

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-2-83-94

Ключевые особенности HR-менеджмента в сфере малого предпринимательства и их учет в практике управления

А. Р. Алавердов^{1*}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* AAlaverdov@synergy.ru

Аннотация. Предметной областью статьи выступает кадровое направление деятельности субъектов малого предпринимательства и особенности управления им в современных отечественных условиях. Аргументируется научная позиция, в соответствии с которой указанное выше направление имеет выраженную специфику, исключающую возможность применения значительной части как стратегических подходов, так и прикладных HR-технологий, успешно используемых при организации кадровой работы на предприятиях крупного и среднего бизнеса. Игнорирование данной специфики чревато для рассматриваемой категории хозяйствующих субъектов как рыночными, так и чисто финансовыми потерями в силу принципиального снижения эффективности внутрифирменной системы HR-менеджмента, а следовательно, повышения вероятности негативной реализации разнообразных кадровых рисков количественного и качественного характера. Цель исследования состоит в разработке предложений по выбору стратегии и тактики управления персоналом предприятий малого бизнеса, в полной мере учитывающих специфику кадрового направления их деятельности. Задачи исследования сводятся к определению особенностей функционирования субъектов малого бизнеса на внешнем и внутрифирменном рынках труда, вытекающих из них дополнительных требований к организации кадровой работы. Результаты исследования: выявлены особенности организации кадровой работы в сфере малого предпринимательства, отличающие их от представителей других по масштабу бизнеса хозяйствующих субъектов. С учетом этих особенностей сформулированы и аргументированы рекомендации: по выбору стратегических подходов к решению основных задач по кадровому направлению деятельности малого предприятия; распределению полномочий в области управления персоналом между директором (собственником) малого предприятия, его помощником по персоналу и руководителями структурных подразделений; выбору и последующему внедрению HR-технологий, позволяющих повысить качество человеческого капитала малого предприятия как одного из важных факторов, обеспечивающих его конкурентные позиции на обслуживаемом рынке.

Ключевые слова: малое предпринимательство, кадровая служба малого предприятия, кадровая стратегия малого предприятия, распределение полномочий в системе HR-менеджмента, управление персоналом малого предприятия

Для цитирования: Алавердов А. Р. Ключевые особенности HR-менеджмента в сфере малого предпринимательства и их учет в практике управления // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 2. С. 83–94. DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-2-83-94

Strategy and Tactics of Anti-crisis Management of Labor Organization of Production Personnel

A. Alaverdov^{1*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* AAlaverdov@synergy.ru

Abstract. The subject area of the article is the personnel direction of the activity of small businesses and the peculiarities of their management in modern domestic conditions. The scientific position is argued, according to which the above-mentioned direction has a pronounced specificity that excludes the possibility of using a significant part of both strategic approaches and applied HR technologies that are successfully used in the organization of personnel work at large and even medium-sized businesses. Ignoring this specificity is fraught with both market and purely financial losses for the category of economic entities under consideration due to a fundamental decrease in the effectiveness of the internal HR management system, therefore, an increase in the likelihood of negative realization of various personnel risks of a quantitative and qualitative nature. The purpose of the study is to develop proposals for the choice of strategy and tactics of personnel management of small businesses, fully taking into account the specifics of the personnel direction of their activities. The objectives of the study are to determine the specifics of the functioning of small businesses in the external and internal labor markets, the resulting additional requirements for the organization of personnel work, as well as the development of practice-oriented recommendations for the introduction of applied HR technologies that provide a high degree of social orientation of the personnel management strategy. Research results: the features of the organization of personnel work of small business entities that distinguish them from representatives of other business entities on the scale of business are revealed. Taking into account these features, recommendations on: the choice of strategic approaches to solving the main tasks in the personnel direction of the small business; distribution of powers in the field of personnel management between the director (owner) of a small enterprise, its personnel department and heads of structural divisions; introduction of innovative HR technologies that improve the quality of the human capital of a small business as one of the important factors that ensure its competitive position in the serviced market.

