, it serves a variety of stakeholders, including informal entrepreneurs, local governments, national governments, and employees.

The following are the benefits of utilising the proposed framework:

The paradigm is tailored to the South African context and is based on empirical data. It differs from other contemporary frameworks in that it does not address the difficulties of South African informal businesses due to disparities in economic sectors. Developed economies are not the same as emerging economies, of which South Africa is a member. The informal entrepreneurs will establish methods of obtaining capital, business training and development, and other essential government assistance. The assistance they receive will encourage the growth of their firms from incubation to maturity, resulting in business growth. Entrepreneurs will be self-sufficient while simultaneously providing employment possibilities for others. There is also possibility for the organisations to expand till they reach the status of conglomerates.

The local government will benefit since it will be able to grow its income base by collecting taxes and other levies from these enterprises after they combine their operations. The creation of jobs for locals will be an extra benefit. Local authorities will be developed, culminating in their self-sufficiency because they will be able to collect adequate cash for their development.

---

<sup>21</sup> Amollo, L. O. (2012). *Challenges of Strategy Implementation at the Parliamentary Service Commission of Kenya*. Nairobi: Unpublished Master of Business Administration Dissertation, University of Nairobi.

<sup>22</sup> Ndabeni, L. L., Tholo, H. and Ndabeni, M. (2019). Incorporating science, technology and innovation in small, medium and micro enterprise development. *Journal of Public Administration*, 54(4-1), 1-15. Tassin, R. E. (2014). *Transiting from the informal to formal business: Motives, challenges, and the coping mechanisms of selected transited businesses in Bloemfontein Area*. Bloemfontein: Master of Business Administration Dissertation, Central University of Technology, Free State.

<sup>23</sup> De Beer, J., Fu, K. and Vincent, S. W. (2013). *The Informal Economy, Innovation and Intellectual Property: Concepts*. World Intellectual Property Organisation.

### References

1. Mahadea, D. and Zogli, L. J. (2018). Constraints to Growth in Informal Sector Activities and Formalisation: A Case Study of Ghananian Slums. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 10 (1), 55-68.
2. Mohr, P. (2017). Business incubation models and institutionally void environments. *Technovation*, 68, 44-55.
3. Brieger, A., Baro, A., Criaco, G. & Terjesen, S.A. (2021). Entrepreneurs' age, institutions, and social value creation goals: A multi-country study. *Small Business Econ*, 57: 425-453.
4. Conroy, R. (2020) *Sample Size: A Rough Guide*. Available at: <http://www.beaumontethics.ie/docs/application/samplesizecalculation.pdf>
5. Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
6. Hamid, M. R., ami, W. and Sidek, M. H. (2017). Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion. *Journal of Physics: Conference Series*, 890, 1-15.
7. Vergne, J.P. & Wry, T. (2014). Categorizing Categorization Research: Review, Integration, and Future Directions. *Journal of Management Studies* (51)1, 56-95. <https://doi.org/10.1111/joms.12044>
8. David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach 16th Global Edition*. London: PHI Learning.
9. Amollo, L. O. (2012). *Challenges of Strategy Implementation at the Parliamentary Service Commission of Kenya*. Nairobi: Unpublished Master of Business Administration Dissertation, University of Nairobi.
10. Ndabeni, L. L., Tholo, H. and Ndabeni, M. (2019). Incorporating science, technology and innovation in small, medium and micro enterprise development. *Journal of Public Administration*, 54(4-1), 1-15.
11. Tassin, R. E. (2014). *Transiting from the informal to formal business: Motives, challenges, and the coping mechanisms of selected transited businesses in Bloemfontein Area*. Bloemfontein: Master of Business Administration Dissertation, Central University of Technology, Free State.
12. De Beer, J., Fu, K. and Vincent, S. W. (2013). *The Informal Economy, Innovation and Intellectual Property: Concepts*. World Intellectual Property Organisation.

*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 21.07.2025; одобрена после рецензирования 09.09.2025; принята к публикации 12.09.2025.*

*The article was submitted 21.07.2025; approved after reviewing 09.09.2025; accepted for publication 12.09.2025.*



## Особенности формирования системы управления рисками для субъектов малого предпринимательства

**Е. А. Наумова**

*кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой  
кафедра бухгалтерского учета и аудита,  
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет  
Санкт-Петербург, Россия  
[elenanaumova@mail.ru](mailto:elenanaumova@mail.ru)*

**А. М. Тюрин**

*магистрант  
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,  
Санкт-Петербург, Россия  
[turin.t2014@yandex.ru](mailto:turin.t2014@yandex.ru)*

**Аннотация:** В статье обосновывается необходимость разработки и внедрения системы управления рисками в организационную структуру каждого хозяйствующего субъекта в сегменте малого бизнеса. Приведена характеристика системы управления рисками и основных ее элементов согласно концепции «COSO». Определены цели создания системы управления рисками, описана последовательность действий при ее создании. Рассмотрена действующая в Российской Федерации законодательно-нормативная база, определяющая правила построения системы управления рисками. Проанализированы особенности функционирования малого бизнеса, определяющие преимущества и очевидные ограничения при формировании такой системы. Представлена характеристика популярных моделей, которые целесообразно использовать для оценки рисков предприятием малого бизнеса, таких как SWOT-анализ, модель McKinsey 7S, PEST-анализ. Сформулированы основные проблемы создания системы управления рисками применительно к предприятиям малого бизнеса. Сделан вывод о необходимости адаптации методологии построения системы управления рисками с учетом масштаба деятельности и финансовых возможностей хозяйствующего субъекта.

**Ключевые слова:** малый бизнес, система управления рисками, риск-аппетит, концепция COSO, SWOT-анализ, модель McKinsey 7S, PEST-анализ.

**Для цитирования:** Наумова Е.А., Тюрин А.М. Особенности формирования системы управления рисками для субъектов малого предпринимательства. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 101–107. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-101-107>.

