

УДК 330.46:331.104:334.7  
DOI 10.17513/fr.43960

## УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**Мамонкина Е.В. ORCID ID 0009-0003-0133-896X,  
Исаева О.О. ORCID ID 0009-0001-9212-3686, Исоков А.А.**

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Мордовский государственный университет  
имени Н.П. Огарёва», Саранск, Российская Федерация, e-mail: e.mamonkina@yandex.ru*

Управление трудовыми отношениями на малых предприятиях является важнейшим фактором повышения эффективности их деятельности, особенно в условиях ограниченных ресурсов и высокой конкуренции. Целью исследования стал анализ особенностей управления трудовыми отношениями в малом бизнесе, выявление типичных проблем и определение направлений их решения. В работе использованы методы анализа научной литературы, а также эмпирические данные, полученные на основе изучения внутренних документов и анкетирования сотрудников трех малых предприятий Республики Мордовия. В ходе исследования были определены ключевые показатели эффективности управления персоналом, такие как текучесть кадров, удовлетворенность и вовлеченность сотрудников, производительность труда, количество трудовых конфликтов и затраты на подбор персонала. Проведен сравнительный анализ инструментов управления трудовыми отношениями, применяемых на предприятиях, и их влияния на результаты деятельности. Установлено, что использование широкого спектра современных управленческих инструментов способствует снижению текучести кадров, повышению удовлетворенности и вовлеченности персонала, а также росту производительности. В заключение подчеркивается, что трудовые отношения в малом бизнесе отличаются гибкостью, но сопровождаются специфическими рисками, требующими особого внимания со стороны руководства для обеспечения устойчивого развития предприятия.

**Ключевые слова:** трудовые отношения, управление трудовыми отношениями, малое предприятие, управление персоналом

## MANAGING LABOR RELATIONS IN SMALL ENTERPRISES

**Mamonkina E.V. ORCID ID 0009-0003-0133-896X,  
Isaeva O.O. ORCID ID 0009-0001-9212-3686, Isokov A.A.**

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
“National Research Mordovian State University named after N.P. Ogarev”,  
Saransk, Russian Federation, e-mail: e.mamonkina@yandex.ru*

Labor relations management in small businesses is a crucial factor in improving their performance, especially in conditions of limited resources and high competition. The aim of this study was to analyze the specifics of labor relations management in small businesses, identify common problems, and identify solutions. This research utilized literature review methods, as well as empirical data obtained from a study of internal documents and employee surveys at three small businesses in the Mordovia Republic. The study identified key HR performance indicators, such as turnover, employee satisfaction and engagement, productivity, the number of labor disputes, and recruitment costs. A comparative analysis of labor relations management tools used at these businesses and their impact on performance was conducted. It was found that the use of a wide range of modern management tools helps reduce turnover, increase employee satisfaction and engagement, and boost productivity. In conclusion, it is emphasized that labor relations in small businesses are flexible, but are accompanied by specific risks that require special attention from management to ensure the sustainable development of the enterprise.

**Keywords:** labor relations, labor relations management, small enterprise, personnel management

### Введение

Управление трудовыми отношениями является ключевым фактором обеспечения эффективного функционирования любого предприятия, включая субъекты малого бизнеса. В условиях ограниченности трудовых ресурсов, высокой конкуренции и необходимости оперативного реагирования на изменения внешней среды управленческие задачи в малых организациях приобретают особую значимость. Трудовые отношения на малом предприятии охватывают не только

ко вопросы найма, оплаты труда и увольнения персонала, но также включают аспекты мотивации, адаптации, внутренней коммуникации и соблюдения трудового законодательства. Учитывая специфику малого бизнеса, руководители должны обладать высоким уровнем профессиональной компетентности в сфере управления трудовыми отношениями.

Специфика управления трудовыми отношениями в малых предприятиях заключается в более тесном и зачастую нефор-

мальном взаимодействии между руководством и сотрудниками. С одной стороны, это способствует формированию лояльности и вовлеченности персонала, с другой – может приводить к рискам субъективности при принятии управленческих решений. В условиях ограниченных кадровых и финансовых ресурсов особое значение приобретает разработка эффективных, гибких и правомерных механизмов управления персоналом, способствующих как стабильности коллектива, так и повышению общей результативности бизнеса.

