

# ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

## DIGITAL TOOLS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF STAFF MOTIVATION SYSTEMS IN SMALL BUSINESS ORGANIZATIONS

ПОЛУЧЕНО 27.12.2025 ОДОБРЕНО 30.12.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.02.2026 УДК 331.1 DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-1-58-63



**ЖМУР С.В.**

*Аспирант, кафедры предпринимательства и конкуренции, факультет бизнеса, Университет «Синергия», г. Москва*

**ZHMUR S.V.**

*Postgraduate Student, Department of Entrepreneurship and Competition, Faculty of Business, Synergy University, Moscow*

**e-mail:** zhkursv@bk.ru



**АНИСИМОВ А.Ю.**

*Канд. экон. наук, доцент, заместитель директора по учебно-методической работе факультета информационных технологий, доцент кафедры информационного менеджмента им. профессора В.В. Дика, Университет «Синергия», г. Москва*

**ANISIMOV A.YU.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Deputy Director for Academic and Methodological Work of the Faculty of Information Technology, Associate Professor of the Department of Information Management named after Professor V.V. Dick, Synergy University, Moscow*

**e-mail:** anisimov\_au@mail.ru

### Аннотация

В статье представлены результаты анализа методических аспектов оценки эффективности систем мотивации персонала и цифровых инструментов обеспечения такой эффективности. Настоящая статья является продолжением ранее начатого исследования, посвящённого новым подходам к оценке эффективности деятельности сотрудников в организациях малого бизнеса в условиях цифровизации. Актуальность исследуемой темы заключается в том, что цифровые инструменты в настоящее время позволяют выстроить системный мониторинг результативности организаций малого бизнеса на основе количественных и качественных показателей. Целью статьи является исследование подходов к разработке систем оценки эффективности систем мотивации и стимулирования в организациях малого бизнеса. В соответствии с заявленной целью были поставлены и решены следующие задачи: проведен анализа показателей, применяемых для оценки результативности стимулирующих механизмов в малом бизнесе, представлен практический пример внедрения цифровой системы мотивации на предприятии малого бизнеса в качестве апробации авторских предложений. Научная новизна положений статьи состоит в формировании перечня ключевых методов оценки эффективности, доступных к использованию в практике организаций малого бизнеса с учетом актуальных цифровых инструментов. Авторами была обозначена необходимость активно использовать различные цифровые инструменты в качестве элементов и инструментов оценки систем мотивации, что может быть использовано в практике российских организаций для разработки и реализации методических документов и совершенствования бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** малый бизнес, мотивация персонала, оплата труда, цифровая экономика, системы управления, цифровизация.

### Abstract

The article presents the results of an analysis of methodological aspects of evaluating the effectiveness of staff motivation systems and digital tools to ensure such effectiveness. This article is a continuation of an earlier study on new approaches to evaluating the effectiveness of employees in small business organizations in the context of digitalization. The relevance of the topic under study lies in the fact that digital tools currently make it possible to build a systematic monitoring of the effectiveness of small business organizations based on quantitative and qualitative indicators. The purpose of the article is to present the results of a study of approaches to the development of systems for evaluating the effectiveness of motivation and incentive systems in small business organizations. In accordance with the stated goal, the following tasks were set and solved: the analysis of indicators used to assess the effectiveness of incentive mechanisms in small businesses was carried out, and a practical example of the introduction of a digital motivation system in a small business enterprise was presented as an approbation of author's proposals. The scientific novelty of the provisions of the article consists in forming a list of key methods for evaluating effectiveness available for use in the practice of small business organizations, taking into account current digital tools. The authors identified the need to actively use various digital tools as elements and tools for evaluating motivation systems, which can be used in the practice of Russian organizations to develop and implement methodological documents and improve business processes.