## Features of the formation of a risk management system for small business entities

**E. A. Naumova**

*Cand. Sci. (Econ.), Head of Department  
Department of Accounting and Auditing,  
Saint Petersburg State Marine Technical University,  
Saint Petersburg, Russia  
[elenanaumova@mail.ru](mailto:elenanaumova@mail.ru)*

**A. M. Tyurin**

*Master's student  
Saint Petersburg State Marine Technical University,  
Saint Petersburg, Russia  
[turin.t2014@yandex.ru](mailto:turin.t2014@yandex.ru)*

**Annotation:** *The article substantiates the need to develop and implement a risk management system in the organizational structure of each business entity in the small business segment. The characteristics of the risk management system and its main elements according to the «COSO concept are given. The objectives of creating a risk management system are defined, and the sequence of actions for its creation is described. The current legislative and regulatory framework in the Russian Federation determining the rules for building a risk management system is considered. The features of small business functioning that determine the advantages and obvious limitations in the formation of such a system are analyzed. The characteristics of popular models that are advisable to use for risk assessment by small businesses are presented, such as SWOT analysis, McKinsey 7S model, PEST analysis. The main problems of creating a risk management system in relation to small businesses are formulated. A conclusion is made about the need to adapt the methodology for building a risk management system taking into account the scale of activity and financial capabilities of the business entity.*

**Keywords:** *small business, risk management system, risk appetite, COSO concept, SWOT analysis, McKinsey 7S model, PEST analysis.*

**For citation:** *Naumova E.A., Tyurin A.M. Features of the formation of a risk management system for small business entities. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 101–107. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-101-107>.*

Актуальность темы статьи обусловлена необходимостью разработки и внедрения системы управления рисками в организационную структуру каждого хозяйствующего субъекта в сегменте малого бизнеса. В условиях рыночной экономики, когда рынки стремительно развиваются, растет конкуренция, активно внедряются передовые технологии, а потребители особое внимание уделяют качеству приобретаемой продукции и услуг, хозяйствующим субъектам крайне необходимо иметь развитую систему управления рисками в структуре механизмов внутреннего контроля.

В силу необходимости осуществления крупных финансовых вложений в процесс разработки и внедрения системы управления рисками, а также традиционно небольшого штата сотрудников на малых предприятиях, руководители таких хозяйствующих субъектов, как правило, отказываются от создания системы контроля рисков и осуществляют предпринимательскую деятельность, рискуя всем, что у них есть.

За последние пять лет малому бизнесу в Российской Федерации пришлось пережить ряд серьезных потрясений и, к сожалению, далеко не все предприятия нашли силы и средства, чтобы с ними справиться. В период пандемии Covid-19, в условиях длительного карантина и закрытия государственных границ, на плечи малого бизнеса легла тяжелая финансовая нагрузка. Возникла необходимость поддержания платежеспособности предприятий, выполнения обязательств перед сотрудниками и государственными органами в условиях фактической приостановки финансово-хозяйственной деятельности.

Не успев оправиться от последствий пандемии, экономика Российской Федерации столкнулась с беспрецедентным санкционным давлением со стороны преобладающего большинства мировых держав, в связи с началом проведения Российской Федерацией специальной военной операции. Хозяйствующие субъекты были вынуждены оперативно перестраивать свою работу в связи с трудностями в международных переводах денежных средств, отключением страны от большинства зарубежных технологий, ограничением возможностей экспорта и импорта продукции, нестабильностью курса рубля к иностранным валютам, ростом инфляции, ужесточением денежно-кредитной политики государства, проблемами с логистикой<sup>1</sup>.

Малый бизнес, в отличие от среднего и крупного сегментов, как правило, не обладает необходимой финансовой «подушкой», чтобы иметь возможность эффективно противостоять подобным вызовам<sup>2</sup>.

Все вышесказанное подтверждает необходимость формирования эффективной структуры контроля рисков всеми субъектами предпринимательства и организациями сегмента малого бизнеса, в частности.

<sup>1</sup> Янченко А.Ю., Репилова М.М. Малый бизнес в условиях санкций. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 3. С. 99–105. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-99-105>.

<sup>2</sup> Пырерко А.А. Развитие инструментов финансирования малого и среднего бизнеса в условиях санкций. Актуальные проблемы экономики и управления. 2023. № 1(12). С. 412–417.

Под оценкой рисков в общем случае принято понимать процесс, связанный с определением степени вероятности появления риск-факторов, т.е. определенного набора событий или ситуаций, которые способны негативным образом оказать влияние на развитие бизнес-проекта и достижение запланированных итогов.<sup>3</sup>

Концептуальные основы внутреннего контроля и формирования системы управления рисками были определены в 1992 г. в докладе «Внутренний контроль: интегрированный подход», подготовленном Комитетом спонсорских организаций комиссии Тредуэя (Internal control — Integrated Framework, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO).<sup>4</sup>

COSO определяет управление рисками организации как процесс, в который вовлечен, как управленческий персонал, так и рядовые сотрудники, начинающийся с момента разработки стратегии организации и затрагивающий все аспекты ее финансово-хозяйственной деятельности. Задача процесса управления рисками состоит в выявлении конкретных событий, которые способны оказывать влияние на поставленные организацией цели, управлении сопутствующими этим событиям рисками, а также контроле над риск-аппетитом организации. В итоге необходимо сформировать разумную уверенность в достижении организацией поставленных перед ней целей.<sup>5</sup>

Риск-аппетит отражает количество риска, которое компания может понести в зависимости от ее финансовых и операционных возможностей, темпов роста и ожиданий в плане прибыльности со стороны заинтересованных сторон.<sup>6</sup> Определение адекватных границ риск-аппетита играет важную роль при определении стратегии организации в связи с тем, что у собственника бизнеса появляется возможность контроля того объема риска, на который он готов пойти в своей деятельности или вовсе не учитывать ввиду его слабого влияния на показатели деятельности.