Теоретической базой исследования выступили работы отечественных ученых в области экономики, социологии, прав и др. Анализ научной литературы позволил выявить основные подходы к сущности трудовых отношений.

1. Формационный подход, основан на марксистской теории. Трудовые отношения рассматриваются как отношения между работниками и собственниками средств производства, акцент на конфликте интересов, роли профсоюзов, государства и исторической специфике [1, с. 94].

2. Цивилизационный подход. Главную роль играет национальная культура, система ценностей и трудовые традиции общества. Особенности цивилизации определяют специфику трудовых отношений, формируют стереотипы поведения в трудовой сфере [2; 3, с. 51].

3. Социокультурный подход связан с цивилизационным, но акцентирует внимание на культуре как совокупности религии, традиций, норм и ценностей, влияющих на отношение к труду и поведение работников [4].

4. Институциональный подход. В центре внимания – институты (правила, нормы, механизмы), регулирующие трудовые отношения: собственность на труд, зарплата, охрана труда, социальное партнерство, мобильность, защита прав и др. [5, с. 82; 6].

5. При системном подходе трудовые отношения рассматриваются как целостная система, включающая различные элементы (субъекты, нормы, идеологии), взаимодействующие для поддержания стабильности общества [7; 8].

Соглашаясь с мнением И.В. Сухинина, считаем, что трудовые отношения трактуются, во-первых, как объективные взаимозависимости и взаимодействия субъектов в процессе труда; во-вторых, как отношения по регулированию условий труда, определяющие качество трудовой жизни; в-третьих, как конкретные правоотношения, основанные на соглашении между отдельными экономическими агентами (работодателями и работниками) [9].

Отношения, которые возникают на предприятиях и в организациях между наемными работниками и работодателем (администрацией, которая его представляет), включая отношения по поводу найма, вознаграждения за труд, его условий, форм и методов разрешения трудовых конфликтов, в литературе нередко именуются индустриальными трудовыми отношениями [10].

Официальное толкование трудовых отношений закреплено в ТК РФ – это отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы) в интересах, под управлением и контролем работодателя, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда<sup>1</sup>.

Несмотря на обширность работ, посвященных вопросам управления трудовыми отношениями, отсутствуют исследования экономической связи эффективности управления с особенностями и инструментами, присущими малым предприятиям, что обуславливает возрастающее внимание к данной сфере.

**Цель исследования** – анализ особенностей управления трудовыми отношениями на малых предприятиях, выявление типичных проблем и формулирование возможных направлений их решения.

### Материалы и методы исследования

В рамках данного исследования фокус авторов направлен на оценку трудовых отношений на предприятиях малого бизнеса. Критерии отнесения к малым предприятиям включают показатели по годовому доходу (не более 800 млн руб.), среднесписочной численности сотрудников (16–100 чел.) и структуре уставного капитала (доля РФ, субъекта РФ, муниципалитета, общественных организаций и фондов не более 25 %, доля других юридических лиц – не более 49%) [11; 12].

Анализ проводился на базе трех малых предприятий, функционирующих в Республике Мордовия, условно обозначенных в исследовании А, Б и В, действующих на рынке более 5 лет, с одинаковым основным ОКВЭД, отклонения по показателям

<sup>1</sup> «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 29 сентября 2025 г.) [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) 823fdde09a529d3735916aa9fc1fe8d29ee04afb/ (дата обращения: 15.11.2025).

годовой прибыли не превысили 10%, вариации по среднегодовой численности работников – 12 чел.

Для определения текучести кадров, стабильности коллектива, количества трудовых конфликтов и дисциплинарных нарушений проведен анализ внутренних документов предприятий: приказы, табели учета рабочего времени, журналы регистрации дисциплинарных взысканий, обращения в комиссию по трудовым спорам, формы статистической отчетности по кадрам (Т-2, Т-13 и др.). Уровень удовлетворенности и вовлеченности персонала оценивался с помощью анонимных анкет и опросов, включающих шкальные вопросы (опросник Г. Минцберга [13], методика Gallup Q12 [14]). Затраты на подбор и обучение персонала определялись по бухгалтерским данным: расходы на рекламу вакансий, оплату услуг рекрутинговых агентств, проведение обучающих мероприятий и курсов. Для выявления числа трудовых конфликтов и жалоб анализировались внутренние обращения сотрудников, протоколы собраний, информация от сотрудников отдела кадров.