**Keywords:** small business, staff motivation, pay, digital economy, management systems, digitalization.

### ВВЕДЕНИЕ

Реализация системы стимулирования труда в малом бизнесе невозможна без чётких механизмов её оценки. В условиях ограниченных ресурсов, что зачастую имеет место в

организациях малого бизнеса, эффективность таких систем должна быть подтверждена не только субъективными наблюдениями, но и объективными данными. Цифровые инструменты позволяют перейти от интуитивных суждений об эффективности той или иной системы мотивации, пла-

нируемой к использованию в малом бизнесе, к системному мониторингу результативности стимулирования на основе количественных и качественных показателей. Статья продолжает ранее начатое исследование новых подходов к оценке эффективности персонала в организациях малого бизнеса в условиях повышения значимости и расширения спектра использования цифровых инструментов, проведенное авторами в 2024 г. [1].

В рамках текущей статьи внимание сосредоточено на методических аспектах оценки эффективности систем мотивации персонала, цифровых инструментах обеспечения такой эффективности и управленческих решениях в этой связи.

Целью настоящей статьи является исследование подходов к разработке систем оценки эффективности систем мотивации и стимулирования в организациях малого бизнеса.

Достижению поставленной цели будет способствовать решение следующих задач:

- проанализировать показатели, применяемые для оценки результативности стимулирующих механизмов в малом бизнесе;
- представить практический пример внедрения цифровой системы мотивации на предприятии малого бизнеса.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Проблемы оценки эффективности мотивации персонала рассматриваются в трудах различных исследователей. А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева и Е.П. Грабская [2] отмечали значительную роль оценки систем мотивации персонала в контексте управления персоналом организации. М.В. Габададзе, С.А. Студеникин, С.Н. Сычанина [3] исследовали варианты использования математических подходов для разработки систем оценки и мотивации сотрудников. Были обозначены различные подходы к оценке управления персоналом, сформулированы рекомендации для персонала малых предприятий. М.П. Григорьева, О.В. Кружкова, Е.С. Кузнецова [4], Е.С. Симоненко [5] исследовали модель управления ресурсами в организационной системе на основе оценки эффективности стимулирования персонала, сформулировав гипотезу о возможности оценки систем мотивации с использованием моделей. Г.Н. Гужина [6] провела исследование методических подходов к оценке системы мотивации персонала с учетом цифровизации. Е.Ю. Хирсанова, Е.А. Подолян [7] исследовали развитие системы оценки эффективности работы персонала с учетом новых подходов, вызванных цифровизацией.

Вместе с тем отдельные эксперты делают вывод о том, особенности систем оценки персонала в малом бизнесе в цифровую эпоху, вопросы расчета и анализа показателей эффективности труда с учетом цифровизации в отечественных реалиях исследованы на сегодняшний день недостаточно, с чем сложно не согласиться.

## ГИПОТЕЗА И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Статья базируется на теоретических концепциях и методологических положениях по проблемам формирования и оценки эффективности систем мотивации в различных отраслях и сферах бизнеса. Методологическую основу исследования составляют аналитический и системный подходы, что позволяет обеспечить комплексный анализ показателей оценки эффективности систем мотивации и в контексте управленческого процесса в отношении персонала в целом [8].

Методы, используемые в процессе написания статьи: описательный (его использование позволило охарактеризовать

системы мотивации персонала), системно-структурный (с его помощью было проведено исследование систем оценки эффективности систем мотивации), причинно-следственный (его использование дало возможность исследовать взаимосвязи между причинами и следствиями проведения мероприятий по повышению эффективности систем мотивации), а также сравнительный, с помощью которого был проведен сбор, изучение и анализ научной и учебной литературы, нормативных документов.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование зарубежного опыта построения и организации систем мотивации с использованием цифровых инструментов позволяет сделать вывод о наличии широкого спектра подходов, используемых инструментов и достигнутых преимуществ [9–11]. О. Svatiuk, A. Zaharets и Y. Sytnyk отмечают, что цифровизация рабочего процесса позволяет оптимизировать использование рабочего времени, сократить время на выполнение рутинных задач до 50%; в этой связи около половины всех инвестиций в цифровизацию приходится на процессы управления персоналом [12].