Разработка системы управления рисками в организации преследует ряд целей, в числе которых:

- 1) повышение устойчивости организации на целевом рынке и повышение эффективности ее финансово-хозяйственной деятельности,
- 2) планомерное снижение количества непредвиденных событий,
- 3) совершенствование принятых в организации механизмов реагирования на риск и повышение квалификации задействованных в этом процессе сотрудников,
- 4) сбор и предоставление руководству информации о потенциальных или вновь возникших рисках в целях оперативного принятия ответных мер,
- 5) повышение инвестиционной привлекательности организации и доверия инвесторов,
- 6) повышение уровня корпоративного управления,
- 7) обеспечение сохранности материальных и нематериальных активов организации,
- 8) обеспечение оперативного контроля за соблюдением актуального законодательства государства, в котором организация ведет свой бизнес.

Первая ступень системы контроля рисков заключается в постановке целей организации, и важно, чтобы они были окончательно сформированы до того, как управленческий аппарат организации начнет выявлять сопутствующие этим целям риски.

Далее необходимо определить внутренние и внешние события, которые способны оказывать влияние на процесс достижения поставленных перед организацией целей.

Выявленные риски оцениваются по степени вероятности их возникновения и масштабов влияния на деятельность организации. Рассматривать необходимо как присущий, так и остаточный риск.

<sup>3</sup> Тедеева К.Э. Сущность и назначение комплексной оценки рисков торгового предприятия в сфере малого бизнеса. Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. 2017. С. 111–123.

<sup>4</sup> Плетюхина С.А. Управление рисками как элемент системы внутреннего контроля. Материалы Международного научно-практического фестиваля. 2023. С. 787–793.

<sup>5</sup> Насибуллина М.А. Влияние уровней зрелости внутреннего контроля на эффективность принимаемых решений и бизнес-процессов. Электронный научный журнал «Вектор экономики». 2024. № 5 (95).

<sup>6</sup> Абилова М.Г., Федорова А.Р. Концепция «риск-аппетита» в системе управления рисками предприятия. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. 2021. С. 48–53.

Присущий риск — это риск для организации при отсутствии действий со стороны руководства по изменению вероятности или степени влияния данного риска. Остаточный риск — это риск, остающийся после принятия руководством мер по реагированию на риск.<sup>7</sup>

Существует понятие идентификации риска, когда управленческим аппаратом организации выполняется работа по поиску источников возможного риска. После определения исчерпывающего перечня рисков целесообразно составить реестр на основе полученной базы.

Процесс анализа рисков заключается в определении вероятности, с которой рассматриваемое событие может наступить и масштаб потенциальных негативных последствий. На базе анализа рисков выявляются наиболее опасные из них и выстраиваются уровни рисков.

Важнейший этап в системе управления рисками состоит в количественной и качественной оценке рисков, т.к. на данном этапе формируются финансовые показатели возможной величины и масштабов ущерба для хозяйствующего субъекта.

В конечном итоге необходимо отсортировать несущественные риски от тех, которыми необходимо управлять в рамках своей производственно-хозяйственной деятельности. Управлять несущественными рисками экономически нецелесообразно.

Механизмы управления рисками необходимо подбирать исходя из уровня, на котором вероятна реализация риска, будь то организация в совокупности, отделы, проекты или отдельные бизнес-процессы. На выбор механизма также могут влиять сложность проблемы, степень неопределенности, методика идентификации и анализа, финансовая составляющая, компетенции сотрудников и количество времени на принятие решения.

Важным элементом управления рисками является отчетность по рискам, которая на разных уровнях управления должна показывать, какие риски являются важными для компании, и какими мерами менеджмент компании минимизирует вероятность реализации данных рисков.<sup>8</sup>

Система управления рисками в Российской Федерации строится на нормативно-правовой базе, включающей три основных элемента:

- 1) законодательные акты, приказы, методические и нормативные документы, регламентирующие деятельность хозяйствующих субъектов,
- 2) стандарты риск-менеджмента, в которых подробно излагается методология идентификации, оценки рисков и их анализа, составления отчетной документации, а также представлена вся необходимая терминология,
- 3) международные стандарты внутреннего контроля и управления рисками.

Кроме того в Российской Федерации утверждены и введены в действие ГОСТы в сфере менеджмента риска, которые содержат методы и технологии оценки риска, принципы оценки, необходимые термины и определения, а также рекомендации по ведению реестра рисков.

На первый взгляд, нет никаких сложностей и препятствий для построения эффективной системы управления рисками субъектов малого бизнеса исходя из действующих международных и отечественных концепций формирования таких систем, а также на основе успешного опыта ее применения крупными предприятиями. В то же время, малый бизнес характеризуется рядом особенностей, которые следует учитывать при создании систем управления рисками.

Так, очевидными ограничениями малого бизнеса, выступают:<sup>9</sup>

- небольшой штат сотрудников;
- отсутствие финансовых возможностей для осуществления инвестиций в процесс построения системы управления рисками;

<sup>7</sup> Саая, Ч.А. Полубелова, М.В. Инструменты оценки рисков экономической безопасности малых предприятий / Ч.А. Саая, М.В. Полубелова. Евразийский научный журнал. 2022. С. 10–12.

<sup>8</sup> Тхамокова, С.М. Обзор основных аспектов риск-менеджмента / С.М. Тхамокова. Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова. 2021. № 1 (31) С. 157–163.

<sup>9</sup> Степанов М.М. Концепция управления рисками в системе управления малым бизнесом. Первый экономический журнал. 2023. № 5 (335). С. 19–26. Кокоша, В. В. Актуальные вопросы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации. Счисляевские чтения: актуальные проблемы экономики и управления. 2024. № 12(12). С. 138–142. DOI 10.52899/978-5-88303-686-5\_138.

- недостаточный уровень методического обеспечения управленческой деятельности;
- отсутствие налаженной системы безопасности в организации и контроля информации;
- отсутствие стандартов бизнес-процессов предприятия, должностных инструкций и пр.

