

УДК 338.01

DOI:10.24412/2782-4845-2024-12-39-50

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ АРХИТЕКТУРОЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ В РОССИИ****И.В. Измалкова**, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия**Г.И. Поленикова**, Липецкий институт кооперации (филиал) АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права», Липецк, Россия

*Аннотация.* Период 2020-х гг. для субъектов малого бизнеса российской экономики оказался непростым и сложным, так как за несколько лет произошли два шоковых события, повлекшие за собой формирование кризисных условий ведения бизнеса. Современные реалии связаны с санкционным давлением, результатом чего является ухудшение стабильной экономической конъюнктуры рынков, увеличение экономических и финансовых рисков, появление угроз во внешнеэкономической и логистической деятельности. В данной статье проанализирована сложившаяся (изменившаяся) конъюнктура для сегмента малого предпринимательства в экономике России. Определены изменения, которые произошли за период 2020-х гг., и выявлено, как их появление влияет на возможности ведения бизнеса. Раскрыты современные подходы к управлению архитектурой малого бизнеса. Актуальность исследования обусловлена кризисными условиями, которые вызваны экономической неопределенностью в России. Этот этап связан с трансформацией системы управления малым бизнесом, где геополитическая неустойчивость и санкционные противостояния приводят к временным трудностям функционирования субъектов малого бизнеса. В процессе исследования использовались научные материалы авторов, а также статистическая информация, публикуемая на официальных сайтах Росстат и Банк России. В результате выявлено, что происходящие события в период 2020-х гг. имели серьезное влияние на формирование экономических условий ведения бизнеса субъектами малого предпринимательства России. В 2024 г. актуальными остаются негативные факторы и проблемы, связанные с последствиями международных антироссийских санкций. Однако главным барьером для развития и повышения конкурентоспособности малых предприятий выступает дефицит финансирования. Ввиду повышения процентной ставки Банком России происходит удорожание коммерческих кредитов, следовательно, снижается кредитоспособность и финансовая устойчивость небольших фирм, что требует разработки конкретных мероприятий, направленных на обеспечение финансовой безопасности бизнеса.

**Ключевые слова:** управление архитектурой малого бизнеса, экономическая неопределенность, условия санкций, антикризисное управление

**Для цитирования:** Измалкова И.В., Поленикова Г.И. Современные подходы к управлению архитектурой малого бизнеса в условиях экономической неопределенности в России // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2024. №4(12). С.39-50. DOI:10.24412/2782-4845-2024-12-39-50

## MODERN APPROACHES TO SMALL BUSINESS ARCHITECTURE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ECONOMIC UNCERTAINTY IN RUSSIA

**I.V. Izmalkova**, Lipetsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

**G.I. Polennikova**, Lipetsk Institute of Cooperation (branch) ANO HE "Belgorod University of Cooperation, Economics and Law", Lipetsk, Russia

***Abstract.** The period of the 2020s turned out to be difficult and difficult for small businesses in the Russian economy, as two shock events occurred in a few years, which led to the formation of crisis business conditions. Modern realities are associated with sanctions pressure, which results in a deterioration of stable economic market conditions, an increase in economic and financial risks, and the emergence of threats in foreign economic and logistics activities. This article analyzes the current (changed) market conditions for the small business segment in the Russian economy. The changes that have occurred over the period of the 2020s have been identified and how their appearance affects business opportunities has been revealed. Modern approaches to small business architecture management are revealed. The relevance of the study is due to the crisis conditions caused by economic uncertainty in Russia. This stage is associated with the transformation of the small business management system, where geopolitical instability and sanctions confrontations lead to temporary difficulties in the functioning of small businesses. The research used the authors' scientific materials, as well as statistical information published on the official websites of Rosstat and the Bank of Russia. As a result, it was revealed that the events taking place in the period of the 2020s had a serious impact on the formation of economic conditions for doing business by small business entities in Russia. In 2024, negative factors and problems related to the consequences of international anti-Russian sanctions remain relevant. However, the main barrier to the development and competitiveness of small enterprises is the lack of financing. Due to the increase in the interest rate by the Bank of Russia, commercial loans are becoming more expensive, therefore, the creditworthiness and financial stability of small firms are decreasing, which requires the development of specific measures aimed at ensuring the financial security of the business.*