### Результаты исследования и их обсуждение

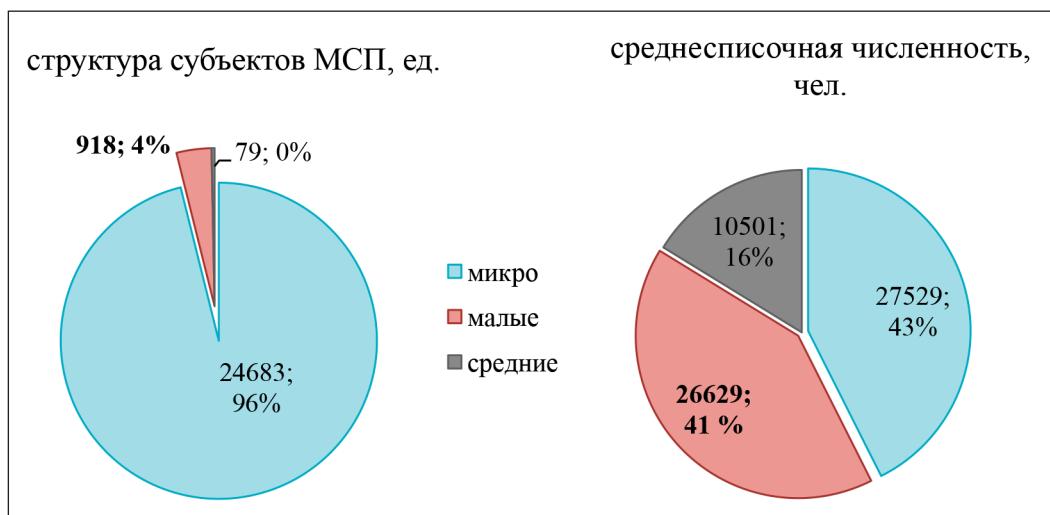
В условиях современной экономики малые предприятия играют важную роль в обеспечении занятости, развитии инноваций и формировании конкурентной среды. Успешно реализуется Федеральный проект развития малого и среднего предпринимательства (МСП), который помогает бизнесу от зарождения идеи до расширения производства и выхода на новые рынки. Динамика субъектов МСП в РФ представлена в табл. 1.

За последние 5 лет в России наблюдался период «охлаждения» в деятельности МСП, связанный с пандемией, однако в последние годы заметен рост числа субъектов МСП и малого бизнеса в том числе, что связано с восстановлением потребительского спроса, мерами по обелению бизнеса, программами поддержки предпринимателей, введением самозанятости и др. В 2025 г. наблюдаются рекордные значения, как по числу субъектов МСП, так и по выпуску продукции. Доля малых предприятий в структуре субъектов МСП составляет в 2025 г. всего 3,4%, однако на них занято почти 6 млн чел., или 39% от общего числа работников МСП.

Самыми популярными ОКВЭД среди малых предприятий РФ на начало 2025 г. являлись: строительство жилых и нежилых зданий – 20%; деятельность охранных служб; торговля оптовая неспециализированная; деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов – по 13%; управление эксплуатацией жилого фонда за вознаграждение или на договорной основе – 8%.

На начало 2025 г. в Республике Мордовия зарегистрировано 25 680 субъектов МСП, из них 24 683 (96%) – микропредприятия, 918 (4%) – малые, 79 (1%) – средние. Примечательно, что в микропредприятиях трудится 43% работников, малых – 41%, средних – 16% (рисунок).

Особенности ведения малого бизнеса, обусловленные масштабом, структурой и ресурсами предприятий, находят отражение и в специфике трудовых отношений. Для анализа эффективности управления авторы оценили предприятия по девяти показателям, что отражено в табл. 2.



*Структура субъектов МСП и работников по Республике Мордовия на начало 2025 г.  
Примечание: составлен авторами на основе источника [15]*

**Таблица 1**

Динамика показателей развития МСП в РФ за 2020–2025 гг.