В то же время следует отметить очевидные преимущества предприятий малого бизнеса <sup>10</sup>:

- высокая скорость взаимодействия между сотрудниками,
- гибкость в вопросе адаптации организации к изменениям внутренней и внешней среды,
- наличие возможностей для оперативного внесения корректировок в систему управления,
- высокий уровень риск-аппетита в организации и другие.

Следует отметить, что в условиях простой организационной структуры управления, в большинстве случаев система управления рисками у представителей малого бизнеса либо полностью отсутствует, либо налажена лишь формально. Причиной такого пренебрежения контролем рисков выступает, безусловно, дороговизна внедрения системы. Даже несмотря на то, что на сегодняшний день отечественный рынок насыщен специализированным программным обеспечением, а также консалтинговыми услугами специалистов в данной области.

При формировании блока риск-менеджмента на предприятиях малого бизнеса, прежде всего, необходимо учитывать вероятность реализации, риска банкротства и оценивать взаимосвязь других возможных рисков именно с данным риском. <sup>11</sup>

В качестве объекта в системе управления рисками может выступать любой наблюдаемый показатель, результат или событие, подверженные риску влияния.

С субъектом управления, в контексте сегмента малого бизнеса, все не так однозначно. Зачастую, в качестве субъекта выступает собственник организации, который старается держать все ключевые события и показатели деятельности под единоличным контролем, опасаясь нарушения конфиденциальности или потери активов. В такой ситуации собственник лишь ставит задачи должностным лицам и рядовым сотрудникам, не позволяя им углубленно вникать в суть поручения и его цели, требуя от них определенных форм отчетности. В малом бизнесе, система управления рисками основывается, в большинстве, на внешнем аудите, а также единоличной политикой управления со стороны высшего руководства. <sup>12</sup>

В систему управления рисками малого предприятия целесообразно включить популярные модели оценки рисков в части определения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и оценку ее микросреды. Речь идет о модели SWOT-анализа, модели McKinsey 7S, а также PEST-анализе. Данные методы хорошо себя зарекомендовали в практическом применении на многих предприятиях и абсолютно подходят малому бизнесу в силу простоты внедрения, возможности подготовки необходимого методического материала для обучения сотрудников и низкой стоимости внедрения в систему контроля рисков.

Суть SWOT-анализа сводится к определению слабых и сильных сторон анализируемой организации и выявлению их влияния на угрозы внешней среды и имеющиеся у фирмы возможности.

Модель McKinsey 7S была разработана в целях проведения оценки микросреды фирмы. Она ориентирована на семь внутренних элементов компании, необходимых для успешной реализации целей. <sup>13</sup>

Суть аналитического инструмента PEST заключается в изучении внешней среды функционирования организации. PEST-анализ позволяет принимать оперативные меры по корректировкам

<sup>10</sup> Плетюхина С.А. Управление рисками как элемент системы внутреннего контроля. Материалы Международного научно-практического фестиваля. 2023. С. 787–793. Степанов М.М. Концепция управления рисками в системе управления малым бизнесом. Первый экономический журнал. 2023. № 5 (335). С. 19–26.

<sup>11</sup> Митрофанова, Н.Б., Родионова, Е.В. Проблемы управления рисками в малом бизнесе и их решение в современных условиях / Н.Б. Митрофанов, Е.В. Родионова. Вестник МГЭИ (ON LINE). 2022. № 1. С. 93–102.

<sup>12</sup> Чайкин, А.Н. Технология управления стратегическими рисками на предприятиях малого и среднего бизнеса / А.Н. Чайкин. Калужский экономический вестник. 2023. № 3. С. 28–31.

<sup>13</sup> Модель Маккинси «7S». – [Электронный ресурс] – URL: <https://dialog.guide/modiel-makkinsi-7s/> (дата обращения: 15.03.2025).

ке стратегии и бизнес-процессов, которые могут попадать под негативное влияние анализируемых в модели факторов.

В целях определения допустимой величины риск-аппетита организации целесообразно также регулярно производить расчет показателей результатов финансово-хозяйственной деятельности для разработки механизмов управления рисками, таких как показатели ликвидности, рентабельности, оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей и других.

Для повышения эффективности контроля за бизнес-процессами организации и лицами, ответственными за их выполнение, руководству хозяйствующего субъекта стоит рассмотреть возможность внедрения специализированного программного обеспечения для их автоматизации. Исходить следует из соображений экономической обоснованности таких инвестиций и сложности интегрируемой системы, в целях недопущения внедрения избыточных механизмов.

В заключение проведенного исследования стоит отметить, что методология построения системы управления рисками на сегодняшний день обширно развита, а сама система активно внедряется в среднем и крупном сегментах бизнеса. Малый бизнес, как наиболее рискованный, остро нуждается в аналоге такой системы, скорректированной на масштаб деятельности и финансовые возможности хозяйствующего субъекта. Сложившиеся на сегодняшний день в Российской Федерации экономические и политические обстоятельства обуславливают необходимость систематического анализа и контроля рисков предпринимательской деятельности всеми хозяйствующими субъектами.

Внедрение системы управления рисками в стратегическое и операционное управление предприятий сегмента малого бизнеса позволит запустить процесс дальнейшей модернизации и унификации как организационной, так и нормативно-правовой структур предприятия, минимизировать риск ошибок человеческого фактора, укрепить финансовую устойчивость, повысить конкурентоспособность, в целом обеспечить объективность принимаемых решений и добиться их максимально возможной безопасности.