**Keywords:** small business architecture management, economic uncertainty, sanctions conditions, crisis management

### **Введение**

Роль и значимость создания условий, стимулирующих развитие малого бизнеса в экономике России, заключается в том, что небольшие предприятия формируют фундамент для обеспечения национальной экономической и финансовой безопасности. Происходит рост конкуренции, появляются дополнительные источники поступления налоговых доходов в бюджеты, стимулируется экономический рост и занятость населения. Для того, чтобы малые предприятия могли развиваться, необходимо решение их актуальных проблем. Важную роль при этом играет инвестиционный климат внутри страны, а также доступность финансовых продуктов и банковских займов для финансирования предпринимательской деятельности.

Для функционирования каждой национальной и региональной экономической системы важную роль играет степень развития субъектов малого предпринимательства. Благодаря небольшим предприятиям формируются положительные социальные и экономические процессы, способствующие росту здоровой конкуренции, расширению предложения продукции, удовлетворения потребностей населения, стимулированию роста налоговых доходов и созданию новых рабочих мест [3].

Если говорить о практике России, то малый бизнес занимает не существенную долю при формировании ВВП и занятости на рынке труда, как это можно видеть у стран с развитой рыночной моделью экономики. К тому же в 2024 г. произошли негативные события, повлекшие за собою ухудшение фундаментального фона для предпринимательской деятельности. Никуда не уходят проблемы, связанные с высоким уровнем административного давления, сохранением бюрократии и коррупционных преступлений в общественном секторе. При этом с 2022 г. приняты масштабные международные антироссийские санкции, из-за которых условия экономической среды еще значительно ухудшились.

Известно, что крупные компании обладают необходимыми резервами, которые позволяют им оставаться конкурентоспособными. Субъекты малого бизнеса такими конкурентными преимуществами не обладают, из-за чего формирование новых проблем и угроз приводит к еще большему снижению доли небольших фирм при формировании ВВП и рынка труда в российской экономике [4]. Однако данных мероприятий будет недостаточно, поскольку конкурентная выживаемость малых предприятий зависит, в первую очередь, от системы менеджмента, где важно применять новые решения и изменения, направленные на адаптацию ведения бизнеса в современных кризисных условиях.

### ***Основная часть***

Российская экономика представляет собой национальную экономическую систему, в которой значительную долю занимает государственный сектор, в большей степени в системообразующих отраслях, таких как нефтегазовая промышленность, теплоэнергетический комплекс и др. Из-за этого создаются барьеры в развитии конкурентной политики, которая долгий период времени формировала свои устойчивые основы становления [17].

Сегодня показатели развития малых предприятий демонстрируют, что конкурентная политика улучшилась, однако именно крупные государственные компании являются главными источниками налоговых доходов в бюджеты и валового внутреннего продукта России.