За последние два десятилетия появились такие цифровые инструменты, как онлайн-доски объявлений о вакансиях, системы отслеживания кандидатов (ATS), профессиональные сетевые сайты. *LinkedIn, Facebook, Twitter* существенно изменили систему управления персоналом, начиная с объявления о приеме на работу или подачи заявления о приеме на работу и заканчивая подбором персонала, вовлечением сотрудников, управлением эффективностью и, наконец, увольнением сотрудников, что позволяет получить ценную информацию во время собеседования [13].

Под влиянием цифровизации меняются обязанности менеджеров по подбору персонала (табл. 1).

Таблица 1

Трансформация обязанностей менеджеров по подбору персонала под влиянием цифровизации

Функции менеджера по персоналу	Компетенции	
	Использование искусственного интеллекта	Стандартные методы
Найм	Разработка резюме, портфолио, данных о знаниях, навыках, компетенциях и личностных характеристиках кандидатов, сбор и анализ информации о кандидатах из различных цифровых источников, предварительный отбор кандидатов	Открытия вакансии, определение перечня профессиональных и квалификационных требований кандидата на должность, его ценностей и запросов, личностные качества, принятие окончательного решения о приеме на работу
Карьерный рост	Мониторинг карьерного роста, анализ возможностей карьерного роста, анализ производительности труда и профессионального поведения персонала, расчет программы по преодолению пробелов в навыках	Коучинг, определение карьерных траекторий, внедрение и претворение в жизнь организационной системы наставничества, разработка карьерных планов и требований к вакансиям
Обучение и повышение квалификации персонала	Достижение более эффективной передачи, мониторинга и анализа результатов корпоративной системы обучения, индивидуализация подходов к проведению обучения с учетом личностных особенностей сотрудника	Разработка и внедрение корпоративной системы обучения, составление бюджета программ обучения и повышения квалификации, принятие решений по внедрению оптимальных систем

Источник: [12].

O. Svatiuk, A. Zaharets, Y. Sytnyk [12] отмечают, что распространённой практикой являются чат-боты, которые могут имитировать взаимодействие людей для автоматизации бизнес-процессов на предприятии, получать уведомления по электронной почте о соответствующих кандидатах и просматривать аналитику по каждому или всем кандидатам. Чат-бот может отвечать на часто задаваемые вопросы о компании, делиться общей информацией о компании, доступных вакансиях и другой важной информацией для сотрудников. Это позволяет компании оцифровать первоначальный отбор кандидатов на вакантную должность. Роботы в отделах кадров могут значительно снизить нагрузку на менеджеров по персоналу и автоматизировать процесс классификации качеств сотрудников, используя автоматические алгоритмы оценки работы и навыков сотрудников.

R. Mruthyanjaya, J. Blšáková и V. Čirčová [14; 15] выделяют четыре направления использования цифровых инструментов в управлении персоналом (табл. 2).

Таблица 2

**Направления использования цифровых инструментов в управлении персоналом в зарубежных организациях**

Направления	Функции цифровых инструментов. Примеры
Ускорение процессов	Инструменты цифровизации, такие как искусственный интеллект, сокращают трудоёмкие процессы. Например, инструменты для проведения видеопроцессов типа Monjin помогли повысить точность приема на работу почти на 86%
Повышение прозрачности процессов	Italso помогает автоматизировать электронную систему расчета заработной платы за рубежом. DLT решает проблемы сертификации, упрощает процессы, связанные с большим объемом данных, обеспечивая кибербезопасность и предотвращение мошенничества
Оценка ресурсов	При подборе талантов многие рекрутеры используют аналитику больших данных, чтобы максимально точно сопоставить критерии отбора с профилями кандидатов, основываясь на описании должностных обязанностей (в качестве примера можно использовать зарубежный опыт [1])
Баланс между работой и личной жизнью	Digital nomads — цифровые кочевники не зависят от местоположения и используют технологии (Интернет) для выполнения своей работы

Источник: [14; 15].

Другими авторами [10; 11] цифровые решения рассматриваются не только как средство повышения производительности, но и как инструмент удержания талантов, усиления вовлечённости и формирования устойчивой организационной культуры.

