

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 2(71). С. 97–104  
*Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;2(71):97–104

Научная статья  
УДК 338.242(470)  
doi: 10.47598/2078-9025-2026-2-71-97-104

## ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ АДАПТАЦИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИЙСКОМ МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ К ИЗМЕНЕНИЮ УСЛОВИЙ НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Рустам Илькамович Маликов<sup>1</sup>, Ксения Юрьевна Михайлова<sup>2</sup>,  
Виталий Николаевич Пахомов<sup>3</sup>✉

<sup>1,2,3</sup>Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Россия

<sup>1</sup>malikovri@rambler.ru

<sup>2</sup>xeniamikhaylova@mail.ru

<sup>3</sup>vitalik17.0822@gmail.com✉

**Аннотация.** Переход российской экономики в состояние новой геополитической реальности, характеризующейся усилением нестабильности и высокой степени неопределенности, охватывает абсолютно все субъекты хозяйственной жизни страны, в том числе и представителей малого и среднего бизнеса. Целый ряд вызовов и угроз связан с влиянием на протекание рыночных процессов все большего числа факторов внешнего характера, оказывающих непосредственное влияние на конечные результаты деятельности отечественных предприятий, что требует обоснования новых подходов к построению концепций и стратегии развития хозяйствующего субъекта и повышает требования к качеству менеджмента в ведении бизнеса. Данный фактор является причиной, актуализирующей важность исследований способов и мер адаптации хозяйствующих субъектов малого и среднего бизнеса к резко меняющимся условиям функционирования, оценке их эффективности и перспектив развития. В данной статье рассмотрены вопросы механизмов адаптации, которые сложились в среде российского малого бизнеса в период турбулентности мировой экономики и позволили им не только выжить, но и увеличить свою долю на рынке в связи с открывающимися возможностями, связанными с масштабным уходом иностранных конкурентов с российского рынка.

**Ключевые слова:** малый и средний бизнес, санкции, кризис, турбулентность, санкционное давление, адаптация, стратегии, риски, предпринимательство, экономическая безопасность

**Для цитирования:** Маликов Р. И., Михайлова К. Ю., Пахомов В. Н. Оценка результатов адаптации системы менеджмента в российском малом и среднем бизнесе к изменению условий новой экономической реальности // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 2 (71). С. 97–104. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-2-71-97-104>.

Research article

## EVALUATION OF THE RESULTS OF ADAPTATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM IN RUSSIAN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES TO THE CHANGING CONDITIONS OF THE NEW ECONOMIC REALITY

Rustam I. Malikov<sup>1</sup>, Ksenia Yu. Mikhailova<sup>2</sup>, Vitaly N. Pakhomov<sup>3</sup>✉

<sup>1,2,3</sup>Ufa State Petroleum Technological University, Ufa, Russia

<sup>1</sup>malikovri@rambler.ru

<sup>2</sup>xeniamikhaylova@mail.ru

<sup>3</sup>vitalik17.0822@gmail.com✉

**Abstract.** The transition of the Russian economy to a new geopolitical reality characterized by increased instability and a high degree of uncertainty affects absolutely all subjects of economic life of the country, including representatives of small and medium businesses. A number of challenges and threats associated with the influence of an increasing number of external factors on the course of market processes that violate the principles of economic determinism and require the formation of new relevant approaches and concepts to building a development strategy for an economic entity, have a direct impact on the final results of domestic enterprises and increase the requirements for the quality of management in doing business. This factor is the reason that actualizes the importance of research into the methods and measures of adaptation of small and medium-sized businesses to dramatically changing operating conditions, assessing their effectiveness and development prospects. This article examines the issues of adaptation mechanisms that have developed in the Russian small business environment during the period of global turbulence and allow them not only to survive, but also to increase their market share in connection with the emerging opportunities associated with the large-scale departure of foreign competitors from the Russian market.

**Keywords:** small and medium businesses, sanctions, crisis, turbulence, sanctions pressure, adaptation, strategies, risks, entrepreneurship, economic security

**For citation:** Malikov R. I., Mikhaylova K. Yu., Pakhomov V. N. Evaluation of the results of adaptation of the management system in Russian small and medium businesses to the changing conditions of the new economic reality. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x tehnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(2(71)):97–104. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-2-71-97-104>.

