УДК 334.72:331.5

ДЕФИЦИТ КАДРОВ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: СТРАТЕГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Вильданова Л.В.
доцент кафедры стратегического управления,
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,
РФ, г. Уфа

Маулидиах Лайлатул
студент,
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,
РФ, г. Уфа

Аннотация. Актуальность статьи обусловлена системным дефицитом квалифицированных кадров в малом бизнесе России, достигшим пика к 2026 году на фоне демографического спада и рекордно низкой безработицы. Цель работы – выявить ключевые причины высокой текучести персонала на малых предприятиях и предложить адаптивные стратегии привлечения и удержания сотрудников. На основе анализа научных публикаций установлено, что основной причиной увольнений является не уровень оплаты труда, а отсутствие системы онбординга, неочевидность карьерного роста и эмоциональное выгорание. Результатом исследования стали практические рекомендации по внедрению стратегий кросс-функциональности и нематериальной мотивации, доказавших свою эффективность в современных экономических условиях.

Ключевые слова: малый бизнес, дефицит кадров, стратегии привлечения, удержание персонала, мотивация, кадровый голод, HR-менеджмент.

STAFF SHORTAGE IN SMALL ENTERPRISES: STRATEGIES FOR ATTRACTION AND RETENTION IN MODERN CONDITIONS

Vildanova L.V.
Associate Professor of the Department of Strategic Management,
Ufa University of Science and Technology,
Ufa, Russian Federation

Maulidiakh Laylatul
student,
Ufa University of Science and Technology,
Ufa, Russian Federation

Abstract. The relevance of the article is due to the systemic shortage of qualified personnel in small businesses in Russia, which peaked by 2026 against the backdrop of demographic decline and record low unemployment. The purpose of the work is to identify the key causes of high staff turnover in small enterprises and propose adaptive strategies for attracting and retaining employees. Based on the analysis of scientific publications, it was found that the main reason for dismissal is not the level of wages, but the lack of an onboarding system, unclear career prospects and emotional burnout. The result of the study is practical recommendations for implementing cross-functionality and non-material motivation strategies that have proven effective in modern economic conditions.
Keywords: small business, staff shortage, attraction strategies, staff retention, motivation, labor shortage, HR management.

Малые предприятия сталкиваются с острым дефицитом квалифицированных кадров, который стал системной проблемой к 2026 году. В отличие от крупных корпораций, МСП имеют ограниченные бюджеты на оплату труда, что делает их уязвимыми в борьбе за человеческие ресурсы. Согласно прогнозам, к 2046 году численность населения России сократится, а

доля трудоспособного населения вырастет незначительно, что усугубляет кадровый голод [2].

Анализ кадровых процессов на предприятиях малого бизнеса показывает, что высокая текучесть часто связана не с уровнем зарплат, а с системными факторами. Ключевыми причинами выступают: неочевидность карьерных перспектив, высокая нагрузка в условиях «человека-оркестра» и эмоциональное выгорание [3].

В условиях кадрового голода малые предприятия делают ставку на кросс-функциональных сотрудников. Эта стратегия предполагает поиск работников со смежными навыками и активное внутреннее переобучение. Применение компетентностного подхода позволяет развивать методы работы с персоналом, оптимизировать найм и сократить текучесть кадров [9].

Программы наставничества в условиях малого бизнеса требуют финансовой мотивации самих наставников. Распространенной ошибкой является возложение обязанностей обучения на руководителя без увеличения оплаты [5].

Финансовый ресурс малого бизнеса ограничен, поэтому фокус смещается на сильное ценностное предложение для сотрудников (EVP). Исследования подтверждают, что для поколения Z критически важны горизонтальные связи в коллективе и возможность быстрого получения обратной связи [6].

Нематериальная мотивация включает публичное признание достижений, обучение за счет компании, корпоративные мероприятия. Для малого бизнеса эффективны «быстрые бонусы» – отгулы, абонементы в спортзал, оплата мобильной связи, которые не требуют больших бюджетов, но заметны для сотрудника [7].