В США и Канаде особую популярность приобрели цифровые платформы, позволяющие гибко настраивать модели стимулирования с учётом профиля сотрудников и стратегических задач бизнеса. Bonusly, 15Five, WorkTango интегрируются с системами учёта и аналитики, обеспечивают прозрачность поощрений, позволяют сотрудникам получать баллы, отзывы от коллег и участвовать в корпоративных рейтингах. Использование облачных решений облегчает администрирование системы мотивации, особенно в условиях удалённой и гибридной занятости.

В Европейском союзе акцент делается на соответствие цифровых систем стимулирования принципам устойчивого развития и социальной ответственности. В странах Скандинавии, Германии и Нидерландах активно используются платформы, сочетающие оценку производительности с модулями благополучия, коучинга и обратной связи. Гейми-

фикация, автоматическая выдача бонусов, модули обратной связи через мобильные приложения становятся частью стандартных HR-инструментов в малом бизнесе [16].

Зарубежный опыт показывает активное применение аналитики в управлении мотивацией. Системы отслеживают вовлечённость, поведенческие паттерны, динамику развития сотрудников. Это позволяет не только адаптировать стимулы под конкретного работника, но и прогнозировать риски выгорания, ухода из компании или снижения эффективности. Важной тенденцией стало использование мобильных решений — интеграция программ мотивации в смартфоны сотрудников, в том числе в виде приложений с виртуальными «монетами», торговыми каталогами вознаграждений, лайв-оценками. Это особенно эффективно для мобильных команд, временных проектов и микропредприятий. Высока результативность цифровых систем мотивации, опирающихся на персонализацию, гибкость и интеграцию с корпоративными процессами; об этом, в частности, позволяют сделать вывод результаты исследований компании Cisco [17].

Сравнивая зарубежные и российские условия в части готовности к цифровизации, можно отметить более высокий уровень готовности к цифровизации в нашей стране, институциональную поддержку со стороны государства и бизнес-ассоциаций, активную интеграцию нематериальных стимулов в цифровые экосистемы. Это дает основание использовать зарубежный опыт как базу с возможностью его адаптации для российских условий.

Исследование возможностей использования цифровых инструментов для повышения эффективности систем мотивации для отечественных организаций малого бизнеса следует начать с определения ключевых методов оценки персонала, цифровизация которых позволяет упростить работу служб персонала или отдельных сотрудников (директоров, менеджеров) и сделать процесс оценки более простым и управляемым.

Важнейшими такими метриками являются показатели производительности труда, вовлечённости персонала, а также текучесть кадров (рис. 1).

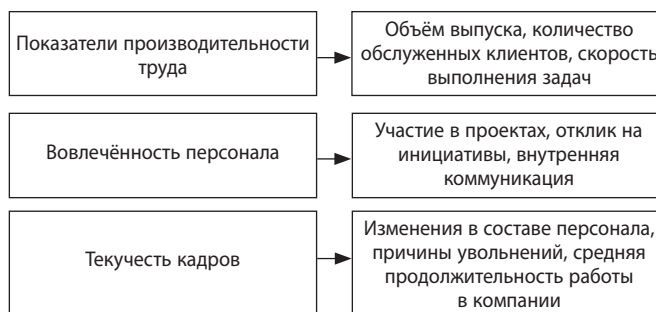


Рис. 1. Ключевые методы оценки персонала в малом бизнесе

Источник: составлено авторами на основании [8].

Далее будут рассмотрены отдельные метрики, а также характеризующие их индикаторы.

**1. Показатели производительности труда**

Цифровые решения в системе управления персоналом дают возможность использовать аналитические платформы, позволяющие в режиме реального времени отслеживать динамику объёма выпуска, количества обслуженных клиентов, скорости выполнения задач. Как показал анализ зарубежного опыта, такие платформы интегрируются с CRM, ERP и KPI-системами и формируют визуальные отчёты, показывающие эффективность мотивации по сотрудникам, отделам, проектам [18].