Одним из наиболее значимых трендов и ключевых факторов международной экономической политики стало развязывание Западом санкционной войны против России с беспрецедентными по масштабам и глубине последствиями, что стало точкой отсчета для перехода российской экономической системы на принципиально новый уровень организации распределения экономического влияния и ответственности между различными уровнями крупного, среднего и малого бизнеса. Данный взгляд на текущие события с учетом воздействия факторов обострения международной напряженности и усиления конкурентной борьбы за дефицитные рынки сырья и технологий характерен для многих представителей политической элиты Российской Федерации [1]. Подобную позицию высказывают и в экспертном сообществе, справедливо полагая неизбеж-

ность наступления долгосрочных последствий для бизнеса от протекающих на данный момент процессов структурной перестройки всей системы мировой торговли [2].

Малый бизнес, обеспечивая рост экономики, новые рабочие места и разнообразие товаров с услугами для потребителей, крайне уязвим к внешним потрясениям — особенно к затяжным и крупномасштабным, с которыми мы сталкиваемся сегодня. Понимание важности формирования благоприятной среды для масштабирования деятельности отечественного малого бизнеса со стороны общества и государственных структур не позволяет дать однозначную положительную оценку результатам экономической политики российских властей в данной области. Хотя основной показатель значимости малого бизнеса в национальной экономике — его доля в валовом внутреннем

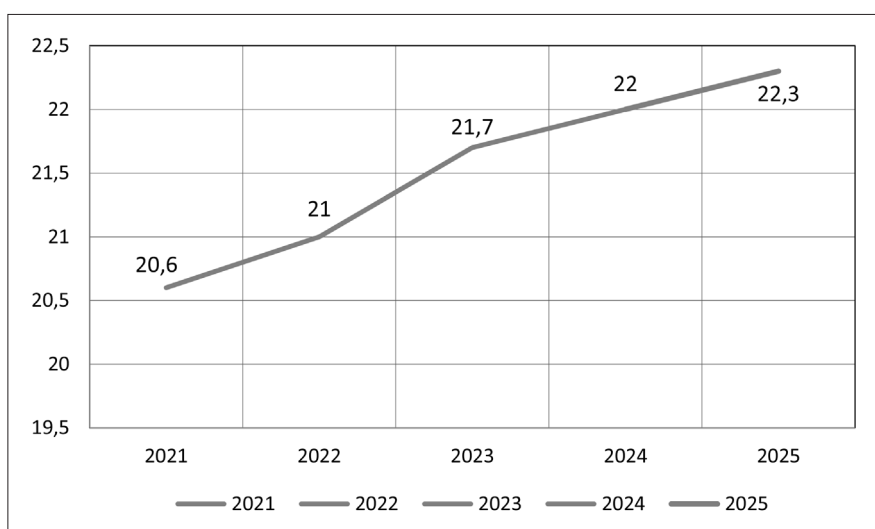
продукте (ВВП) — растет, несмотря на последствия пандемии и санкции от недружественных государств, этот уровень все равно значительно уступает аналогичным характеристикам развитых экономик.

На рисунке 1 отображена динамика изменения вклада малого и среднего бизнеса (МСП) в ВВП России в период с 2021 по 2025 год.