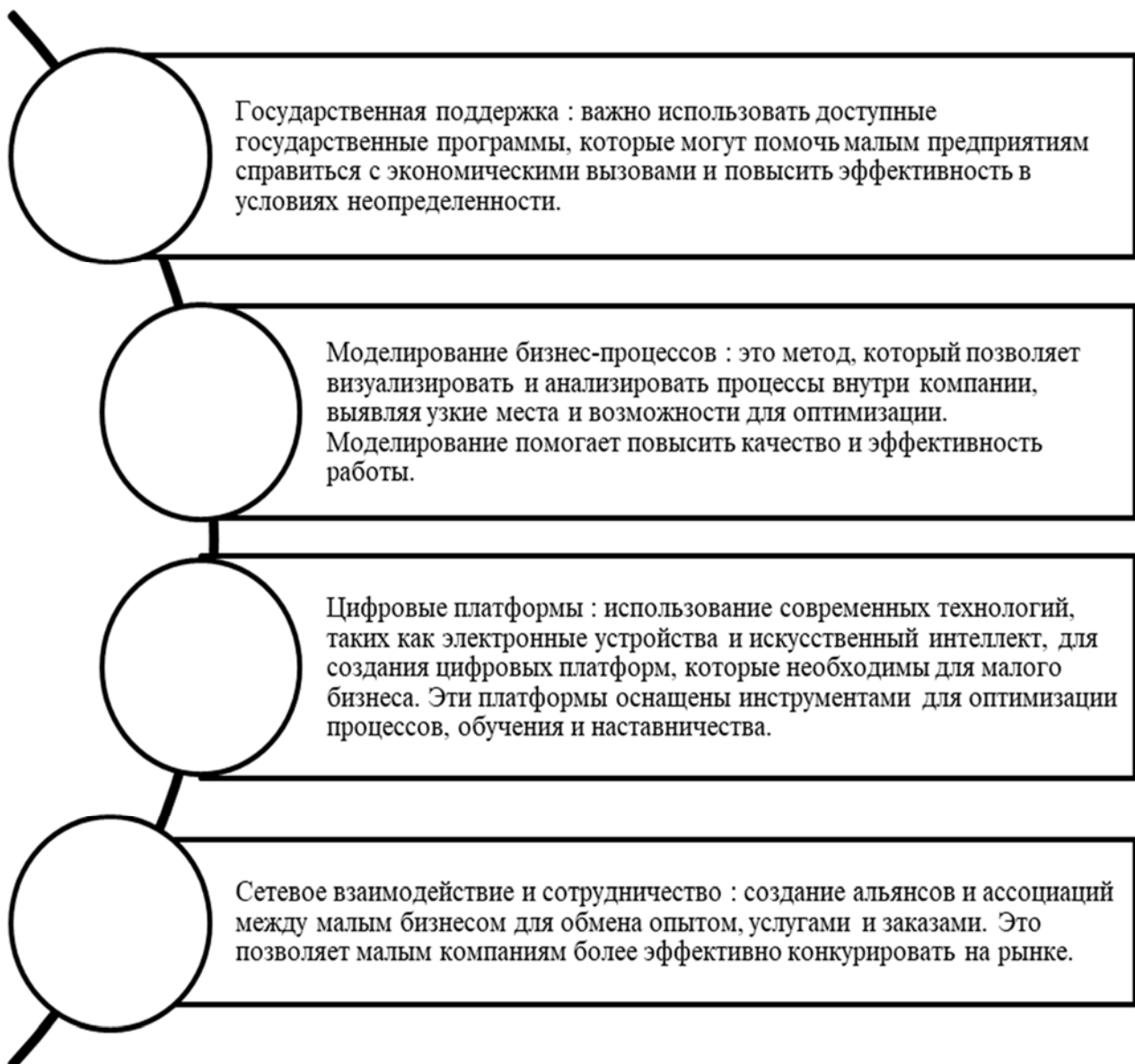
В целом, можно выявить следующие положительные процессы, которые происходят в экономике России благодаря развитию малого предпринимательства [1]:

- увеличивается объем поступления налоговых доходов, сборов и социальных взносов в бюджеты и внебюджетные фонды;

- регионы и муниципальные образования, где стремительно развит малый бизнес, привлекают частных инвесторов с других территорий;
- создаются новые рабочие места для занятости экономически активного населения;
- формируются условия экономического роста.

Структурированная модель, которая определяет экономический рост, процессы и технологии менеджмента в бизнесе, является бизнес-архитектурой, с помощью которой можно определять цели и управлять информационными ресурсами, что позволяет в том числе и малому бизнесу адаптироваться к изменениям на рынке.

Современные подходы к управлению архитектурой малого бизнеса в условиях экономической неопределенности включают в себя следующие важные аспекты, представленные на рисунке 1.