Цифровая аналитика позволяет видеть не только текущие значения объёма выпуска, количества обслуженных клиентов, скорости выполнения задач, но и их изменение во времени. Это особенно важно при внедрении новых мотивационных механизмов: система сразу фиксирует реакцию сотрудников — увеличивается или снижается вовлечённость, изменяется ли производительность. Например, при переходе на новую модель расчета и анализа бонусов можно в течение 1–2 месяцев отследить, насколько она стимулирует сотрудников и какова её реальная отдача.

## 2. Вовлечённость персонала

Цифровые инструменты позволяют собирать обратную связь об участии в проектах, отклики на инициативы, внутренней коммуникации с помощью встроенных опросов, анкет и чат-ботов. Такой подход обеспечивает персонализированное понимание восприятия мотивационной политики сотрудниками, позволяет выявлять слабые места и своевременно их корректировать.

В организациях малого бизнеса важно учитывать долгосрочные эффекты, такие, как изменение лояльности персонала, уровень корпоративной культуры, снижение конфликтности и увеличение числа сотрудников, проявляющих инициативу. Эти параметры можно фиксировать через регулярные опросы, оценку вовлечённости, результаты аттестаций и уровни самообучения [19].

## 3. Текучесть кадров

Важно корректно оценивать и регулярно верифицировать метрики, характеризующие соотношение между системой мотивации и стабильностью состава команды: изменений в составе персонала, причин увольнений, средней продолжительности работы в компании. Экспертные данные подтверждают тезис о необходимости решения данной проблемы: о высокой текучести кадров на предприятиях малого бизнеса заявляют 58% представителей малого бизнеса, в то время как в среде представителей крупных компаний — 46% [10].

В табл. 3 представлены возможности цифровизации представленных выше методов оценки персонала для организаций малого бизнеса.

Таблица 3

**Возможности цифровизации методов оценки персонала для организаций малого бизнеса**

Метрика оценки персонала	Показатели оценки персонала	Возможности цифровизации методов оценки персонала в малом бизнесе
Показатели производительности труда	Объём выпуска, количество обслуженных клиентов, скорость выполнения задач	Аналитические платформы, позволяющие в режиме реального времени отслеживать динамику объёма выпуска, количества обслуженных клиентов, скорости выполнения задач
Вовлечённость персонала	Участие в проектах, отклик на инициативы, внутренняя коммуникация	Сбор обратной связи об участии в проектах, отклики на инициативы, внутренней коммуникации с помощью встроенных опросов, анкет и чат-ботов
Текучесть кадров	Изменения в составе персонала, причины увольнений, средняя продолжительность работы в компании	Оценка и верификация метрик, характеризующих соотношение между системой мотивации и стабильностью состава команды: изменений в составе персонала, причин увольнений, средней продолжительности работы в компании

Источник: составлено авторами на основании [20].

Возможности цифровизации методов оценки персонала для организаций малого бизнеса обеспечивается необходимостью подбора новых квалифицированных кадров, затрат ресурсов для этого и пр. Некоторые малые организации используют гибридную оценку, совмещая цифровые данные с данными, полученными в рамках наблюдений. В таких условиях роль аналитики заключается в подтверждении или уточнении выводов по результатам наблюдений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Значимость разработки мероприятий по повышению эффективности систем мотивации подтверждается необходимостью и важностью реализации политики управления персоналом с учетом парадигмы цифровизации.

Зарубежный опыт подтверждает потенциал использования цифровых решений для оценки эффективности систем мотивации как стратегического ресурса для малых предприятий. Однако успешная интеграция таких систем требует комплексного подхода, включающего повышение цифровой грамотности, модернизацию инфраструктуры и институциональную поддержку со стороны государства.