Показатель	10 янв. 2020 г.	10 янв. 2021 г.	10 янв. 2022 г.	10 янв. 2023 г.	10 янв. 2024 г.	10 янв. 2025 г.	10 нояб. 2025 г.	Темп роста 2020 г. к 2025 г., %
Все малые и средние предприятия								
Количество, ед.	5 916 906	5 684 561	5 866 703	5 991 349	6 347 771	6 588 535	6 707 476	113,36
Работников, чел.	15 321 788	15 491 144	14 662 197	15 191 543	15 080 528	15 065 593	15 178 797	113,36
Продукции, ед.	6081	8160	9291	9981	10 297	10 203	10 669	175,45
В том числе малые предприятия								
Количество, ед.	224 105	216 615	212 429	212 271	214 426	226 605	234 291	104,55
Работников, чел.	6 189 172	6 143 849	5 824 977	5 950 419	5 887 185	5 942 174	5 957 774	96,26
Продукции, ед.	1094	1226	1395	1285	1334	1386	1347	123,13

Примечание: составлена авторами на основе источника [15].

**Таблица 2**

Показатели эффективности управления трудовыми отношениями на малых предприятиях

Показатель	Предприятие А	Предприятие Б	Предприятие В
Текущесть кадров (%)	8	15	5
Удовлетворенность персонала (баллы)	4,2 из 5	3,5 из 5	4,7 из 5
Производительность труда (ед./мес.)	122	101	130
Количество трудовых конфликтов (год)	1	3	0
Дисциплинарные нарушения (случаев/год)	1	2	1
Стабильность коллектива (%)	80	60	90
Затраты на подбор и обучение (тыс. руб.)	143	229	100
Вовлеченность сотрудников (баллы)	4,0 из 5	3,2 из 5	4,5 из 5
Соотношение з/п и производительности	0,78	0,90	0,71

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования

Таблица 3

Инструменты управления трудовыми отношениями  
в исследуемых малых предприятиях

Инструменты управления трудовыми отношениями	Предприятие А	Предприятие Б	Предприятие В
Демократичный стиль руководства	+	-	+
Система материальной мотивации	+	+	+
Система нематериальной мотивации	+	-	+
Корпоративная культура и командные мероприятия	+	-	+
Регулярная обратная связь и собрания	+	-	+
Программы обучения и развития персонала	+	-	+
Гибкий график работы	-	-	+
Программа адаптации новых сотрудников	-	-	+
Использование HRM-систем	-	-	+
Итого	6+	1+	9+

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

Сравнительный анализ показателей свидетельствует о существенных различиях в управлении трудовыми отношениями на предприятиях А, Б и В:

– наименьшая текучесть и наибольшая стабильность наблюдаются на предприятии В (5 и 90 % соответственно) – большинство работников остаются в компании на длительный срок, что способствует накоплению опыта, формированию сплоченной команды и снижению затрат на подбор и обучение. Такая стабильность положительно влияет на производительность и качество работы. На предприятии Б эти показатели значительно хуже (15% текучести и 60% стабильности), что указывает на проблемы в управлении персоналом;

– самые высокие оценки удовлетворенности и вовлеченности также у предприятия В (4,7 и 4,5 балла), что подтверждает положительный климат в коллективе. Сотрудники особенно довольны условиями труда, отношениями с руководством и системой мотивации. Это свидетельствует о развитой корпоративной культуре, эффективной системе поощрений и внимательном отношении к персоналу. В предприятии А в целом атмосфера благоприятная, однако возможности профессионального роста оцениваются чуть ниже. Предприятие Б отстает по всем параметрам, особенно низко оценивают возможности профессионального роста, совмещение должностей и отношения с руководством;

– наивысшая производительность отмечена на предприятии В (130 ед./мес.), что может быть связано с высокой мотивацией и низкой текучестью кадров. Предпри-

ятие Б демонстрирует наименьшую производительность (101 ед./мес.);

– минимальное количество конфликтов и нарушений зафиксировано на предприятии В, что говорит о грамотном управлении и эффективной коммуникации. На предприятии Б эти показатели максимальны (3 конфликта и 2 нарушения в год);

– самые низкие затраты на подбор и обучение персонала у предприятия В (100 тыс. руб.), что связано с низкой текучестью и высокой стабильностью коллектива. У предприятия Б эти затраты максимальны (229 тыс. руб.);

– наиболее эффективное соотношение заработной платы и производительности у предприятия В (0,7), что говорит о рациональном использовании трудовых ресурсов.