#### Список литературы

1. Абилова М.Г., Федорова А.Р. Концепция «риск-аппетита» в системе управления рисками предприятия. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. 2021. С. 48–53.
2. Кокоша, В. В. Актуальные вопросы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации. Счисляевские чтения: актуальные проблемы экономики и управления. 2024. № 12(12). С. 138–142.
3. Митрофанова, Н.Б., Родионова, Е.В. Проблемы управления рисками в малом бизнесе и их решение в современных условиях / Н.Б. Митрофанов, Е.В. Родионова. Вестник МГЭИ (ON LINE). 2022. № 1. С. 93–102.
4. Насибуллина М.А. Влияние уровней зрелости внутреннего контроля на эффективность принимаемых решений и бизнес-процессов. Электронный научный журнал «Вектор экономики». 2024. № 5 (95).
5. Плетюхина С.А. Управление рисками как элемент системы внутреннего контроля. Материалы Международного научно-практического фестиваля. 2023. С. 787–793.
6. Пырерко А.А. Развитие инструментов финансирования малого и среднего бизнеса в условиях санкций. Актуальные проблемы экономики и управления. 2023. № 1(12). С. 412–417.
7. Саая, Ч.А. Полубелова, М.В. Инструменты оценки рисков экономической безопасности малых предприятий / Ч.А. Саая, М.В. Полубелова. Евразийский научный журнал. 2022. С. 10–12.
8. Степанов М.М. Концепция управления рисками в системе управления малым бизнесом. Первый экономический журнал. 2023. № 5 (335). С. 19–26.
9. Тедеева К.Э. Сущность и назначение комплексной оценки рисков торгового предприятия в сфере малого бизнеса. Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. 2017. С. 111–123.
10. Тхамокова, С.М. Обзор основных аспектов риск-менеджмента / С.М. Тхамокова. Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова. 2021. № 1 (31) С. 157–163.
11. Чайкин, А.Н. Технология управления стратегическими рисками на предприятиях малого и среднего бизнеса / А.Н. Чайкин. Калужский экономический вестник. 2023. № 3. С. 28–31.
12. Янченко А.Ю., Репилова М.М. Малый бизнес в условиях санкций. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 3. С. 99–105. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-99-105>.

### References

1. Abilova M.G., Fedorova A.R. The concept of «risk appetite» in the enterprise risk management system. Collection of scientific papers of the International scientific and practical conference. 2021. P. 48–53.
2. Kokosha, V.V. Current Issues of State Support for Small and Medium-Sized Entrepreneurship in the Russian Federation. Schislyaev Readings: Current Issues in Economics and Management. 2024. No. 12 (12). P. 138–142.
3. Mitrofanov, N.B., Rodionova, E.V. Problems of risk management in small business and their solution in modern conditions / N.B. Mitrofanov, E.V. Rodionova. Bulletin of MGEI (ON LINE). 2022. No. 1. P. 93–102.
4. Nasibullina M.A. The influence of internal control maturity levels on the effectiveness of decisions and business processes. Electronic scientific journal «Vector of Economics». 2024. No. 5 (95).
5. Pletyukhina S.A. Risk management as an element of the internal control system. Materials of the International scientific and practical festival. 2023. P. 787–793.
6. Pyrerko A.A., Development of instruments for financing small and medium-sized businesses under sanctions. Actual problems of economics and management. 2023. №1(12). P. 412–417.
7. Saaya, Ch.A. Polubelova, M.V. Tools for assessing the risks of economic security of small enterprises / Ch.A. Saaya, M.V. Polubelova. Eurasian Scientific Journal. 2022. P. 10–12.
8. Stepanov M.M. Risk Management Concept in the Small Business Management System. First Economic Journal. 2023. No. 5 (335). P. 19–26.
9. Tedeeva K.E. The nature and purpose of a comprehensive risk assessment of a small business trading enterprise. Collection of materials of the II International scientific and practical conference. 2017. P. 111–123.
10. Tkhamokova, S.M. Review of the main aspects of risk management / S.M. Tkhamokova. Bulletin of the Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov. 2021. No. 1 (31) P. 157–163.
11. Chaikin, A.N. Technology of strategic risk management at small and medium-sized businesses / A.N. Chaikin. Kaluga Economic Bulletin. 2023. No. 3. P. 28–31.
12. Yanchenko A.Yu., Repilova M.M. Small business under sanctions. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 3. P. 99–105. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-99-105>.

*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 01.08.2025; одобрена после рецензирования 09.09.2025; принята к публикации 12.09.2025.*

*The article was submitted 01.08.2025; approved after reviewing 09.09.2025; accepted for publication 12.09.2025.*

# СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ / SOCIO-CULTURAL ASPECTS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

DOI 10.24182/2073-6258-2025-24-3-108-114



Научная статья / Original article

УДК 658.3.07

## Оценка необходимости привлечения работников-экспатов на российских предприятиях в условиях санкций

Хасан Хдер

аспирант

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,  
Нижний Новгород, Россия  
[khedermwv@gmail.com](mailto:khedermwv@gmail.com)*

**Аннотация:** Адаптация к новым условиям и формирование внутренней корпоративной культуры будут играть ключевую роль в борьбе с кадровым дефицитом в ближайшие годы в России. Для управления трудовыми ресурсами на российских предприятиях необходим комплексный показатель эффективности адаптации персонала в многонациональном коллективе, учитывающий различные аспекты, такие как статистический, этический, динамический и ряд других. При управлении коллективом, характеризующимся культурным разнообразием, особое внимание следует уделить стимулированию взаимодействия между его членами. Важной задачей является интеграция субъективных знаний каждого сотрудника и создание условий для совместного использования и творческого производства новых знаний. В многонациональном коллективе по сравнению с однородным возникают дополнительные параметры оценки, которые необходимо учитывать. Игнорирование этих параметров может привести к проблемам в процессе совместной деятельности.

**Ключевые слова:** работники-экспаты, многонациональный коллектив, управление коллективом, трудовые мигранты.

**Для цитирования:** Хдер Х. Оценка необходимости привлечения работников-экспатов на российских предприятиях в условиях санкций. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 108–114. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-108-114>.