Традиционный рекрутинг перестает быть единственным каналом. Анализ показывает, что совершенствование кадровой политики и системы мотивации персонала позволяют напрямую влиять на снижение текучести [8].

На основе проведённого анализа можно выделить несколько стратегий, которые показывают разную эффективность для малого бизнеса (таблица 1).

Таблица 1 – Стратегии привлечения и удержания персонала в малом бизнесе

Стратегия	Суть	Эффективность для МСП
Кросс-функциональность	Поиск сотрудников со смежными навыками	Высокая (закрывает 2 позиции одной ставкой)
Реферальные программы	Бонусы за рекомендацию друзей	Высокая (низкая стоимость найма)
«Внутреннее СПА»	Забота о ментальном здоровье	Средняя (модный тренд, но требует бюджета)
Обучение Junior+	Найм новичков с обучением	Высокая (кадровый резерв на годы)

Составлено автором на основе [1; 4; 9]

Как показывает практика, наиболее эффективными для малого бизнеса являются стратегии кросс-функциональности и обучения Junior+, так как они не требуют значительных финансовых вложений, но формируют лояльный кадровый резерв [1; 9].

Удержать сотрудника малому бизнесу сложнее, чем нанять. Стратегия удержания строится на создании внутреннего комьюнити, где сотрудник чувствует себя частью команды. Регулярные встречи с руководителем, прозрачность финансовых показателей компании и делегирование ответственности снижают желание уволиться.

Дефицит кадров для малого бизнеса – это вызов, требующий перехода от транзакционного подхода к трансформационному управлению персоналом. Ключевые стратегии включают развитие кросс-функциональности, сильное EVP, кросс-платформенный рекрутинг и фокус на ментальном здоровье команды.

Библиографический список

1. Аналитический центр НАФИ. Цифровая зрелость малого и среднего предпринимательства в России. – М. : НАФИ, 2025. – 48 с.

2. Дадынский Д.И. Исследование текучести кадров на предприятии // Экономика и парадигма нового времени. – 2025. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-tekuchesti-kadrov-na-predpriyatii (дата обращения: 01.06.2026)

3. Жуков Е.Н. Причины текучести кадров на предприятиях малого бизнеса // Экономика и социум. – 2023. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-tekuchesti-kadrov-na-predpriyatiyah-malogo-biznesa (дата обращения: 01.06.2026)

4. Исенбаева Э.С. Управление персоналом в сфере частного предпринимательства // Norwegian Journal of Development of the International Science. – 2022. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-sfere-chastnogo-predprinimatelstva-1 (дата обращения: 01.06.2026)

5. Корабельников И.С. Цифровая трансформация малого и среднего предпринимательства: барьеры и перспективы // Экономика и управление. – 2024. – № 3. – С. 10-18.

6. Косарева П.В. Проблемы текучести персонала на предприятиях малого бизнеса // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2016. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-tekuchesti-personala-na-predpriyatiyah-malogo-biznesa (дата обращения: 01.06.2026)

7. Присяч Е.Ю., Васильева И.В. Условия и предпосылки цифровой трансформации малых и средних предприятий // Управленческий учет. – 2025. – № 3. – С. 45-52.

8. Фаизова Э.Ф. Причины текучести кадров и способы её предотвращения // Инновации и инвестиции. – 2021. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-tekuchesti-kadrov-i-sposoby-eyo-predotvrascheniya (дата обращения: 01.06.2026)

9. Чуланова О.Л., Юсупова А.И. Применение компетентностного подхода в работе с персоналом в малом и среднем бизнесе // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2018. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kompetentnostnogo-podhoda-v-rabote-s-personalom-v-malom-i-srednem-biznese-na-primere-ooo-svetodizayn-yugra (дата обращения: 01.06.2026)