Безусловно, по результатам оценки показателей эффективности управления трудовыми отношениями лидирует предприятие В, в аутсайдерах – Б. В табл. 3 авторами предпринята попытка выявить особенности и инструменты управления трудовыми отношениями в анализируемых предприятиях, влияющих на эффективность.

Сравнение двух таблиц показывает явную взаимосвязь между количеством и качеством используемых инструментов управления трудовыми отношениями и результативностью по ключевым показателям.

Предприятие В использует практически все современные инструменты управления: демократичный стиль, нематериальную мотивацию, корпоративную культуру, обучение, гибкий график, адаптацию и HRM-системы. Оно демонстрирует лучшие показатели: минимальная текучесть кадров, вы-

сокая удовлетворенность и вовлеченность, максимальная производительность, отсутствие конфликтов и низкие затраты на подбор персонала. Предприятие А применяет часть инструментов (мотивация, корпоративная культура, обучение, обратная связь), но не использует гибкий график, адаптацию и цифровые HR-решения. Предприятие Б использует только базовые инструменты, в результате – худшие показатели: высокая текучесть, низкая удовлетворенность, больше конфликтов и нарушений, высокие затраты на подбор.

Таким образом, чем больше и разнообразнее инструменты управления трудовыми отношениями, которые применяет предприятие, тем выше его показатели эффективности. Наблюдается прямая положительная корреляция между развитостью системы управления персоналом и результатами по ключевым HR-показателям.

На основе выявленных закономерностей авторами сформулированы рекомендации по совершенствованию трудовых отношений на исследуемых малых предприятиях. В социологических опросах сотрудники предприятия А высказывали предложения внедрить гибкий график работы и разработать программу адаптации новых сотрудников для снижения текучести. Необходимо рассмотреть внедрение HRM-системы для автоматизации кадровых процессов. Предприятию Б следует перейти к более демократичному стилю руководства, наладить регулярную обратную связь; ввести нематериальные стимулы: признание, развитие, командные мероприятия; организовать обучение и развитие персонала, создать корпоративную культуру; внедрить программы адаптации и гибкий график работы для снижения текучести и повышения вовлеченности. Предприятию В рекомендуем продолжать поддерживать и развивать существующие инструменты управления; внедрять новые цифровые решения для дальнейшей оптимизации HR-процессов; регулярно проводить оценку удовлетворенности и вовлеченности, чтобы своевременно реагировать на изменения в коллективе.

### **Заключение**

Малые предприятия занимают значимое место в экономике, обеспечивая гибкость, инновационность и создание рабочих мест. Трудовые отношения в таких организациях характеризуются рядом специфических особенностей:

- неформализованный характер – часто отсутствуют четко регламентированные должностные инструкции, взаимодей-

ствие строится на доверии и личных доверенностях;

- высокая степень вовлеченности и многофункциональность сотрудников;

- близость руководства и персонала при принятии решений и разрешении конфликтов;

- гибкость условий труда (индивидуальный подход к мотивации, упрощенные процедуры оформления и увольнения);

- ограниченные ресурсы, что влияет на текучесть кадров;

- высокая зависимость от личности руководителя.

К основным проблемам трудовых отношений на малых предприятиях можно отнести: экономические (стремление работодателя к минимизации затрат зачастую приводит к интенсификации труда при недостаточных инвестициях в технологии и условия труда), организационно-правовые (социальная незащищенность работников, нарушения трудового законодательства, неразвитость профсоюзов), социально-психологические (конфликтность, неэтичное поведение работодателя).

Таким образом, трудовые отношения в малых предприятиях отличаются высокой гибкостью, но сопровождаются рядом специфических рисков и проблем, требующих особого внимания со стороны руководства организации и государства.