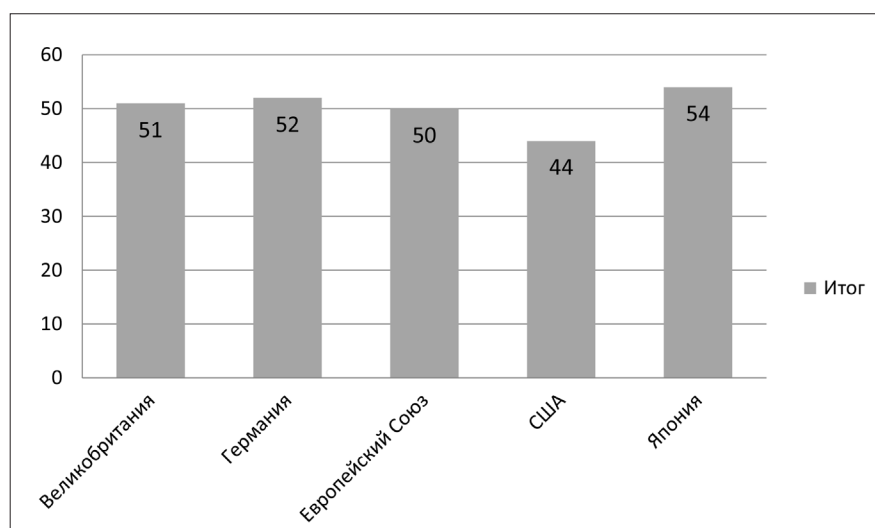
Согласно данным, представленным на рисунке 1, по итогам 2025 года доля МСП в ВВП России достигла рекордного показателя за последние пять лет — 22,3% [3–4]. Положительная

динамика в 2024–2025 годах способствовала адаптации бизнеса к новым условиям и мерам государственной поддержки в связи с изменившимися внешними условиями деловой среды.

В сравнении показателей с аналогичными данными других стран достижения России в этой сфере выглядят далеко не такими впечатляющими, на чем неоднократно заостряли внимание высшие российские руководители в своих выступлениях [5]. На рисунке 2 представлена доля МСП в формировании ВВП некоторых стран за 2025 год.



**Рисунок 1.** Динамика доли малого и среднего предпринимательства в ВВП России за 2021–2025 гг. [2]  
**Figure 1.** Dynamics of the share of small and medium-sized businesses in Russia’s GDP for 2021–2025 [2]



**Рисунок 2.** Доля МСП в формировании ВВП некоторых стран за 2025 год (в %) [6]  
**Figure 2.** Share of SMEs in GDP of some countries in 2025 (in %) [6]

Стоит отметить, что доля малого бизнеса в добавленной стоимости ВВП России стабильно держится на отметке 20–22 % в течение многих лет, так и не поднявшись выше, несмотря на обширные государственные меры по улучшению условий для развития бизнеса — от снижения бюрократической нагрузки до разнообразных программ льготного финансирования.

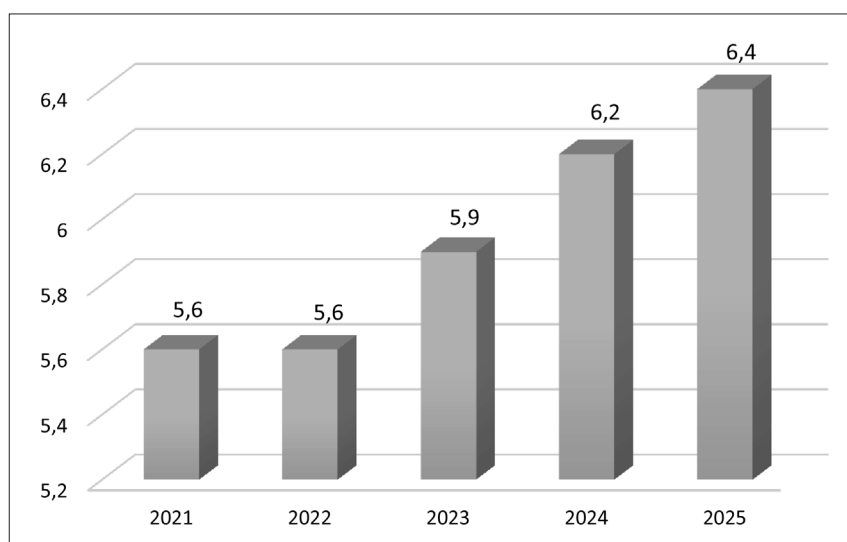
Россия, согласно результатам межстранового сопоставления, отстает от уровня развитых стран в среднем в 2–2,5 раза, что является неизменным с начала ведения с 2017 года регулярных наблюдений и публикаций данного показателя в статистических сборниках Росстата. Эта ситуация указывает на существенные трудности в реализации задач нацпроекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», направленного на рост вклада МСП в добавленную стоимость экономики страны [7].