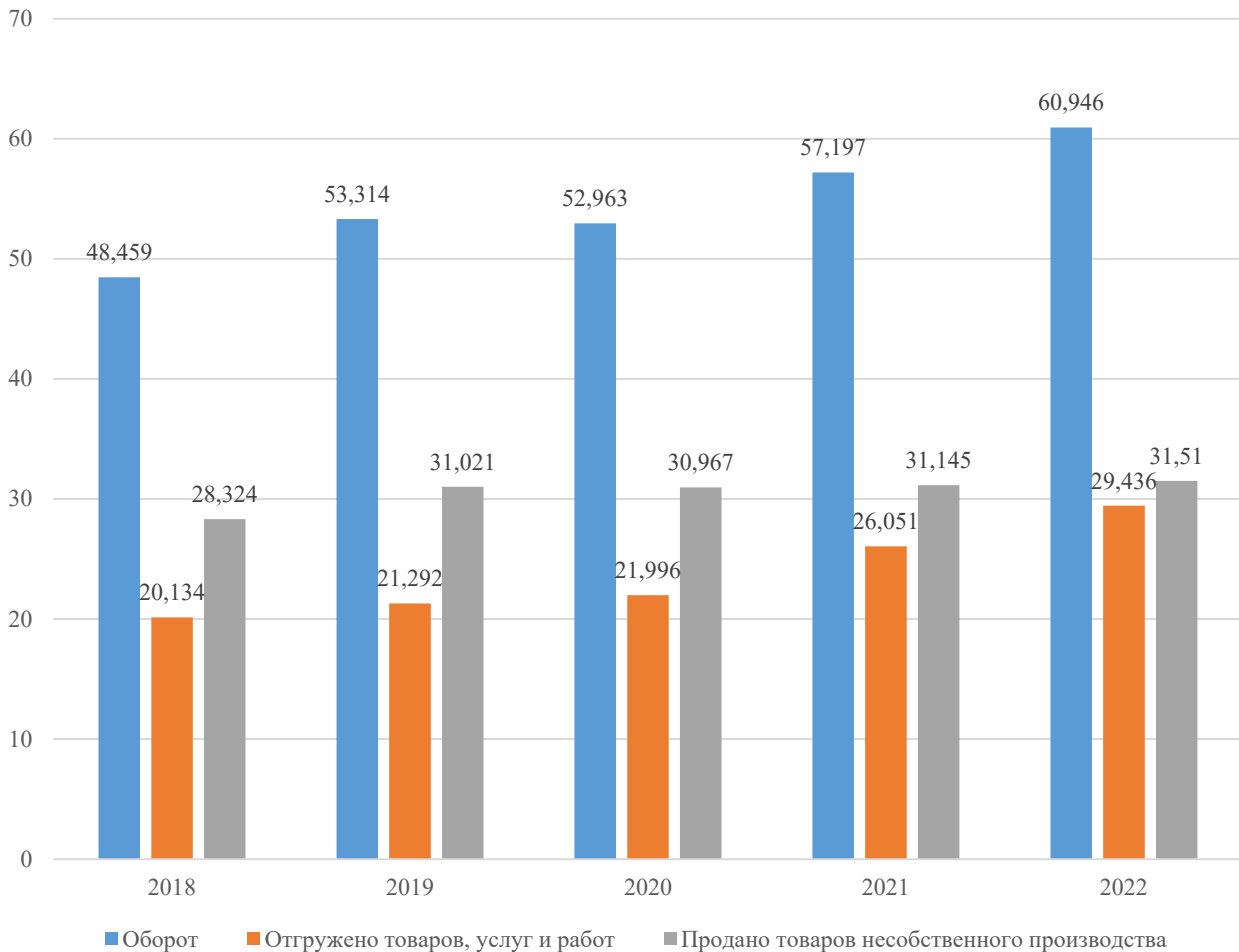


**Рис. 1. Подходы к управлению архитектурой малого бизнеса\***

*\*составлено авторами*

Данные подходы помогают малому бизнесу не только функционировать, но и добиться дальнейшего роста в сложных экономических условиях.

Для того, чтобы провести оценку развития малого бизнеса в современных условиях экономической неопределенности в России, предлагаем обратиться к официальным данным, представленными Росстатом [19]. Для этого возьмем статистическую информацию из рис. 1, где изображена динамика ключевых показателей развития малого предпринимательства за период 2018-2022 гг.



**Рис. 1. Динамика показателей экономической деятельности малого бизнеса в России, в трлн руб.\***

\*составлено авторами по данным [2]

Начиная с февраля 2022 г. правительства многих стран принимают новые пакеты санкций против экономики России. В основном эти санкции связаны с финансовыми ограничениями, запретом проведения платежей, финансово-расчетных операций, участия иностранных банков в международных транзакциях российских экспортеров и импортеров. Обозначенные действия приводят к увеличению политических рисков России, связанных с геополитической нестабильностью и санкционными войнами [5; 6; 7].