Keywords: small business, personnel service of a small enterprise, personnel strategy of a small enterprise, distribution of powers in the HR management system, personnel management of a small enterprise

For citation: Alaverdov A. Strategy and Tactics of Anti-crisis Management of Labor Organization of Production Personnel. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.2, pp.83-94 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-2-83-94

Введение

В современном мире, несмотря на отмеченную еще в начале прошлого века тенденцию к концентрации промышленного и особенно финансового капитала, малое и среднее предпринимательство (далее по тексту – МСП) играет ключевую роль. Это полностью подтверждается

статистическими данными, приведенными в статье докт. экон. наук Н.В. Захаровой и докт. экон. наук А.В. Лабудина [7]. Так, доля таких предприятий в их общем количестве составляет в США 97–98%, в Германии и во Франции 98–99%. Доля МСП в ВВП составляет 50–52% в США, 66–69% в Германии и 55–57% во Франции. Наконец, доля рассматриваемой категории предпри-

ятий в общей занятости населения составляет 58–60% в США, 65–68% в Германии и 58–60% во Франции. Столь высокие показатели определяются теми важнейшими функциями, которые выполняет МиСП. Так, докт. экон. наук Л. Э. Слуцкий [9] в своей монографии рассматривает 3 общеэкономические функции (сдерживание монополий, оперативное заполнение не интересных для крупного бизнеса рыночных ниш и участие в инновационных проектах), а также 4 социально-экономические функции (создание новых рабочих мест с меньшими затратами, нежели в крупном бизнесе; вовлечение в процесс общественного производства не востребованных в крупном бизнесе категорий граждан; формирование в обществе идеологии предпринимательства; исполнение роли фундаментальной основы «среднего класса»).

С сожалением приходится констатировать, что за более чем 30 лет, прошедших с начала рыночных преобразований в России, в отечественной экономике МиСП играет намного меньшую роль. Так, по данным из того же источника [7], доля таких предприятий в общем количестве их составляет лишь 40–42%, доля в ВВП 23–25%, доля в общей занятости населения 35–37%. Можно привести и абсолютные показатели, опубликованные официальным источником в лице Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства Федеральной налоговой службы¹: по состоянию на 10.12.2022 года в России зарегистрировано 212 716 малых предприятий, на которых трудится чуть менее шести миллионов сотрудников. При этом следует отметить, что значительному числу вновь созданных малых предприятий так и не удается закрепиться на рынке. Это подтвердил первый вице-премьер РФ Андрей Белоусов на презентации новой стратегии Корпорации МСП на 2021–2025 годы в рамках Петербургского международного

экономического форума, отметив, что средний срок жизни малого предприятия в России составляет всего три года². Причины подобной ситуации не являются предметом отдельного изучения в данной статье, поскольку подробно анализировались в работах других исследователей, например Н.Е. Демидовой и Е.В. Шершовой [6]. Автор в целом согласен с тезисом о том, что основными «факторами торможения» развития отечественного малого бизнеса является недостаточно эффективная государственная поддержка, неприемлемый уровень налогового давления и высокий уровень коррупции местных органов власти. В последние годы к ним добавились пандемия и антироссийские санкции со стороны «недружественных» государств. Однако наряду с неблагоприятными факторами макросреды нельзя не отметить еще одну типовую причину, по которой многие собственники малых предприятий либо объявляются банкротами, либо добровольно закрывают свой бизнес. Ею является неэффективный внутрифирменный менеджмент, в том числе в области управления персоналом.

В отличие от сферы крупного и частично среднего предпринимательства, в малом бизнесе процесс формирования и последующей актуализации всех управленческих процессов находится в исключительной компетенции собственника, обычно выполняющего и функции первого руководителя. Поэтому логично предположить, что первопричиной большинства внутренних проблем, с которыми сталкиваются руководители малых предприятий, выступает их недостаточная профессиональная компетенция именно как предпринимателя. Один из основателей отечественной научной школы конкуренции и предпринимательства докт. экон. наук Ю.Б. Рубин [8] справедливо указывал на ничем не оправданную задержку в реализации

¹ Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. URL: <https://ofd.nalog.ru/>

² Белоусов рассказал о сроке жизни малых предприятий в России. URL: <https://regnum.ru/news/economy/3286424.html>

соответствующих базовых образовательных программ подготовки предпринимателей. Если бы такие программы начали реализовываться еще в 90-х годах XX века, сегодня наша страна имела бы уже десятки тысяч дипломированных специалистов, обладающих компетенциями, необходимыми для успешного руководства собственным бизнесом. Учитывая, что по ряду причин этого не произошло, единственным возможным путем ликвидации данного «фактора торможения» является разработка и популяризация методик управления, в полной мере учитывающих особенности функционирования предприятий малого бизнеса по всем его направлениям, включая и кадровое. Изложенное выше определяет *как цель, так и актуальность проведенного в статье исследования.*

Методология

Автор придерживается методологии системного анализа и компетентностного подхода к решению любых кадровых задач организации. Были также использованы общенаучные методы: анализ, синтез и абстрагирование.