## Assessment of the need to attract expat workers at Russian enterprises under sanctions

Hasan Hder

Postgraduate student

*Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky,  
Nizhny Novgorod, Russia  
[khedermwv@gmail.com](mailto:khedermwv@gmail.com)*

**Abstract:** Adaptation to new conditions and the formation of an internal corporate culture will play a key role in the fight against personnel shortages in the coming years in our country. For human resource management in Russian enterprises, a comprehensive indicator of the effectiveness of personnel adaptation in a multinational team is needed, taking into account various aspects such as statistical, ethical, dynamic and a number of others. A special emphasis in managing a culturally heterogeneous organization's team should be placed on developing the interaction of team members, integrating their subjective knowledge, sharing and creatively creating new knowledge. Obviously, in a multinational team, in comparison with a homogeneous team, additional assessment positions are added, inattention to which can lead to problems of joint activities.

© Хдер Хасан, 2025

© Hder Hasan, 2025

**Keywords:** *expat workers, multinational collective, collective management, migrant workers.*

**For citation:** *Hasan Hder. Assessment of the need to attract expat workers at Russian enterprises under sanctions. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 108–114. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-108-114>.*

В связи со сложной внешнеполитической ситуацией на российском рынке труда образовался дефицит кадров, который работодатели восполняют путем привлечения работников из ближнего зарубежья.

В ходе 2022 года Инспекция труда зафиксировала значительное количество запросов, касающихся трудоустройства лиц, являющихся вынужденными переселенцами. Следует отметить, что часть из этих обращений обусловлена возникновением разногласий, имеющих межнациональную природу.

При возникновении межнациональных конфликтов в коллективе, работодатель должен отреагировать немедленно, поскольку одной из основных его обязанностей является обеспечение равного отношения ко всем работникам. Кроме того, в соответствии с Федеральным законом от 30.03.1999 № 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» работодатель должен прилагать все усилия для снижения психосоциальных рисков в трудовой среде<sup>1</sup>.

Рост количества предприятий, персонал которых отличается многонациональным составом, определяет необходимость поиска путей эффективного управления им.

#### **Материалы и методы исследования**

В ходе работы были проанализированы основные концепции управления трудовыми ресурсами и особенности их применения для различных экономических систем. В рамках исследования проводится анализ процессов стимулирования и мотивации работников, а также оценка эффективности управления трудовыми ресурсами. В ходе исследования применялся комплекс методологических приемов и подходов. Среди них особое место занимают интеллектуальный анализ данных, а также общенаучные и экономико-статистические инструменты анализа.

#### **Результаты исследования**

Пробел в знаниях в сфере ценностей принимающей страны и предприятия способствует росту тревожности и формированию негативного настроения<sup>2</sup>. Зачастую у трудовых мигрантов имеются весьма скудные знания о российском законодательстве и элементарных нормах поведения, а иногда и отсутствие оных. Кроме того, дискомфорт у трудовых мигрантов вызывают материальные и духовные факторы, связанные с особенностями новой социальной и культурной среды<sup>3</sup>. Привыкая к новой культурной среде, люди обычно чувствуют тревожность и напряженность, собственную неполноценность<sup>4</sup>.

Все перечисленные выше проблемы могут вызывать у работников-экспатов отрицательные изменения, в том числе, ухудшение психофизического состояния, разрушение социально-ценностных установок, изменение мировоззрения.

Однако при грамотном управлении многонациональным коллективом культурные различия могут стать дополнительными возможностями<sup>5</sup>. Для этого необходима разработка и реализация мероприятий, которые позволят работникам-экспатам успешно адаптироваться на российских предприятиях.

Прежде всего необходимо использовать наставничество, которое является одним из наиболее эффективных методов адаптации. При этом в роли наставника может выступать один из опыт-

<sup>1</sup> Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024. 186 с.

<sup>2</sup> Духновский С.В. Кадровая безопасность организации. — М.: Юрайт. 2023. 234 с.

<sup>3</sup> Колосов В.А. Организационная культура. — М.: Юрайт. 2023. 344 с.

<sup>4</sup> Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 387 с.

<sup>5</sup> Щербак Е. Международная миграция по оценкам 2022 года. ДемоскопWeekly. 2023. № 974. С. 45–57.

ных работников-россиян, либо один из работников-экспатов, который уже успешно адаптировался на российском предприятии.

В целом для совершенствования системы управления многонациональным коллективом российских предприятий предлагается использовать модель, состоящую из следующих основных элементов:

- наставничество;
- предотвращение моббинга среди работников, который в большей или меньшей степени присутствует при взаимодействии сотрудников с разными культурами;
- психологическое консультирование работников предприятия, в том числе по вопросам повышения эффективности межкультурных взаимодействий;
- повышение квалификации работников предприятия.

Предлагаемая модель управления адаптацией работников-экспатов на российских предприятиях представлена на рисунке 1.



Примечание: ДПО — дополнительное профессиональное образование

**Рис. 1. Модель управления адаптацией работников-экспатов на российских предприятиях**<sup>6</sup>

Из данных, представленных на рисунке 1, следует, что центральным элементом предлагаемой модели является предотвращение моббинга, который часто сопровождает взаимодействие работников разных культур.

Моббинг (от английского слова mob — агрессивная толпа, группировка) — это систематическое, преднамеренное и жестокое преследование или запугивание человека в коллективе. Оно может включать в себя как словесные, так и физические атаки, направленные на подрыв его самооценки, репутации и психического состояния<sup>7</sup>.

Значимость предотвращения моббинга при управлении многонациональными коллективами обоснована в научных трудах российских и зарубежных ученых, которые занимались исследованием вопросов управления многонациональными коллективами предприятий. Остальные составляющие модели способствуют предотвращению моббинга<sup>8</sup>. Грамотно организованное наставниче-

<sup>6</sup> Авторская разработка.

<sup>7</sup> Патласов О.Ю. Калмыков И.С. Технология противодействия моббингу персонала на рабочем месте. Раздел 3. Экономические науки. 2024.

<sup>8</sup> Билык В.И. Митракова В.Н. К вопросу изучения моббинга в коллективной среде. Вестник Уфимского юридического института МВД России. 2024. Т. 3.