Как уже было отмечено, в тех условиях, когда санкционные ограничения направлены, в первую очередь, на крупнейшие компании-экспортеры и импортеры России, основной удар на себе испытывают именно небольшие

организации. Корпоративные структуры бизнеса российской экономики обладают административными и финансовыми ресурсами, позволяющими минимизировать юридические и экономические риски, которые появились в связи с принятием международных санкций. У малых предприятий данной привилегии нет [16].

Новые вызовы и кризисные явления, с которыми столкнулись малые предприятия вследствие международных антироссийских санкций, можно обобщить и сгруппировать в следующие категории:

- снижение спроса, рентабельности и финансовой устойчивости бизнеса;
- нехватка оборотных и инвестиционных средств;
- рекордно высокая волатильность валютных курсов;
- нарушение транспортных и логистических цепочек;
- сложности с осуществлением транзакций в иностранной валюте, изменение механизмов расчета с иностранными поставщиками;
- запрет на экспорт товаров и категорий товаров в РФ со стороны западных стран импортеров;
- подорожание и дефицит материалов, комплектующих и сырья;
- изменение структуры спроса и потеря существенной доли клиентов.

Главной проблемой для ведения малого бизнеса в период санкций является удорожание заемного капитала.

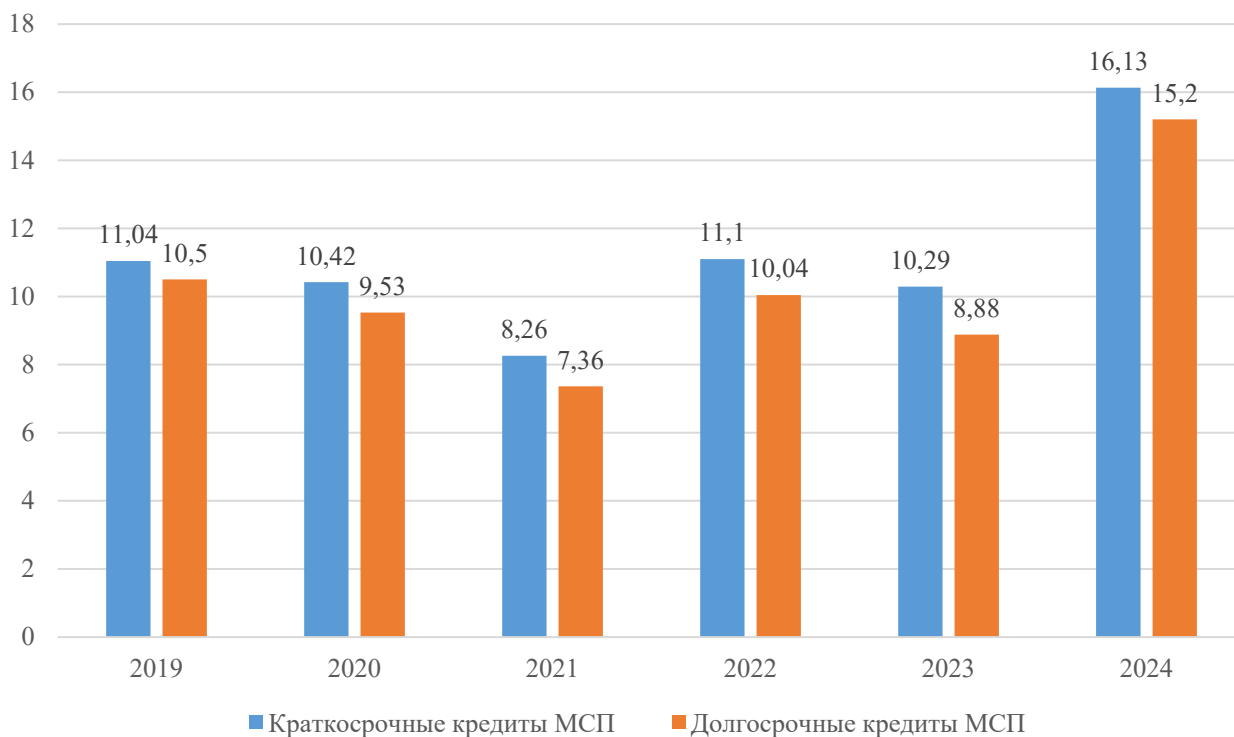
Рост процентных ставок обусловлен изменением вектора денежно-кредитной политики Банком России, который проводит ужесточение монетарной базы, повышая ключевую ставку рефинансирования [13].