Следовательно, цифровая трансформация оценки эффективности систем мотивации труда может быть воспринята не только в качестве вызова, но и в качестве возможности устойчивого развития малого бизнеса в современных условиях. С учетом сформированных выводов рекомендуется: предпринимателям — активно использовать цифровые платформы мотивации, адаптируя их под специфику своей деятельности; разработчикам — создавать доступные, гибкие решения, ориентированные на малые предприятия; органам государственной поддержки — обеспечивать образовательные и субсидированные программы цифровизации трудовых отношений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Жмур С.В.* Системы оплаты и стимулирования труда в малом бизнесе в условиях цифровой экономики: современные подходы и практика внедрения [Текст] / С.В. Жмур, А.Ю. Анисимов // Экономика труда. — 2025. — Т. 12. — № 5. — DOI: 10.18334/et.12.5.123183
2. *Анисимов А.Ю.* Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. — М.: Юрайт, 2021. — 278 с.
3. *Габададзе М.В.* Использование математических подходов для разработки систем оценки и мотивации сотрудников [Текст] / М.В. Габададзе, С.А. Студеникин, С.Н. Сычанина // Прикладные экономические исследования. — 2025. — № 1. — URL: <https://doi.org/10.47576/2949-1908.2025.1.1.008>
4. *Григорьева М.П.* Модель управления ресурсами в организационной системе на основе оценки эффективности стимулирования персонала [Текст] / М.П. Григорьева, О.В. Кружкова, Е.С. Кузнецова // Пожары и ЧС. — 2024. — № 4. — URL: <https://doi.org/10.25257/FE.2024.4.145-156>
5. *Симоненко Е.С.* Совершенствование системы стимулирования труда как условие повышения уровня кадрового менеджмента организации [Текст] / Е.С. Симоненко // Науковедение. — 2016. — Т. 8. — № 2. — С. 71. — DOI: 10.15862/01EVN216
6. *Гужина Г.Н.* Методические подходы к оценке системы мотивации персонала [Текст] / Г.Н. Гужина // Universum: экономика и юриспруденция. — 2024. — № 8. — URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/17980>

7. Хирсанова Е.Ю. Развитие системы оценки эффективности работы персонала [Текст] / Е.Ю. Хирсанова, Е.А. Подолян // Символ науки. — 2023. — № 12-2. — URL: <https://os-russia.com/SBORNIKI/SN-2023-12-2.pdf?ysclid=mbp2h3yihw151977706>
8. Концевич Г.Е. Современные инструменты мотивации персонала [Текст] / Г.Е. Концевич // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. — 2024. — № 1. — URL: <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2024.1.3>
9. Богатырева И.В. Система мотивации и материального стимулирования как источник трудовой активности персонала компании [Текст] / И.В. Богатырева, Л.А. Илюхина // Экономика труда. — 2022. — Т. 9. — № 5. — С. 955–970. — DOI: 10.18334/et.9.5.114737
10. The Small Business Perspective: Navigating Today's Labor Market and Digital Transformation // US Bank. 2024, August. URL: [https://www.usbank.com/dam/documents/pdf/about-us-bank/company-blog/Small\\_Business\\_Perspective\\_2024\\_final.pdf](https://www.usbank.com/dam/documents/pdf/about-us-bank/company-blog/Small_Business_Perspective_2024_final.pdf)
11. Challenges and Solutions in Adopting Labor Productivity Management Systems in Small and Medium Enterprises // Psico-Smart. 2025. URL: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-challenges-and-solutions-in-adopting-labor-productivity-management-systems-in-small-and-medium-enterprises-172050>
12. Svatiuk O., Zaharets A., Sytnyk Y. (2022). Digitization of managerial work of HR-manager. Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2022. 210–222. 10.23939/smeu2022.02.210
13. Каштанова Е.В. Регламентация труда: путь к эффективному регулированию и производительности [Текст] / Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева, Р.А. Ашурбеков // УПИРР. — 2025. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reglamentatsiya-truda-put-k-effektivnomu-regulirovaniyu-i-proizvoditelnosti>
14. Mruthyanjaya Rao, Mangipudi. (2018). A Study of Digitalization in HRM and its Effectiveness in Execution of HR Strategies and Policies. HELIX. 8. 4220–4222. DOI: 10.29042/2018-4220-4222
15. Blštáková, Jana & Čirčová, Vanda. (2025). Empirical Insights into Digital Transformation: Virtualisation in HRM Practices in for the New Employees. — 10.1007/978-3-031-89718-4\_16
16. Петрищева И.В. Концепция устойчивого развития малого предпринимательства в современных социально-экономических условиях [Текст] / И. В. Петрищева // Экономика. Управление. Право. — 2010. — № 10. — С. 14–16.
17. Исследование Cisco: к 2024 г. малые предприятия способны увеличить глобальный ВВП на \$2,3 трлн // SPb IT RU. — 2020. — URL: <https://spb.it.ru/news/issledovanie-cisco-k-2024-g-malye-predpriyatiya-sposobny-uvlichit-globalnyy-vvp-na-26390?ysclid=mbp2syfthx628440341>
18. Vertakova Yu. Labour productivity management: factors of growth, the role of social and labour monitoring / Yu. Vertakova, I. Maltseva, Yu. Shulgina // Економічний часопис-XXI. 2019, no. 11–12, pp. 173–182. DOI: 10.21003/ea.V180-19
19. Сувалова Т.В. Основные тренды современного рынка труда: цифровизация, удержание талантов, трудовая миграция [Текст] / Т.В. Сувалова, Р.А. Ашурбеков, О.С. Сувалов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — Т. 14. — № 2. — С. 50–55. — DOI: 10.12737/2305-7807-2025-14-2-50-55
20. How to Build Employee Incentive Programs for Your Small Business // ShareWillow. 2025. — URL: <https://www.sharewillow.com/blog/employee-incentive-programs-for-small-business>