### **Список литературы**

1. Чилипенок Ю.Ю. Социально-трудовые отношения: теория и практика взаимодействия субъектов в сфере малого и среднего бизнеса. Нижний Новгород: ООО «Научно-исследовательский социологический центр», 2015. 363 с. ISBN 978-5-93116-174-7. EDN: UXIZPD.
2. Нехода Е.В., Роцина И.В., Пань Л. Эволюция форм совместной деятельности: от фордизма к экосистеме сотрудничества // Экономика труда. 2023. Т. 10. № 9. С. 1331–1352. DOI: 10.18334/et.10.9.118984. EDN: PQAVWA.
3. Баранов Д.Н. Трансформация социально-трудовых отношений в условиях цифровизации экономики. М.: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2023. 218 с. EDN: CFFAPC. ISBN 978-5-9580-0688-5.
4. Баранов Д.Н. Исследование сущности и содержания категории «социально-трудовые отношения» // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 12. С. 4709–4724. DOI: 10.18334/cse.15.12.113994. EDN: DNEULJ.
5. Данилова И.В., Карпушкина А.В. Институциональное регулирование социально-трудовых отношений в России: теоретические, методологические и прикладные аспекты. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. 296 с. EDN: RRTWFJ. ISBN 978-5-696-04418-7.
6. Бочаров В.Ю. Дифференциация трудовых отношений на современном научном предприятии (опыт case-study) // Социологические исследования. 2024. № 5. С. 54–65. DOI: 10.31857/S0132162524050042. EDN: DMKXR.
7. Бочаров В.Ю. Изменение подходов российской социологии к изучению трудовых отношений // Социологические исследования. 2022. № 7. С. 41–52. DOI: 10.31857/S013216250019650-8. EDN: FZMBEC.

8. Каира Ю.В., Сапрыкин С.С. Теоретические подходы к исследованию социально-трудовых отношений // Среднерусский вестник общественных наук. 2023. Т. 18. № 3. С. 198–219. DOI : 10.22394/2071-2367-2023-18-3-198-219. EDN: AJXGAN.
9. Сухинин И.В. Логика развития социально-трудовых отношений в экономике // Вестник Костромского государственного университета имени Н.А. Некрасова. 2013. Т. 19. № 3. С. 71–74. EDN: RAOSQT.
10. Черных Н.В. Трансформация труда как объекта общественных отношений и распространение нетипичных форм занятости // Актуальные проблемы российского права. 2023. Т. 18. № 12 (157). С. 104–113. DOI: 10.17803/1994-1471.2023.157.12.104-113. EDN: MXUVAT.
11. Скворцов В.Н. Особенности регулирования социально-трудовых отношений на малых предприятиях // Социально-трудовые исследования. 2022. № 1 (46). С. 128–141. DOI: 10.34022/2658-3712-2022-46-1-128-141. EDN: HKWTBI.
12. Коркина А.Ю., Гражданинов А.Ю. Трудовые отношения в сфере малого бизнеса // Молодежь и наука. 2017. № 3. С. 77. EDN: YNWFDH.
13. Гончарова И.А. Использование методологии Г. Минцберга для организации системы контроля центров ответственности // Аудит и финансовый анализ. 2014. № 5. С. 225–233. EDN: TJUGAZ.
14. Русин А.П., Горяйнова А.О. Оценка вовлеченности персонала // Молодой исследователь Дона. 2018. № 1 (10). С. 62–74. EDN: YSIDAK.
15. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. Федеральная налоговая служба России [Электронный ресурс]. URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics2.html?t=1763672431839> (дата обращения: 15.11.2025).

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Conflict of interest:** The authors declare that there is no conflict of interest.

**Финансирование:** Исследование выполнено при финансовой поддержке внутривузовского научного гранта в области гуманитарных, естественных и инженерно-технических наук «Формирование кадрового суверенитета региона на основе стабилизации и закрепления сельского населения» ФГБОУ ВО «МГУ им. Н.П. Огарёва», 2025 г.

**Financing:** The study was carried out with the financial support of an internal university research grant in the field of humanities, natural sciences, and engineering and technical sciences: “Formation of the Region’s Human Resources Sovereignty Based on the Stabilization and Retention of the Rural Population” by National Research Mordovia State University, 2025.