Результаты исследования

Первая часть результатов связана с определением особенностей функционирования субъектов малого бизнеса на внешнем и внутрифирменном рынках труда, а также вытекающих из них дополнительных требований к организации кадровой работы.

Первой из таких особенностей выступает директивно установленная государством **ограниченная численность персонала**. В Федеральном законе «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [2] четко определена, наряду с другими критериями, предельная численность персонала малого предприятия, составляющая не более 100 человек среднесписочного состава. Указанная

особенность обеспечивает рассматриваемой категории работодателей как очевидные преимущества, но и создает определенные проблемы. В частности, для микропредприятий с численностью персонала не более 15 человек и годовым доходом не более 120 млн руб. появляется возможность использовать упрощенный вариант кадрового документооборота, предполагающий отказ от ряда локальных нормативных актов, в которых обычно прописывают нормы трудового права. Так, в соответствие со ст. 309.1 Трудового кодекса РФ [1] данные предприятия могут не составлять правила внутреннего распорядка, график сменности, положения о порядке основной и дополнительной оплаты труда, должностные инструкции, иные регламенты по кадровому направлению деятельности. Обязательными остаются лишь трудовые договоры, штатное расписание, график отпусков, положение о работе с персональными данными и инструкции по охране труда. Это существенно упрощает кадровую работу, избавляя от необходимости содержания в штате микропредприятия HR-специалиста, особенно в случае перехода на электронный документооборот (ст. 22.2 Трудового кодекса РФ [1]). Другим преимуществом, распространяющимся и на иные типы малых предприятий, выступает отсутствие необходимости использовать в практике управления персоналом лишь формализованные коммуникации между должностными лицами, закрепленные в специальных внутренних регламентах. Большинство вопросов решаются в формате неформального общения, поскольку при такой численности сотрудников все менеджеры и специалисты прекрасно знакомы друг с другом, что позволяет им оперативно решать возникающие вопросы в «рабочем порядке», а не посредством обмена служебными записками с многочисленными согласованиями. Наконец, ограниченная численность персонала обеспечивает намного лучшие возможности для формирования в трудовом коллек-

тиве малого (и особенно – микро-) предприятия отношений командного духа, следовательно, высокого уровня вовлеченности и лояльности персонала. Естественное, что имеет место и «обратная сторона медали». В частности, у субъектов малого бизнеса намного худшие возможности по перемещению попадающих под сокращения сотрудников на другие рабочие места. Здесь же можно отметить невозможность создания собственных учебных центров, а тем более корпоративных университетов, что ограничивает номенклатуру программ внутреннего дополнительного профессионального обучения. Наконец, малым предприятиям значительно сложнее формировать и постоянно повышать уровень корпоративной культуры, поскольку на них просто бессмысленно внедрять и поддерживать такие ее необходимые атрибуты, как корпоративные традиции, ценности, нормы и ритуалы.

Вторая особенность определяет не только для микро-, но и для малого предприятия *невозможность содержания полноценной по своему функционалу кадровой службы*. Так, в штате микропредприятий по определению отсутствует должность HR-специалиста, функции которого выполняет бухгалтер, чаще всего обслуживающий сразу нескольких клиентов в режиме совмещения или аутсорсинга. На малых предприятиях служба персонала представлена чаще всего помощником директора по персоналу с очень ограниченным перечнем функций. Учитывая, что руководители таких предприятий по рассмотренным выше причинам не имеют профессиональных компетенций в области управления персоналом, полученных в процессе базового профессионального образования, эффективность кадровой работы оставляет желать много лучшего. Поэтому субъекты малого бизнеса в значительно большей степени, чем корпорации, нуждаются в консалтинговой поддержке, формы и условия получения которой рассматривались в одной из статей автора [4]. Здесь следует лишь отметить, что

большинство малых предприятий России не могут похвастаться высокой рентабельностью, соответственно, не имеют свободных средств для оплаты услуг профессиональных HR-консультантов.