Несмотря на то, что целевые показатели проекта на данный период не выполнены, статистические данные по динамике развития российского малого и среднего бизнеса в 2021–2025 годы показывают устойчивый рост числа таких предприятий как результат адаптации их к санкционным вызовам. На рисунке 3 отражена динамика количества МСП в России за 2021–2025 годы.

По состоянию на 10 июля 2025 г. в России зарегистрировано 6,4 млн субъектов МСП, что на 3,2 % больше, чем в 2024 году [8]. При этом количество индивидуальных предпринимателей достигло 4,4 млн, что подтверждает высокую предпринимательскую активность населения [8]. По данным на сентябрь 2025 г., число субъектов МСП достигло 6,64 млн, что на 11,4 % больше, чем в 2019 году [2, 4]. На конец 2025 г., по информации Минэкономразвития, количество субъектов МСП составило 6,76 млн единиц [9].

Таким образом, наблюдаемая динамика численности МСП в России за 2022–2025 годы свидетельствует о формировании навыков адаптации у менеджмента малого и среднего бизнеса к изменившейся геоэкономической обстановке, чему способствовал ряд факторов:

- гибкость и маневренность МСП, помогающие преодолевать трудности быстрее, чем крупным компаниям, с меньшими временными потерями;
- стремительный рост числа самозанятых, особенно среди молодежи, пополняющий ряды новых предпринимательских структур в стране;
- возможность занять новые или освобожденные ниши на рынке после массового ухода иностранных фирм;



**Рисунок 3.** Динамика количества субъектов МСП за 2021–2025 годы (источник)

**Figure 3.** Dynamics of the number of SMEs for 2021–2025 (source)

– повсеместная цифровизация, особенно в *e-commerce*, где сектор показывает взрывной рост благодаря притоку именно МСП [8];

– усиление мер по импортозамещению для стабилизации внутреннего рынка после ухода западных игроков, с акцентом на вовлечение малого и среднего бизнеса;

– внедрение мероприятий по реализации концепции технологического лидерства как приоритета государственной политики, где ключевую роль играют малые инновационные фирмы, эффективно использующие имеющиеся ограниченные ресурсы для создания высоко конкурентных товаров, услуг;

– совершенствование господдержки через снижение бюрократических барьеров, предоставление льготных кредитов для субъектов МСП в ключевых секторах экономики для социально ориентированного бизнеса.

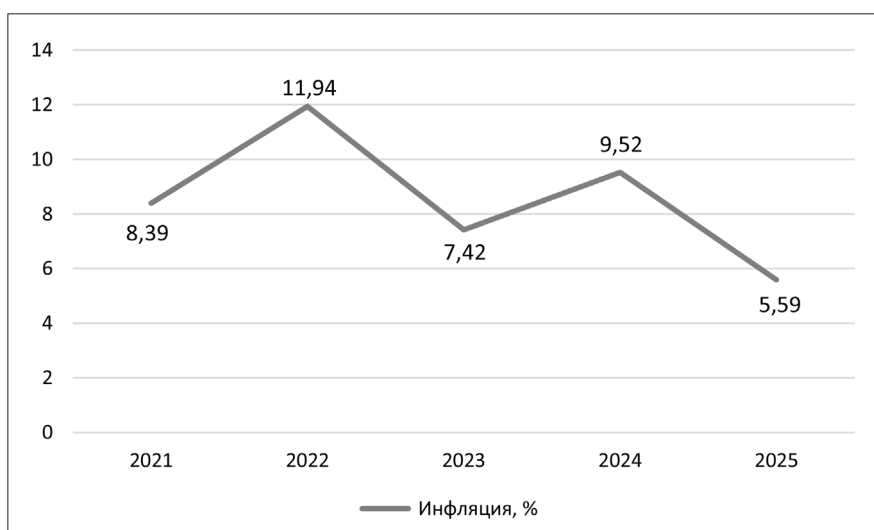
Следовательно, комплексный подход к достижению паритетного взаимодействия бизнеса с региональными и местными администрациями, позволяет руководству малых и средних компаний лучше адаптироваться к внешнему кризису и не закрыться. А также эти меры дали толчок к увеличению числа субъектов МСП и их финансовых показателей. По итогам 2024 года в секторе МСП трудились 29,3 млн чел., что на 36,3% больше, чем пять лет назад [4]. При этом по данным Федеральной на-

логовой службы количество работников в секторе МСП (без учета самозанятых) составляет 15,2 млн чел. [8].