## REFERENCES

1. Zhmur S.V., Anisimov A.Yu. Remuneration and Incentive Systems in Small Business in the Digital Economy: Modern Approaches and Implementation Practices // Labor Economics. 2025, vol. 12, no. 5. DOI: 10.18334/et.12.5.123183
2. Anisimov A.Yu., Pyataeva O.A., Grabskaya E.P. Human Resources Management of an Organization: Textbook. Moscow: Yurait Publishing House, 2021. 278 p.
3. Gabadadze M.V., Studenikin S.A., Sychanina S.N. Using Mathematical Approaches to Developing Employee Assessment and Motivation Systems // Applied Economic Research. 2025, no. 1. URL: <https://doi.org/10.47576/2949-1908.2025.1.1.008>
4. Grigorieva M.P., Kruzhkova O.V., Kuznetsova E.S. A Model of Resource Management in an Organizational System Based on Assessing the Effectiveness of Personnel Incentives // Fires and Emergencies. 2024, no. 4. URL: <https://doi.org/10.25257/FE.2024.4.145-156>
5. Simonenko E.S. Improving the labor incentive system as a condition for increasing the level of personnel management of the organization / E. S. Simonenko // Internet journal Naukovedenie. 2016, vol. 8, no. 2, p. 71. DOI: 10.15862/01EVN216
6. Guzhina G.N. Methodological Approaches to Assessing the Personnel Motivation System // Universum: Economics and Jurisprudence. 2024, no. 8. URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/17980>
7. Khirsanova E.Yu., Podolyan E.A. Development of the personnel performance assessment system // Symbol of Science. 2023, no. 12-2. URL: <https://os-russia.com/SBORNIKI/SN-2023-12-2.pdf?ysclid=mbp2h3yihw151977706>
8. Kontsevich G.E. Modern Instruments of Personnel Motivation // Bulletin of PNIPU. Social and Economic Sciences. 2024, no. 1. URL: <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2024.1.3>
9. Bogatyreva I.V. The system of motivation and material incentives as a source of labor activity of the company's personnel / I.V. Bogatyreva, L.A. Ilyukhina // Labor Economics. 2022, vol. 9, no. 5, pp. 955–970. DOI: 10.18334/et.9.5.114737
10. The Small Business Perspective: Navigating Today's Labor Market and Digital Transformation // US Bank. 2024, August. URL: [https://www.usbank.com/dam/documents/pdf/about-us-bank/company-blog/Small\\_Business\\_Perspective\\_2024\\_final.pdf](https://www.usbank.com/dam/documents/pdf/about-us-bank/company-blog/Small_Business_Perspective_2024_final.pdf)
11. Challenges and Solutions in Adopting Labor Productivity Management Systems in Small and Medium Enterprises // Psico-Smart. 2025. URL: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-challenges-and-solutions-in-adopting-labor-productivity-management-systems-in-small-and-medium-enterprises-172050>
12. Svatiuk O., Zaharets A., Sytnyk Y. Digitization of managerial work of HR-manager. Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2022. 210–222. 10.23939/smeu2022.02.210
13. Kаштанова Е.В., Лобачева А.С., Ашурбеков Р.А. Labor regulation: a path to effective regulation and productivity // UPIRR. 2025, no. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reglamentatsiya-truda-put-k-effektivnomu-regulirovaniyu-i-proizvoditelnosti>
14. Mruthyanjaya Rao, Mangipudi. (2018). A Study of Digitalization in HRM and its Effectiveness in Execution of HR Strategies and Policies. HELIX. 8. 4220–4222. 10.29042/2018-4220-4222
15. Blštáková, Jana & Čirčová, Vanda. (2025). Empirical Insights into Digital Transformation: Virtualisation in HRM Practices in for the New Employees. 10.1007/978-3-031-89718-4\_16