Третья особенность, вытекающая из предыдущей, предполагает *необходимость обязательного участия первого руководителя предприятия в разработке не только стратегических, но и ряда тактических HR-решений*. В частности, именно он принимает решения о найме конкретного кандидата на трудоустройство или об увольнении имеющихся сотрудников, определяет механизмы оплаты труда и любые должностные перемещения, распределяет премиальные выплаты, решает многие другие оперативные кадровые вопросы. Роль HR-специалиста ограничивается ведением кадрового документооборота и исполнением разовых поручений директора, например в области поиска новых сотрудников при необходимости замещения освободившихся вакансий.

Четвертая особенность определяет *меньшую роль имиджа малого предприятия как работодателя на рынке труда*. В отличие от корпораций и многих предприятий среднего бизнеса, субъекты малого предпринимательства не имеют узнаваемого бренда на данном рынке, определяющего степень их привлекательности в качестве работодателя. Соответственно, они не могут воспользоваться теми конкурентными преимуществами, которые обеспечиваются позитивным имиджем, например формировать внешний кадровый резерв из сотрудников других однопрофильных предприятий, которые в любой момент готовы занять освободившиеся вакансии.

Пятая особенность, напротив, обеспечивает определенные преимущества для рассматриваемой категории работодателей, имеющих *лучшие возможности для организации работы основной части персонала в удаленном режиме*, плюсы и минусы от использования которого за последние

три года рассматривались многими отечественными исследователями, например Е. С. Яхонтовой [10]. Указанная возможность распространяется не только на субъектов малого бизнеса, использующих умственный и интеллектуальный труд (IT-фирмы, туристические, консалтинговые и аудиторские агентства, дизайн-студии, проектные и архитектурные бюро), но и на предприятия производственной сферы (строительные и ремонтные работы, производство некоторых товаров народного потребления). В результате такие работодатели могут существенно сокращать собственные затраты, прежде всего на аренду офисов и производственных помещений, оплату электроэнергии и иных коммунальных услуг. Подтверждением корректности данной особенности и ее практической актуальности служат события последних нескольких лет. Значительная часть малых предприятий, вынужденно перешедших на удаленный режим работы в связи с пандемией вируса COVID-19, после отмены карантина приняли решение об его сохранении и не возобновили договора аренды.

Шестая особенность функционирования субъектов малого предпринимательства связана с *худшими возможностями по использованию услуг сервисных структур*, являющихся необходимым элементом инфраструктуры современного рынка труда. Клиентами учреждений дополнительного и базового профессионального образования, рекрутинговых агентств, центров HR-консалтинга выступают обычно корпорации и предприятия среднего бизнеса. Для подавляющего большинства микро- и малых предприятий их услуги выходят за рамки финансовых возможностей.

Седьмая особенность также создает дополнительные проблемы в организации кадровой работы на малых предприятиях и связана с *высокой степенью информационной прозрачности внутрифирменного рынка труда*, в том числе и для рядовых работников предприятия. В крупном и сред-

нем бизнесе администрация имеет возможность различными методами маскировать некоторые стратегические решения кадрового характера, реальные цели которых известны только ограниченному контингенту топ-менеджеров и ведущих специалистов штабных инстанций. Кроме того, сотрудники различных структурных подразделений обычно не пересекаются в режиме личного общения, следовательно, даже в случае утечки соответствующей информации она не распространяется в трудовом коллективе. В рассматриваемой сфере бизнеса это технически невозможно. Поэтому реальные приоритеты кадровой стратегии конкретного работодателя, равно как и непопулярные кадровые решения становятся известны всем без исключения работникам. Так, если на практике один из двух векторов направленности механизма социальной ответственности предпринимателей, а именно ответственность перед наемным персоналом (о которой, в частности, пишет в одной из своих статей канд. соц. наук И. П. Баранова [5]), лишь декларируется, но не реализуется на практике, скрыть это от коллектива не удастся ни при каких обстоятельствах.

Последняя из особенностей связана с *отсутствием на малых предприятиях местной профсоюзной организации*. Федеральный закон РФ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» [3] обеспечивает профсоюзу возможность активно участвовать если не в разработке стратегии управления персоналом, то как минимум в ее практической реализации. Поэтому в случае, когда администрация по каким-либо причинам не смогла найти «общий язык» с руководством действующего в организации профсоюза, у нее могут регулярно возникать разнообразные проблемы, вплоть до судебного разбирательства или забастовки. Собственникам микро- и малых предприятий подобных ситуаций, естественно, можно не опасаться.