Однако, несмотря на данные достижения, существуют барьеры и вызовы, с которыми приходится сталкиваться менеджменту в МСП. Среди наиболее существенных рисков стабильно фигурируют высокие темпы инфляции. На рисунке 4 представлена динамика индекса потребительских цен в России за 2021–2025 гг.

Как показывают данные рисунка 4, после пиковых значений 2022 года инфляция снизилась до 7,42% в 2023 году, затем вновь выросла до 9,52% в 2024 году, однако по итогам 2025 года составила 5,59% — самый низкий показатель за последние пять лет (после 2020 года, когда инфляция составила 4,9%) [11]. Таким образом, снижение уровня инфляции в 2025 году оказывает положительное влияние на потребительский спрос, способствуя росту покупательной способности, и последующему улучшению условий для кредитования граждан, бизнеса.

Серьезной проблемой в развитии отечественной инновационной сферы являлось наблюдаемое в 2022 году серьезное сокращение венчурных инвестиций. Однако в 2023–2025 гг. ситуация начала меняться. По данным аналитической платформы *Venture Guide*, объем российского венчурного рынка за



**Рисунок 4.** Динамика инфляции в России за 2021–2025 гг. (в процентах, декабрь к декабрю предыдущего года) [10]

**Figure 3.** Inflation dynamics in Russia for 2021–2025 (in percent, December to December of the previous year) [10]

2024 год составил \$91,7 млн, что на 23% меньше показателя 2023 года [10]. В первом полугодии 2025 г. количество сделок на российском венчурном рынке сократилось по сравнению с аналогичным периодом 2024 года на 27% (с 74 до 54), однако объем инвестиций увеличился на 86% — с \$46 млн до \$78 млн, а средний чек одной инвестиции вырос с \$600 тыс. до \$1,4 млн [10]. Эксперты отмечают, что рынок венчурных инвестиций в России демонстрирует восстановление, чему способствуют адаптация инвесторов к новым условиям, отложенный спрос и высокий интерес к технологиям импортозамещения, кибербезопасности и искусственному интеллекту.

При проведении анализа параметров предпринимательской активности субъектов МСП в условиях воздействия санкционных ограничений 2022–2025 гг. можно отметить сохранение общей положительной динамики основных индикаторов состояния МСП в России: увеличение количества субъектов (до 6,4–6,76 млн в 2025 году в зависимости от даты измерения [4, 8–9]) и рост доли сектора в ВВП (до 21,7% в 2023 году с сохранением тренда [3–4]). Вы-

сокая степень адаптивности менеджмента малого и среднего бизнеса к резко ухудшающимся условиям делового климата заключается в присущей для них мобильности, а также новых возможностях увеличения доли на рынке за счет ухода иностранных конкурентов. Также большую роль в сохранении устойчивых темпов роста субъектов МСП играет государственная поддержка по различным направлениям. Восстановление рынка венчурных инвестиций в 2024–2025 гг. (рост объема инвестиций на 86% в первом полугодии 2025 г. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года [10]) свидетельствует о постепенном преодолении кризисных явлений в инновационном секторе. Однако существуют направления работы, которые требуют выработки новых методов и средств улучшения инвестиционного климата в России, а также создания более стабильных и предсказуемых условий ведения бизнеса, в том числе за счет более эффективных методов борьбы с инфляцией (снижение до 5,59% в 2025 году [11–12]) и кадровым голодом, и применения мер активной стимулирующей политики по поддержке отечественного МСП.