ство способствует интеграции социально-психологических и экономических интересов работников; психологическое консультирование и дополнительное профессиональное образование позволяют снизить риск возникновения конфликтов на национальной почве. Исследования показывают, что уровень образования коррелирует со склонностями к конфликтам. При прочих равных условиях более образованные сотрудники, обладающие возможностями для саморазвития как в профессиональном, так и в культурном плане, демонстрируют меньшую склонность к участию в конфликтных ситуациях.

Развитие каждой составляющей предлагаемой модели необходимо осуществлять на основе анализа динамики ключевых показателей эффективности (КРІ). Предлагаемые для каждого элемента модели показатели эффективности представлены в таблице 1.

Таблица 1

**КРІ реализации элементов модели управления адаптацией работников-экспатов на российских предприятиях<sup>9</sup>**

| Элемент модели                      | КРІ для элемента модели  |
|-------------------------------------|--|
| 1. Наставничество                   | 1.1. Анализ изменений количества тьюторов (наставников) и их доли в общей численности сотрудников предприятия;<br>1.2. Оценка влияния программы наставничества на показатели производительности труда работников;<br>1.3. Фонд материальной поддержки лицам, осуществляющим наставническую деятельность;<br>1.4. Исследование воздействия модификации материального вознаграждения наставников на динамику производительности труда предприятия. |
| 2. Предотвращение моббинга          | 2.1. Анализ динамики показателей текучести кадров;<br>2.2. Анализ изменений в уровне текучести персонала среди иностранных сотрудников;<br>2.3. Динамика количества конфликтов между сотрудниками – это тенденция изменений в частоте возникновения разногласий и споров среди персонала организации   |
| 3. Психологическое консультирование | 3.1. Степень удовлетворенности трудом персонала;<br>3.2. Затраты на организацию и осуществление психологического консультирования;<br>3.3. Количество обращений в службу психологического консультирования (штатному психологу)  |
| 4. Повышение квалификации           | 4.1. Анализ затрат на ДПО;<br>4.2. Изменение образовательной структуры персонала предприятия   |

КРІ, представленные в таблице 1, позволяют оценить эффективность реализации каждого элемента предлагаемой модели, как в контексте воздействия на динамику показателей движения персонала и результативности его использования, так и в контексте экономической эффективности, а также в контексте изменения психологического климата на предприятии.

Одним из основных элементов предлагаемой модели является корпоративное психологическое консультирование, которое активно используется в США, а в России и большинстве постсоветских республик практически не используется. Важным элементом психологического консультирования является идентификация внутренних затруднений, включая проблемы, связанные с межкультурными различиями среди сотрудников. При помощи психологического консультирования могут быть разработаны и внедрены эффективные стратегии для преодоления этих трудностей<sup>10</sup>.

В предлагаемой модели решение проблемы повышения эффективности межкультурных коммуникаций осуществляется, в том числе путем совершенствования системы повышения квалификации. Здесь следует отметить, что совместное участие работников предприятия в образовательных проектах позволяет не только повысить уровень их квалификации, но и сделать коллектив более сплоченным. Все это способствует снижению негативных эффектов при взаимодействии

<sup>9</sup> Авторская разработка.

<sup>10</sup> Волкова, Наталья Первичная адаптация персонала к организационной культуре: моногр. / Наталья Волкова. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2023. 196 с.

представителей разных культур, а также росту взаимного обогащения сотрудников за счет синтеза культурных особенностей.

Все элементы предлагаемой модели имеют тесную связь, что способствует достижению устойчивого и позитивного синергетического эффекта. Основной акцент делается на предотвращении моббинга и стимулировании обмена знаниями между представителями различных культур.

Взаимодействие элементов предлагаемой модели управления адаптацией в многонациональных коллективах российских предприятий осуществляется посредством следующих ключевых связей:

- психологическое консультирование выступает основой для эффективной организации наставничества, способствуя созданию благоприятных условий для интеграции сотрудников из разных культур;
- интеграция программ повышения квалификации с элементами психологического развития персонала, с учётом культурных особенностей сотрудников при формировании учебных групп (взаимосвязь элементов «психологическое консультирование» и «повышение квалификации»);
- организация обучения наставников предприятия, в том числе, в сфере обучения на рабочем месте представителей иных культур в рамках предприятия (взаимосвязь элементов «наставничество» и «повышение квалификации»).

Формирование предлагаемой модели управления адаптацией персонала в многонациональном коллективе российских предприятий основано преимущественно на количественных критериях, характеризующих отдельные аспекты проблемы взаимодействия работников различных культур и его влияния на динамику производительности труда <sup>11</sup>.

Для оценки эффективности реализации модели управления адаптацией в работников в многонациональном коллективе российских предприятий предлагается использовать комплексный показатель, который может быть рассчитан по следующей формуле:

$$IAE = [(1 - us) \times (qe \times qc \times qr)] \div (zp + zs + zo),$$

где *IAE* — комплексный показатель эффективности адаптации персонала в многонациональном коллективе российского предприятия;

*us* — процент сотрудников в возрасте от 35 до 55 лет. Оказывает существенное влияние на качество межкультурных коммуникаций в организации. Снижение доли работников средней возрастной группы (35–55 лет) приводит к увеличению возрастной дифференциации персонала. В свою очередь, возрастающая разница в возрасте сотрудников повышает риски деструктивного развития межкультурных коммуникаций. Таким образом, низкие значения показателя доли сотрудников средней возрастной группы создают условия для возникновения и усиления проблем в межличностных отношениях и коммуникациях в организации;

*qe* — количество крупных этнических групп в структуре персонала организации (например, представителя славянских народов, представители кавказских народов, представители азиатских народов и др.). При этом учитываются только значительные этнические группы, занимающие 5 и более процентов в общей структуре персонала предприятия. Этнические различия повышаются с ростом количества крупных этнических групп в общей структуре персонала предприятия. При этом целесообразно учитывать только количество крупных этнических групп, различия между которыми могут оказать значительное влияние на результаты работы всего коллектива <sup>12</sup>;

*qc* — (коэффициент конфликтов): определяется как отношение количества внутренних конфликтов в организации к общему числу сотрудников;

*qr* — (коэффициент дисциплинарных взысканий): вычисляется путем деления количества дисциплинарных взысканий на общее количество сотрудников предприятия. Динамика данного показателя может свидетельствовать о наличии деструктивных процессов в организации;

<sup>11</sup> Журавлев, П. В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. — М.: Экзамен, 2024. 448 с.