Вторая часть результатов определяет выбор стратегических подходов к решению основных задач по кадровому направлению деятельности малого предприятия. В данной статье они сформулированы в тезисной форме, будучи сгруппированы по пяти типовым направлениям кадровой стратегии любой современной организации.

В рамках **политики регулирования численности персонала** субъектам малого предпринимательства рекомендуется ориентироваться:

- при выборе приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов – на выпускников средних общеобразовательных школ или учреждений начального, среднего и высшего профессионального образования из числа детей кадровых сотрудников предприятия;

- при выборе приоритетного подхода к организации отбора кандидатов на трудоустройство: при замещении рабочих мест исполнителей – на рекомендации их родителей, а при замещении рабочих мест менеджеров и специалистов при отсутствии достойных кандидатов из состава собственного резерва на выдвижения – на отбор силами специалистов рекрутингового агентства;

- при выборе приоритетного подхода к определению целесообразности найма – на соответствие кандидата только необходимым требованиям по соответствующему рабочему месту;

- при выборе приоритетного подхода к организации процесса сокращения персонала – на профилактику сокращений путем перевода на режим неполной занятости.

В рамках **политики развития персонала** субъектам малого предпринимательства рекомендуется ориентироваться:

- при выборе приоритетной формы первичного и последующего профессионального обучения персонала – на обучение на рабочих местах силами наставников и непосредственных технических руководителей;

- при выборе приоритетного подхода к замещению руководящих должностей – на собственный резерв на выдвижение, сфор-

мированный из числа кадровых сотрудников предприятия;

- при выборе приоритетного критерия отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение – на критерий наличия у кандидата набора личностных качеств, необходимых успешному лидеру.

В рамках **политики организации труда персонала** субъектам малого предпринимательства рекомендуется ориентироваться:

- при использовании в производственных подразделениях преимущественно физического труда – на бригадную форму организации и оплаты труда, предполагающую также полную коллективную материальную ответственность за сохранность доверенных бригаде товарно-материальных ценностей;

- при использовании в производственных подразделениях преимущественно интеллектуального труда – на проектную форму организации и оплаты труда, основанную на временных командах проекта.

В рамках **политики мотивации труда персонала** субъектам малого предпринимательства рекомендуется ориентироваться:

- при выборе механизма основной оплаты труда – на отказ от фиксированных должностных окладов в пользу технологий, ставящих размер основного заработка сотрудников в прямую зависимость от индивидуальных или коллективных результатов труда в расчетном периоде;

- при выборе механизма дополнительной оплаты труда – на отказ от регулярных премий, устанавливаемых процентом от фиксированных должностных окладов в пользу технологий премирования, которые предполагают вознаграждение лишь за трудовые результаты, выходящие за рамки должностных обязанностей сотрудника;

- при выборе приоритетной группы социально-экономических льгот – на льготы индивидуального характера, устанавливаемые только особо ценным сотрудникам предприятия, которые могут стать объектами переманивания со стороны конкурентов.

В рамках *политики психологической поддержки персонала* субъектам малого предпринимательства рекомендуется ориентироваться:

- при использовании преимущественно работников физического и умственного труда – на отказ от их психологической поддержки в любой форме, требующей специального финансирования (при этом ответственность за организацию первичной психологической адаптации новых сотрудников и общее состояние психологического климата в коллективах структурных подразделений возлагается на их руководителей, а на микропредприятиях такую ответственность принимает на себя сам директор);
- при использовании преимущественно интеллектуального высоко стрессового труда – на наличие в штате предприятия профессионального психолога.

Третья часть результатов содержит предложения по распределению функций и полномочий в области управления персоналом между директором (собственником) малого предприятия, его помощником по персоналу и руководителями структурных подразделений. Указанное распределение должно быть закреплено в специальном внутреннем регламенте – «Положении о порядке организации кадровой работы на предприятии».