Среди основных причин такой политики Центрального банка – высокие инфляционные риски и необходимость обеспечения стабильности на внутреннем валютном рынке.

На рис. 2 изображена динамика изменения процентных ставок для субъектов малого бизнеса [20]. Так, с 2019 по 2024 гг. процентные ставки по краткосрочным кредитам субъектам малого бизнеса увеличились с 11,04% до 16,13%; по долгосрочным кредитам – с 10,5% до 15,2%.

Данный рост обусловлен ужесточением денежно-кредитной политики Банка России.

При этом 25 октября 2024 г. было принято новое решение по повышению ключевой ставки Центральным банком сразу на 200 базисных пунктов – до 21%. Из-за этого произошло очередное рекордное увеличение процентных ставок и на рынке кредитования. Как итог, эксперты предполагают, что из-за таких мер Банка России произойдет снижение доступности банковских кредитов для субъектов малого бизнеса. Однако важно отметить, что подобные меры в рамках денежно-кредитной политики России происходят в целях поддержания стабильности российской экономики и финансового сектора [14]. Благодаря этому обеспечивается рост покупательского спроса населения, являющегося основным источником доходов от продаж товаров и услуг, субъектами малого предпринимательства.



**Рис. 2. Динамика процентных ставок на кредиты малому бизнесу, в %\***

\*составлено авторами по данным [9]

Антикризисные меры управления ведением бизнеса в современных кризисных условиях отражают необходимость развития механизма привлечения внешнего финансирования и управления ликвидностью, адекватной оценки экономических рисков и разработки мер по их нивелированию, оперативной корректировке бизнес-модели и операционной модели деятельности и т.д. Вдобавок для совершенствования управленческой практики на малых предприятиях необходимо развитие профессиональных и уникальных компетенций менеджеров. Важно проводить их подготовку к оперативному реагированию на вызовы и риски [11].

Таким образом, антикризисная политика в управлении бизнесом является основой для функционирования современных российских компаний, поскольку необходимо иметь средства и ресурсы, позволяющие адаптироваться к быстрому изменению внешних условий бизнес-среды. Благодаря антикризисному управлению предприятие, при правильном и своевременном принятии решений и должном отношении к работе в период кризиса, может вернуться в докризисное состояние [12].

В условиях кризиса санкций, когда время является критически важным ресурсом для обеспечения экономической и финансовой безопасности предприятий, промедление или неправильное решение может привести к серьезным последствиям для организации [10]. Поэтому руководство компании должно быть готово к принятию решений быстро и эффективно, опираясь на анализ данных и экспертные оценки о состоянии рынка.

В целях обеспечения экономической и финансовой безопасности функционирования субъектов малого бизнеса на рынке в условиях кризиса менеджменту компании необходимы следующие управленческие практики:

- проведение анализа больших данных с использованием цифровых технологий, чтобы повысить эффективность и точность прогнозирования;
- разработка гибкой финансовой модели и принятие решений по корректировке бизнес-модели;
- развитие риск-ориентированного подхода к управлению, чтобы гибко подстраиваться под новые внешние факторы и работать над нивелированием выявленных рисков.

Важнейшее место в организации управления малым бизнесом в условиях экономической неопределенности занимает обеспечение его финансовой безопасности.

Например, направлением стратегического управления финансами является работа российских малых предприятий с дебиторской задолженностью. Происходит принятие решений, нацеленных на совершенствование работы с дебиторской задолженностью, чтобы увеличить скорость оборачиваемости оборотных средств. Для этого необходимы:

- контроль состояния дебиторской задолженности, ее динамики и причин возникновения;
- постоянный мониторинг и оценка соблюдения кредитной политики компании;
- формирование по сомнительным дебиторским задолженностям организации резервного капитала и фонда;
- применение в практике современных форм рефинансирования дебиторской задолженности и страхования по ней кредитных рисков.