<sup>12</sup> Прошина, А. Н. Адаптация персонала в российских организациях. Социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями) / А.Н. Прошина. — М.: ИНФРА-М, 2021. 124 с.

$z_p$  — (доля затрат на психологическую службу): представляет собой отношение расходов на штатного психолога или психологическую службу к общей сумме затрат предприятия;

$z_s$  — (доля затрат на косвенное стимулирование труда): определяется как отношение затрат на косвенное стимулирование труда к общей сумме затрат предприятия;

$z_o$  — (доля затрат на обучение персонала): вычисляется путем деления затрат на обучение сотрудников на общую сумму затрат предприятия.

Таким образом, в состав предлагаемого комплексного показателя включены показатели, характеризующие этнические различия персонала, уровень конфликтности в коллективе предприятия, затраты предприятия, связанные с адаптацией персонала (рис. 2).



**Рис. 2. Состав комплексного показателя эффективности адаптации персонала в многонациональном коллективе российского предприятия<sup>13</sup>**

Предлагаемый комплексный показатель эффективности адаптации персонала в многонациональном коллективе российского предприятия позволяет оценить динамику негативных проявлений взаимодействий представителей различных этнических групп, выявить проблемы в области управления многонациональным коллективом предприятия и разработать мероприятия по их решению.

Чем выше значение IAE, тем менее успешно проходит процесс адаптации работников в многонациональном коллективе предприятия, а, следовательно, тем более актуальными становятся задачи совершенствования управления персоналом, в частности его адаптацией.

### Выводы

Предлагаемый комплексный показатель эффективности адаптации персонала в многонациональном коллективе предприятия позволяет оценить динамику изменения вероятности отрицательных проявлений межэтнических взаимодействий в структуре персонала предприятия, выявить наиболее узкие места в управлении персоналом и разработать рекомендации реализации приоритетных направлений совершенствования (формирования) модели управления персоналом.

### Список литературы

1. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024. 186 с.
2. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 387 с.
3. Билык В.И. Митракова В.Н. К вопросу изучения моббинга в коллективной среде. Вестник Уфимского юридического института МВД России. 2024. Т. 3.
4. Волкова, Наталья Первичная адаптация персонала к организационной культуре: моногр. / Наталья Волкова. — М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2023. 196 с.

<sup>13</sup> Авторская разработка.

5. Духновский С.В. Кадровая безопасность организации. – М.: Юрайт. 2023. 234 с.
6. Журавлев, П.В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2024. 448 с.
7. Колосов В.А. Организационная культура. – М.: Юрайт. 2023. 344 с.
8. Патласов О.Ю. Калмыков И.С. Технология противодействия моббингу персонала на рабочем месте. Раздел 3. Экономические науки. 2024.
9. Прошина, А.Н. Адаптация персонала в российских организациях. Социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями) / А.Н. Прошина. – М.: ИНФРА-М. 2021. 124 с.
10. Щербакоева Е. Международная миграция по оценкам 2022 года. ДемоскопWeekly. 2023. № 974. С. 45–57.

#### References

1. Actual problems of human resources management / Ed. S.A. Barkova, V.I. Zubkova. – М.: Yurayt. 2024. 186 pp.
2. Bazarov T.Yu. Psychology of personnel management. – М.: Yurayt. 2024. 387 pp.
3. Bilyk V.I. Mitrakova V.N. On the study of mobbing in a collective environment. Bulletin of the Ufa Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2024. Т. 3.
4. Volkova, Natalia Primary adaptation of personnel to organizational culture: monogr / Natalia Volkova. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2023. 196 с.
5. Dukhnovsky S.V. Personnel security of the organization. – М.: Yurayt. 2023. 234 pp.
6. Zhuravlev, P.V. Personnel Management / P.V. Zhuravlev. – М.: Exam, 2024. 448 с.
7. Kolosov V.A. Organizational culture. – М.: Yurayt. 2023. 344 pp.
8. Patlasov O.Yu. Kalmykov I.S. Technology for countering mobbing of personnel at the workplace. Section 3. Economic sciences. 2024.
9. Proshina, A.N. Adaptation of personnel in Russian organizations. Social and managerial analysis (using the example of workers with disabilities ) / A.N. Proshina. – М.: INFRA-M. 2021. 124 с.
10. Shcherbakova E. International migration according to 2022 estimates. Demoscope Weekly. 2023 No. 974. S. 45–57.

*Статья поступила в редакцию 19.05.2025; одобрена после рецензирования 04.08.2025; принята к публикации 02.09.2025.*

*The article was submitted 19.05.2025; approved after reviewing 04.08.2025; accepted for publication 02.09.2025.*

**Ученые записки Российской академии предпринимательства.** Научно-практическое издание. Т. 24, № 3. — М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2025. — 116 с.

**Научно-практический журнал «Ученые записки Российской академии предпринимательства»** учрежден Российской академией предпринимательства в 2002 г. На его страницах представлены теоретические и научно-практические материалы, обзоры и статьи по актуальным вопросам и проблемам современной экономики и предпринимательства.

Журнал индексируется в РИНЦ.

Журнал включен в Перечень ведущих российских рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования России, в котором должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки, по которым присуждаются ученые степени:

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки),

5.2.4. Финансы (экономические науки),

5.2.5. Мировая экономика (экономические науки),

5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Научно-практический журнал  
**www.scinotes.ru**

Серия

«Ученые записки Российской академии предпринимательства»

**РОЛЬ И МЕСТО  
ЦИВИЛИЗОВАННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ**

Том 24 № 3 2025