Директор малого предприятия наделен полномочиями:

- по выбору базовой доктрины организации трудовых отношений как идеологической основы либо социально ориентированной, либо асоциальной кадровой стратегии;
- определению конкретных стратегических подходов к решению основных задач по кадровому направлению деятельности предприятия;
- утверждению всех внутренних регламентов по кадровому направлению деятельности, штатного расписания и приказов по кадрам;
- ежегодному (в период кризиса – ежеквартальному) утверждению бюджета пред-

приятия по кадровому направлению деятельности;

- окончательному решению о целесообразности заключения разовых или долгосрочных договоров с рекрутинговыми агентствами, центрами HR-консалтинга, учреждениями базового или дополнительного профессионального образования;
- окончательному решению о целесообразности пролонгации трудовых договоров с истекающим сроком действия;
- окончательному решению о целесообразности досрочного прекращения действия трудового договора по инициативе работодателя;
- окончательному решению о целесообразности применения установленных законом санкций к нарушителям трудовой, производственной и технологической дисциплины;
- окончательному решению о повышении или понижении в должности, а также перемещении на другое рабочее место;
- определению целесообразности и конкретных размеров изменения основного заработка сотрудников;
- определению целесообразности и конкретных размеров премиальных выплат работникам предприятия;
- определению целесообразности и конкретных составляющих индивидуальных социальных пакетов представителям кадровой элиты предприятия.

Помощник директора малого предприятия по персоналу имеет следующие функциональные обязанности и полномочия:

- ведение электронного кадрового документооборота (на микропредприятиях – по упрощенной форме);
- предложение директору актуализации уже используемого в системе электронного кадрового документооборота программного продукта или перехода на новый продукт;
- подготовка проектов приказов по кадрам, графиков отпусков, инструкции по охране труда;

- оказание помощи бухгалтеру предприятия в составлении им проекта бюджета по кадровому направлению;

- маркетинговый анализ текущего состояния рынка труда с целью оперативно-го замещения свободных вакансий при отсутствии достойной кандидатуры в составе собственного кадрового резерва, а также поиска бизнес-партнеров из числа посреднических и сервисных структур;

- выполнение разовых распоряжений директора по любым аспектам кадровой работы на предприятии.

Руководители структурных подразделений малого предприятия имеют следующие функциональные обязанности и полномочия:

- организация и непосредственно участие в процессе первичной профессиональной и психологической адаптации новых сотрудников предприятия;

- подготовка служебных записок по вопросу о наличии незакрытых вакансий в подразделении;

- подготовка служебных записок по вопросу трудоустройства на предприятие детей кадровых сотрудников соответствующего подразделения, имеющих стаж работы в нем не менее пяти лет;

- подготовка служебных записок по вопросу целесообразности сохранения отношений трудового найма с сотрудниками подразделения, у которых истекает срок действия трудового договора;

- подготовка служебных записок по вопросу досрочного расторжения трудового договора с сотрудником подразделения по инициативе работодателя;

- подготовка и передача помощнику директора по персоналу проекта графика отпусков сотрудников подразделения;

- подготовка служебных записок по вопросу применения к сотрудникам подразделения дисциплинарных и экономических санкций за нарушение должностных обязанностей;

- подготовка служебных записок по вопросу премирования сотрудников подразделения, обеспечивших трудовые результаты, выходящие за рамки их служебных обязанностей;

- подготовка служебных записок по вопросу установления или изменения состава индивидуальных социальных пакетов для сотрудников подразделения, входящих в состав кадровой элиты предприятия;

- подготовка служебных записок по вопросу необходимости направления сотрудников подразделения для прохождения любых программ внешнего профессионального обучения.

Четвертая часть результатов содержит методические рекомендации по выбору и внедрению HR-технологий, позволяющих повысить качество человеческого капитала малого предприятия как одного из важных факторов, обеспечивающих его конкурентные позиции на обслуживаемом рынке.

К рекомендациям по выбору HR-технологий, адаптированных к особенностям функционирования субъектов малого предпринимательства как специфической категории работодателей на рынке труда, следует отнести:

- отказ от технологий, разработка, внедрение и реализация которых требует наличия в составе кадровой службы высококвалифицированных специалистов, а также наличия у предприятия собственной службы безопасности (например, технологий многоступенчатого отбора кандидатов на трудоустройство, предполагающих выявление их психотипа, а также проверку стрессоустойчивости и потенциальной лояльности);

- отказ от технологий, практическая реализация которых требует значительных временных затрат у руководителей структурных подразделений или обязательного участия HR-специалиста (например, технологий, основанных на расчете коэффициентов трудового участия или KPI);

- отказ от технологий, предполагающих обязательное участие службы безопасности

организации (например, технологии мониторинга текущей лояльности персонала с использованием неформальных методов);

- отказ от технологий, реализация которых будет способствовать усилению конкуренции на внутрифирменном рынке труда (например, технологии регулярной публичной балльной оценки результатов труда).