Также рекомендуется формирование системы обеспечения финансовой безопасности предприятия, которая начинается с анализа факторов внутренней и внешней среды. Сама система финансовой безопасности малого предприятия зависит от действий и решений 4-х субъектов: финансового менеджмента, специалистов финансовой службы, финансового департамента и бухгалтерии, внешних субъектов управления [15].

Их действия направлены на два направления: реализацию этапов алгоритма управления финансовой безопасностью и на использование методов управления финансовыми рисками.

Результатом выступает совершенствование финансового управления и повышение финансовой устойчивости малого предприятия. На рис. 3 представлен механизм по обеспечению финансовой безопасности организации.

В итоге система обеспечения финансовой безопасности предприятия связана с развитием системы управления финансовой устойчивостью. Важно применять методы и инструменты, которые позволяют управлять финансовыми рисками, минимизировать их, обеспечивать платежеспособность и кредитоспособность организации. Роль финансовой безопасности в управлении



малым бизнесом заключается в том, что происходит упорядочение в финансах, что позволяет выполнять свои обязательства перед контрагентами, партнерами и поставщиками.



**Рис. 3. Система обеспечения финансовой безопасности предприятия\***

*\*составлено авторами*

### **Заключение**

Таким образом, происходящие события в периоде 2020-х гг. имели серьезное влияние на формирование экономических условий ведения бизнеса субъектами малого бизнеса России. В 2024 г. актуальным остаются негативные факторы и проблемы, связанные с последствиями международных антироссийских санкций. Главным барьером ведения бизнеса остается дефицит внешнего финансирования. Основным источником поступления денежных средств являются коммерческие кредиты банков. Однако процентные ставки на финансирование повышаются. Соответственно, кредиторская задолженность увеличивается, а сами кредиты становятся доступными меньшему числу фирм.

В эти условиях менеджменту небольших фирм необходимо проводить меры по адаптации управленческой практики с применением методов архитектурного антикризисного управления, где компетентность и профессионализм руководителей определяется скоростью принятия решений, оперативностью реагирования на угрозы и вызовы. Также можно использовать упреждающие стратегии, которые имеют высокую эффективность. Их главной целью является предотвращение серьезных проблем, организационного кризиса и ухудшения финансовой устойчивости предприятия. Важно также проводить работу со стейкхолдерами, учитывать возможности во внешней среде, и формировать успешную стратегию управления организаций в конкурентной борьбе.

### **Список использованных источников:**

1. Абултайрова Д.Р., Савельева Е.В. Налогообложение малого бизнеса в России: проблемы, специфика и приоритеты развития // Флагман науки. 2023. № 3 (3). С. 525-532.
2. Белоумцева А.А., Даниловских Т.Е. Финансовая безопасность: сущность и место в системе экономической безопасности предприятия // Фундаментальные исследования. 2022. № 7. С. 20-24.
3. Жабин А.П. Изменения в менеджменте и предпринимательстве в условиях коронавирусной пандемии и в постковидную эпоху // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2021. № 1-1. С. 178-181.
4. Галанцева И. В. Управление институтом малого и среднего бизнеса на региональном уровне в условиях неопределенности // Теория и практика современной науки. 2016. №2 (8).
5. Измалкова И.В., Поленикова Г.И., Татаренко Л.Ю. Цифровизация процессов учета в контексте развития экономики в современных условиях: проблемы и влияние на бизнес-процессы // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 6-1. С. 47-54.
6. Ицкина Н.И. Антикризисное управление как метод борьбы с кризисом // Экономические исследования и разработки. 2023. № 1. С. 224-229.
7. Лебедев А.С. Антироссийские санкции в глобальной экономической войне // Вестник МГИМО-Университета. 2022. Т. 15. № 6. С. 26-35.