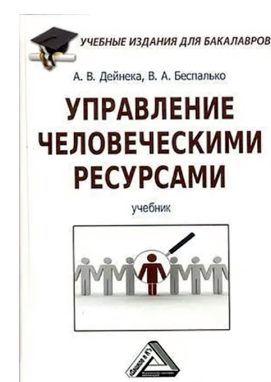
16. Petrishcheva I.V. The concept of sustainable development of small business in modern socio-economic conditions // Economy. Management. Law. 2010, no. 10, pp. 14–16.
17. Cisco Study: By 2024, Small Businesses Can Increase Global GDP by \$2.3 Trillion // SPb IT RU. 2020. URL: <https://spbit.ru/news/issledovanie-cisco-k-2024-g-malye-predpriyatiya-sposobny-uvlechit-globalnyy-vvp-na-26390?ysclid=mbp2syfthx628440341>
18. Vertakova Yu. Labour productivity management: factors of growth, the role of social and labour monitoring / Yu. Vertakova, I. Maltseva, Yu. Shulgina // Экономічний часопис-XXI. 2019, no. 11–12, pp. 173–182. DOI: 10.21003/ea.V180-19
19. Suvalova T.V. The main trends of the modern labor market: digitalization, talent retention, labor migration / T.V. Suvalova, R.A. Ashurbekov, O.S. Suvalov // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2025, vol. 14, no. 2, pp. 50–55. DOI: 10.12737/2305-7807-2025-14-2-50-55
20. How to Build Employee Incentive Programs for Your Small Business // ShareWillow. 2025. URL: <https://www.sharewillow.com/blog/employee-incentive-programs-for-small-business>

Дейнека А.В., Беспалько В.А.

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: УЧЕБНИК ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

М.: ИНФРА-М, 2026. 38 с.

*В учебнике рассматриваются теоретические основы управления человеческими ресурсами и практика управления ими, а также научное использование человеческих ресурсов, внедрение современных тенденций в управлении персоналом, оплата и нормирование труда работников. Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент», а также лиц, интересующихся современными тенденциями в управлении человеческими ресурсами.*



Филонович С.Р.

## МЕЖДУНАРОДНОЕ СРАВНИТЕЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ CRANET

М.: Высшая школа экономики, 2025. 172 с.

*Аналитический доклад представляет материалы, освещающие деятельность международной сети исследователей практик управления человеческими ресурсами CRANET (Cranfield Network on Comparative Human Resource Management), уникального проекта для научного и профессионального сообществ в области управления человеческими ресурсами (УЧР). В докладе описываются методология и история исследования сети CRANET, анализируются динамика развития и результаты деятельности сети с 1991 по 2021 г. А также подводятся итоги трех волн российской части исследования: 2008–2009, 2014–2015 и 2021–2022 гг. Данные по волне 2021–2022 гг. представлены впервые. Доклад будет полезен исследователям практик УЧР в России, HR-специалистам и представителям бизнеса, заинтересованным в получении информации о состоянии и трендах в управлении людьми в российских компаниях.*