#### Список источников

1. Силуанов заявил о выработке антител к новой реальности у РФ за прошедший год // Известия. 2023. 15 июня // Известия : сайт. URL: <https://iz.ru/1528746/2023-06-15/siluanov-zaiavil-o-vyrobotke-antitel-k-novoi-realnosti-u-rf-za-proshedshii-god>. Дата публикации: 15.06.2023.
2. Пахомов В. Н., Мамателашвили О. В. Результаты адаптации российского малого и среднего бизнеса к условиям новой экономической реальности // Актуальные проблемы обеспечения экономической безопасности государства, регионов, предприятий : сборник научных статей VIII Международной научно-практической конференции, Уфа, 03 июня 2023 года. Уфа : Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2024. С. 254-258. EDN: XUYOYU.
3. Александр Новак. МСП вышло на качественно новый уровень развития» / Эксперт. 2025. 25 июня // Эксперт : сайт. URL: <https://expert.ru/mnenie/msp-vyshlo-na-kachestvenno-novyy-uroven-razvitiya/>. Дата публикации: 25.06.2025.
4. Павел Исаев. Сектор МСП в России: новые рекорды по числу предприятий и вкладу в экономику // Агентство Бизнес Новостей : официальный сайт. URL: <https://abn.agency/2026/01/07/sector-msp-v-rossii-novye-rekordy-po-chislu-predpriyatij-i-vkladu-v-ekonomiku/>. Дата публикации: 07.01.2026.
5. Эксперты назвали направления развития экономики России // ТАСС : официальный сайт. URL: <https://tass.ru/novosti-partnerov/14256753>. Дата публикации: 01.04.2022.
6. Франке Н. Роль малого бизнеса в экономике США // Cifra. Экономика. 2023. № 2 (2). URL: <https://economics.cifra.science/archive/2-2-2023-august/10.23670/ECNMS.2023.2.6>. DOI: 10.23670/ECNMS.2023.2.6. EDN: ISOTVC.
7. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» // Стратегия 24 : официальный сайт. URL: <https://strategy24.ru/rf/business/projects/prioritetnyy-proekt-malyu-biznes-i-podderzhka-individualnoy-predprinimatelskoy-initsiativy>. Дата публикации: 17.12.2018.
8. Бойко А. Минэк зафиксировал 13-кратный рост числа компаний МСП в сфере электронной торговли // Ведомости : сайт. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/03/14/966335-minek-zafiksiroval-13-kratnii-rost-chisla-kompanii-msp>. Дата публикации: 14.03.2023.

9. Минэкономразвития: на 200 тысяч увеличилось число МСП по сравнению с прошлым годом // Мой бизнес. Республики Калмыкия : официальный сайт. URL: <https://xn--08-9kqcjffxf3b.xn--p1ai/novosti/minekonomrazvitiya-na-200-tysyach-velichilos-chislo-msp-po-sravneniyu-s-proshlym-godom>. Дата публикации: 26.12.2025.

10. Исакова Т. Стартап наполовину пуст // Коммерсантъ : сайт. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5760695>. Дата публикации: 12.01.2023.

11. Инфляция в России по итогам прошлого года оказалась ниже прогноза ЦБ // Ведомости : сайт. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2026/01/19/1170052-inflyatsiya-v-rossii-po-itogam-proshlogo-goda-okazalas-nizhe-prognoza-tsb>. Дата публикации: 19.01.2026.

12. Гальчева А. Предприятия завершат год с рекордным за десять лет оптимизмом // РБК : сайт. URL: <https://www.rbc.ru/economics/16/12/2023/657c19c29a7947d26ef294bb>. Дата публикации: 16.12.2023.

## References

1. Siluanov announced that the Russian Federation has developed antibodies to the new reality over the past year. Izvestia: website. (In Russ.). Available from: <https://iz.ru/1528746/2023-06-15/siluanov-zaiavil-o-vyrabotke-antitel-k-novoi-realnosti-u-rf-za-proshedshii-god>. Publication date: June 15, 2023.