К *рекомендациям по организации внедрения HR-технологий*, адаптированных к особенностям функционирования субъектов малого предпринимательства как специфической категории работодателей на рынке труда, следует отнести:

- при наличии финансовых возможностей – привлечение к процессу внедрения новых для предприятия технологий профессионального HR-консультанта;

- обязательное согласование намеченных ко внедрению технологий с руководителями структурных подразделений;

- необходимость публичного разъяснения всему трудовому коллективу предприятия причин отказа от уже существующих и внедрения новых технологий.

Заключение

В данной части статьи в тезисной форме сформулированы основные результаты проведенного в ней исследования.

1. Определены основные *особенности кадровой работы* в сфере малого предпринимательства, прямо влияющие на управление персоналом:

- законодательно ограниченная численность персонала;

- невозможность содержания полноценной по своему функционалу кадровой службы;

- невозможность создания в системе HR-менеджмента полноценной внутренней нормативной базы;

- необходимость обязательного участия первого руководителя (чаще всего собственника) предприятия в разработке не

только стратегических, но и ряда тактических HR-решений;

- меньшая роль имиджа персонала как работодателя на рынке труда;

- лучшие возможности для организации работы основной части персонала в удаленном режиме;

- недостаток свободных денежных средств для эффективного использования услуг посреднических, консалтинговых и образовательных структур, действующих на внешнем рынке труда;

- высокая информационная прозрачность внутрифирменной системы HR-менеджмента, в том числе и для рядовых работников предприятия;

- отсутствие местной профсоюзной организации.

2. Сформулированы основные *стратегические подходы к решению задач по кадровому направлению деятельности* малого предприятия должны быть сформулированы по всем пяти направлениям его кадровой стратегии, а именно в рамках политик:

- регулирования численности персонала;

- развития персонала;

- организации труда персонала;

- мотивации труда персонала;

- психологической поддержки персонала.

3. Уточнен подлежащий закреплению в специальном внутреннем регламенте малого предприятия механизм *распределения полномочий в области управления персоналом* между:

- директором (собственником) малого предприятия;

- его помощником по персоналу;

- руководителями структурных подразделений.

4. Сформулированы *методические рекомендации по выбору и внедрению HR-технологий*, адаптированных к особенностям функционирования субъектов малого предпринимательства как специфиче-

ской категории работодателей на рынке труда.

Подводя итоги проведенного в статье исследования, автор считает целесообразным указать, что в ней были сформулированы только самые общие предложения по созданию научно обоснованных методик управления персоналом в сфере малого предпринимательства. В дальнейшем они должны быть конкретизированы с учетом потребностей различных типов малых предприятий, классификация которых должна отражать такие факторы, как:

- отраслевая принадлежность предприятия;
- преобладающий характер труда его производственного персонала;

- степень технологической обособленности линейных подразделений и отдельных рабочих мест;

- степень стабильности портфеля заказов;

- уровень фактически сложившейся на предприятии корпоративной культуры.

В частности, в одном из следующих номеров журнала будет опубликована статья, содержащая рекомендации по внедрению проектной формы организации и оплаты труда персонала, адресованные субъектам малого предпринимательства, ориентированным на использование преимущественно творческого труда и не имеющим стабильной производственной загрузки.