8. Мугаева Е.В. Антироссийские санкции и их влияние на экономику страны // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 7 (89). С. 150-152.
9. Молчанова С.М. Методы антикризисного управления компании // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 3. № 4 (136). С. 37-43.
10. Никулин К.Э., Першин А.С., Коробкова Ю.Ю. Современные методы антикризисного регулирования и управления предприятиями в условиях санкций // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 105-5. С. 52-55.
11. Орлов С.Н., Луговой И.Н. Межрегиональная оценка моделей адаптации предпринимательства в условиях динамичных изменений // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2021. №4.
12. Плотникова Е.В., Лазько Л.В., Кулик А.В. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в условиях ужесточения санкций // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 43 (5). С. 230-235.
13. Рахманова М. С. Проблемы развития малого и среднего предпринимательства в российской федерации // Территория новых возможностей. 2021. №3.
14. Степанчук А.А., Бутова Е.В. Методы экспресс-оценки проектов создания бизнеса субъектами малого и среднего предпринимательства // *π-Economy*. 2022. №1.
15. Галыпина М.А. Социально-экономические аспекты развития малого предпринимательства в российской Федерации // *Universum: экономика и юриспруденция*. 2018. №12 (57).
16. Фархутдинов Т.И. Практическая роль малого и среднего бизнеса при формировании экономики России: проблемы и тенденции // Матрица научного познания. 2021. № 7-1. С. 65-69.
17. Чеканова И.Ю. Малое и среднее предпринимательство России: направления развития и сдерживающие барьеры // Стратегии бизнеса. 2019. №8 (64).
18. Устойчивое развитие России в условиях глобальных изменений / М. Ю. Евсин, И. В. Измалкова, Т. Ю. Исмаилова [и др.]. – Тамбов : Издательский дом "Державинский", 2023. – 106 с. – ISBN 978-5-00078-704-5. – EDN AIWGAL.
19. Шевцова Е.С. Антироссийские санкции: причины и последствия // Научные Записки ОрелГИЭТ. 2022. № 1 (41). С. 33-37.
20. Институциональные преобразования в экономике // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/instituteconomics> (дата обращения: 10.11.2024).
21. Процентные ставки по кредитным и депозитным операциям кредитных организаций в рублях. Банк России. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/int\\_rat/0324/](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/int_rat/0324/) (дата обращения: 10.11.2024).

**Сведения об авторах / Information about the authors:**

**Измалкова Ирина Валерьевна** – доцент кафедры «Учет и информационные технологии в бизнесе» Липецкого филиала ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ». E-mail: IVIzmalkova@fa.ru / **Izmalkova Irina Valerievna** - Associate Professor of the Department of «Accounting and Information Technology in Business» of the Lipetsk branch of Financial University under the Government of the Russian Federation. E-mail: IVIzmalkova@fa.ru  
SPIN РИНЦ: 5501-6010

**Поленикова Галина Игоревна** – старший преподаватель кафедры «Экономика и гуманитарно-социальные дисциплины» Липецкого института кооперации (филиал) Автономной некоммерческой организации высшего образования «Белгородский университет кооперации, экономики и права», E-mail: galpol80@list.ru / **Polennikova Galina Igorevna** – Senior Lecturer, Department of Economics and Humanitarian and Social Disciplines, Lipetsk Institute of Cooperation (branch) of the Autonomous Non-Profit Organization of Higher Education "Belgorod University of Cooperation, Economics and Law," E-mail: galpol80@list.ru  
SPIN РИНЦ 5979-1483

**Сведения о вкладе каждого автора / Information about the contribution of each author**

**Измалкова И.В.** – формулирование основной концепции исследования, постановка научной проблемы статьи и определение основных направлений ее решения, создание проекта исследовательской модели.

**Поленикова Г.И.** - проведение критического анализа материалов и формирование выводов, оформление таблиц и диаграмм с результатами исследования, участие в обсуждении материалов статьи.

**Izmalkova I.V.** - formulation of the basic research concept, formulation of scientific problems of the article and determining the main directions for its solution, creating a draft research model.

**Polennikova G.I.** - critical analysis of the materials and formation of conclusions, design of tables and diagrams with the results of the study, participation in the discussion of the materials of the article.

Дата поступления статьи: 10.11.2024

Принято решение о публикации: 10.12.2024

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.