2. Pakhomov V. N., Mamatelashvili O. V. Results of adaptation of Russian small and medium businesses to the conditions of the new economic reality. *Aktual`ny`e problemy` obespecheniya e`konomicheskoy bezopasnosti gosudarstva, regionov, predpriyatij : sbornik nauchny`x statej VIII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii = Actual problems of ensuring the economic security of the state, regions, enterprises: a collection of scientific articles from the VIII International scientific and practical conference, Ufa, June 3, 2023*. Ufa: Ufa State Petroleum Technical University; 2024. P. 254–258. EDN: XUYOYU. (In Russ.).

3. Alexander Novak. SMEs have reached a qualitatively new level of development". Expert: website. (In Russ.). Available from: <https://expert.ru/mnenie/msp-vyshlo-na-kachestvenno-novyy-uroven-razvitiya/>. Publication date: June 25, 2025.

4. Pavel Isaev. The SME sector in Russia: new records in the number of enterprises and contribution to the economy. Business News Agency: official website. (In Russ.). Available from: <https://abn.agency/2026/01/07/sector-msp-v-rossii-novye-rekordy-po-chislu-predpriyatij-i-vkladu-v-ekonomiku/>. Publication date: January 7, 2026.

5. Experts name directions for Russian economic development. TASS: official website. (In Russ.). Available from: <https://tass.ru/novosti-partnerov/14256753>. Publication date: April 1, 2022.

6. Franke N. The role of small business in the US economy. *Cifra. E`konomika = Cifra. Economy*. 2023. No. 2 (2). (In Russ.). Available from: <https://economics.cifra.science/archive/2-2-2023-august/10.23670/ECNMS.2023.2.6>. DOI: 10.23670/ECNMS.2023.2.6. EDN: ISOTVC.

7. National Project "Small and Medium Entrepreneurship and Support for Individual Entrepreneurial Initiative". Strategy 24: official website. (In Russ.). Available from: <https://strategy24.ru/rf/business/projects/prioritetnyy-proekt-malyy-biznes-i-podderzhka-individualnoy-predprinimatelskoy-initsiativy>. Publication date: December 17, 2018.

8. Boyko A. The Ministry of Economic Development recorded a 13-fold increase in the number of SMEs in e-commerce. Vedomosti: website. (In Russ.). Available from: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/03/14/966335-minek-zafiksiroval-13-kratnii-rost-chisla-kompanii-msp>. Publication date: March 14, 2023.

9. Ministry of Economic Development: the number of SMEs increased by 200 thousand compared to last year. My business. Republic of Kalmykia: official website. (In Russ.). Available from: <https://xn--08-9kqcjffxf3b.xn--p1ai/novosti/minekonomrazvitiya-na-200-tysyach-velichilos-chislo-msp-po-sravneniyu-s-proshlym-godom>. Publication date: December 26, 2025.

10. Isakova T. The startup is half empty. Kommersant: website. (In Russ.). Available from: <https://www.kommersant.ru/doc/5760695>. Publication date: January 12, 2023.

11. Inflation in Russia at the end of last year was lower than the Central Bank's forecast. Vedomosti: website. (In Russ.). Available from: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2026/01/19/1170052-inflyatsiya-v-rossii-po-itogam-proshlogo-goda-okazalas-nizhe-prognoza-tsb>. Publication date: January 19, 2026.

12. Galcheva A. Enterprises will end the year with record optimism in ten years. RBC: website. (In Russ.). Available from: <https://www.rbc.ru/economics/16/12/2023/657c19c29a7947d26ef294bb>. Publication date: December 16, 2023.

**Информация об авторах**

Р. И. Маликов — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры проектного менеджмента и экономики предпринимательства;

К. Ю. Михайлова — инженер-исследователь кафедры проектного менеджмента и экономики предпринимательства;

В. Н. Пахомов — аспирант.

**Information about the authors**

R. I. Malikov — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Project Management and Entrepreneurship Economics;

K. Yu. Mikhailova — Research Engineer of the Department of Project Management and Entrepreneurship Economics;

V. N. Pakhomov — a postgraduate student.

---

Статья поступила в редакцию 23.04.2026; одобрена после рецензирования 20.05.2026; принята к публикации 22.06.2026.

The article was submitted 23.04.2026; approved after reviewing 20.05.2026; accepted for publication 22.06.2026.