Список литературы

1. Трудовой кодекс РФ от 24.07.2007 № 209-ФЗ (в ред. от 04.11.2022 № 418-ФЗ) // СПС «КонсультантПлюс».
2. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (в ред. от 04.11.2022 № 418-ФЗ) // СПС «КонсультантПлюс».
3. Федеральный закон от 12.01.1996 № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» (в ред. от 21.12.2021 № 422-ФЗ) // СПС «КонсультантПлюс».
4. Алавердов А.Р. Консалтинговая поддержка как фактор обеспечения конкурентоспособности субъектов малого бизнеса на рынке труда // Современная конкуренция. 2011. № 1 (25). С. 21–29.
5. Баранова И.П. Talent management: необходимость или возможность современного HR-менеджмента // Роль бизнеса в трансформации российского общества – 2013: сборник материалов Восьмого международного научного конгресса. – М.: Эконом-информ, 2013. С. 513–514.
6. Демидова Н. Е., Шершова Е. В. Анализ малого и среднего бизнеса в России: проблемы и перспективы развития // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 12-2. С. 284–290. DOI: 10.17513/vaael.1508.
7. Захарова Н. В., Лабудин А. В. Малое и среднее предпринимательство в европейских странах: основные тенденции развития // Управленческое консультирование. 2017. № 12 (108). С. 64–77. DOI: 10.22394/1726-1139-2017-12-64-7.
8. Рубин Ю.Б. Конкуренция. Обучение предпринимательству. Система бизнеса: монография. – М.: Университет «Синергия», 2018. – 872 с.
9. Слуцкий Э.Л. Развитие малого предпринимательства в Российской экономике. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 140 с.
10. Яхонтова Е.С. Удаленная работа: факторы успеха и потенциал // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 2. С. 172–189. DOI: 10.46486/0234-4505-2021-2-172-189.

Сведения об авторе

Алавердов Ашот Робертович, ORCID 0000-0002-1769-3128, докт. экон. наук, профессор, кафедра управления человеческими ресурсами, Университет «Синергия», Москва, Россия, AAlaverdov@synergy.ru

Статья поступила 27.02.2023, рассмотрена 16.03.2023, принята 10.04.2023

References

1. The Labor Code of the Russian Federation of July 24, 2007, no.209 FZ (as amended on November 4, 2022, no.418 FZ) (in Russian). *SPS «Konsul'tantPlyus»*.
2. RF Federal Law "On the Development of small and Medium-sized enterprises in the Russian Federation" of July 24, 2007, no.209 FZ (as amended by Federal Law of November 4, 2022, no.418 FZ) (in Russian). *SPS «Konsul'tantPlyus»*.
3. RF Federal Law "On Trade Unions, Their Rights and Guarantees of Activity" of January 12, 1996, no.10 FZ (as amended on December 21, 2021, no.422 FZ) (in Russian). *SPS «Konsul'tantPlyus»*.
4. Alaverdov A.R. Consulting support as a factor of competitiveness of small businesses in the labor market. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2011, no.1(25), pp.21-29 (in Russian).
5. Baranova I.P. *Talent management: neobkhodimost' ili vozmozhnost' sovremennogo HR-menedzhmenta* [Talent management: necessity or possibility of modern HR management. *Rol' biznesa v transformatsii rossiiskogo obshchestva – 2013: sbornik materialov Vos'mogo mezhdunarodnogo nauchnogo kongressa* [The role of Business in the Transformation of Russian Society – 2013: Collection of materials of the Eighth International Scientific Congress]. Moscow, *Ekonom-inform* Publ., 2013, pp.513-514.
6. Demidova N. E., Shershova E. V. Analysis of small and medium businesses in Russia: problems and prospects for developme. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, 2020, no.12-2, pp.284-290 (in Russian). DOI: 10.17513/vaael.1508.
7. Zakharova N. V., Labudin A. V. Small and medium entrepreneurship in European countries: main tendencies of the development. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie*=Administrative Consulting, 2017, no.12(108), pp.64-77 (in Russian). DOI: 10.22394/1726-1139-2017-12-64-7.
8. Rubin Yu. B. *Konkurentsia. Obuchenie predprinimatel'stvu. Sistema biznesa: monografiya* [Competition. Entrepreneurship training. Business system: monograph]. Moscow, Synergy University, 2018, 872 p.
9. Slutsky E. L. *Razvitie malogo predprinimatel'stva v Rossiiskoi ekonomike* [Development of small entrepreneurship in the Russian economy]. Moscow, *Finansy i statistika* Publ., 2000, 140 p.
10. Yakhontova E. S. Remote work: success factors and potential. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*=International Journal of Management Theory and Practice, 2021, no.2, pp.172-189 (in Russian). DOI: 10.46486/0234-4505-2021-2-172-189.

About the author

Ashot R. Alaverdov, ORCID 0000-0002-1769-3128, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Human Resource Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, AAlaverdov@synergy.ru

Received 27.02.2023, reviewed 16.03.2023, accepted 10.04.2023